

COORDINATION SUD – F3E

**« POUR UNE TRANSVERSALISATION DU GENRE AU
SEIN DES ORGANISATIONS DE SOLIDARITE
INTERNATIONALE »**

EVALUATION FINALE EXTERNE

Katrijn Asselberg
Lisette Caubergs

DECEMBRE 2018

DECEMBRE 2018



South Research CVBA - VSO
Leuvenestraat 5/2
B – 3010 Kessel - Lo
Belgium
T + 32 (0)16 49 83 10
F + 32 (0)16 49 83 19

www.southresearch.be
Southresearch.be

Remerciements

A la fin de cette mission, nous tenons à remercier les responsables de Coordination SUD et de F3E pour la confiance qu'ils/elles nous ont accordées pour l'évaluation, particulièrement Emmeline Guérin et Armelle Barré, personnes de contact, pour tous les efforts pour faciliter le bon déroulement de notre mission. Nous pensons également à toutes les personnes qui ont participé à cette évaluation au travers des entretiens, des ateliers, des échanges par e-mail et qui nous ont fournies des informations indispensables pour bien mener à terme cette évaluation.

Nous espérons que cet investissement collectif puisse servir le secteur de la solidarité internationale et inspirer les organisations et les bailleurs pour continuer les efforts de transversalisation du genre dans les organisations et dans les projets.

Katrijn et Lisette

Table des matières

ABREVIATIONS	5
RESUME	6
1 INTRODUCTION	11
1.1 Historique du projet	11
1.2 Démarche, objectifs et résultats attendus	11
1.3 Objectifs de l'évaluation	12
2 METHODOLOGIE	13
2.1 Principes de base et méthodologie adoptée	13
2.2 Déroulement, phases de l'évaluation	13
3 RESULTATS DE L'EVALUATION	14
3.1 Pertinence	14
3.2 Efficacité	16
3.3 Efficience	29
3.4 Effets – Impact	34
4 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	40
4.1 En guise de conclusion	40
4.2 Recommandations	42
ANNEXES	46
Annexe I : Bibliographie	46
Annexe II : Personnes consultées	47
Annexe III : Méthodes de collecte d'informations	49
Annexe IV : Tableau récapitulatif des FRIO-Genre	50

ABREVIATIONS

AFD	Agence française de développement
BD	Bande dessinée
CE	Comité d'examen
CT	Collectivités territoriales
DTF	Dossier technique et financier
EPA	Espaces Pluri-Acteurs/Actrices
Fisong	Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG
FORIM	Forum des organisations de solidarité internationale issues des migrations
FRIO	Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
OSI	Organisation de solidarité internationale

Le dispositif EPA (Espaces Pluri-Acteurs/Actrices), espaces de rencontre et d'échanges multi-acteurs (ONG, Collectivités territoriales, bailleurs), a été créé afin de consolider la culture genre dans le secteur OSI.

Le dispositif FRIO (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel), appuie les ONG françaises dans leur professionnalisation. Par le biais d'un financement spécifique permettant le recours à des consultances externes, ce dispositif permet aux ONG de travailler leur stratégie, partenariats, organisation, etc. Dans le cadre du projet, le dispositif FRIO s'est élargi aux organisations ayant besoin d'un accompagnement spécifique sur le genre par le biais du FRIO-Genre.

Le dispositif Fisong (Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG), créé en 2007, permet le développement de partenariats entre des ONG françaises ou internationales et l'AFD, autour du cofinancement de projets innovants sur les différents secteurs qui touchent au développement. Le projet transversalisation du genre prévoyait un accompagnement à la prise en compte du genre qui prenait la forme de formations et d'un accompagnement par un-e prestataire externe.

Contexte et justification

Le projet « Pour une transversalisation du genre au sein des organisations de solidarité internationale » a été conçu et mis en œuvre par Coordination SUD et le F3E-réseau d'ONG et de collectivités territoriales, et soutenu par l'Agence française de développement (AFD). Comme formulé dans le dossier technique et financier (DTF) **l'objectif global du projet** était « *d'améliorer la prise en compte du genre dans le secteur de la solidarité internationale en France* » et **spécifiquement** « *d'accompagner durablement les organisations de solidarité internationale (OSI) dans leur démarche de transversalisation du genre au sein de leurs organisations et de leurs activités* ». Visant tant les projets que les pratiques organisationnelles, ce projet envisageait la cohérence des réflexions et des actions sur la prise en compte du genre. Plus concrètement, il se focalisait sur quatre axes de travail :

- ✳ dresser un état des lieux sur l'intégration de l'approche genre, via une étude ;
- ✳ le renforcement des compétences en matière de genre, via des formations en genre et des rencontres dans le cadre d' « Espaces Pluri-Acteurs/Actrices » (EPA) ;
- ✳ l'accompagnement de l'intégration du genre, via le FRIO-Genre dédié à l'intégration du genre dans les organisations et la Fisong Genre avec un accompagnement focalisé sur la prise en compte du genre dans les projets sélectionnés dans le cadre de ce dispositif ;
- ✳ la transversalisation du genre.

L'objectif de l'évaluation était d'apprécier le degré de réalisation du projet au regard des objectifs fixés et plus spécifiquement : (i) d'apprécier les différentes activités phares du projet et les articulations entre elles ; (ii) de dresser un état des lieux des points forts et points faibles des réalisations mises en place ; (iii) d'analyser les opportunités et menaces liées à l'environnement du projet ; (iv) d'analyser l'appropriation des organisations impactées ainsi que la cohérence entre les accompagnements ; (v) de formuler des recommandations en vue de garantir l'intégration durable des activités du projet au sein des organisations porteuses.

Résultats de l'évaluation

Pertinence

Le projet « Transversalisation du genre » a répondu à **un besoin réel** des associations et ONG du secteur de la solidarité internationale car leurs personnels (salarié·e·s ou bénévoles) sont généralement insuffisamment formé·e·s et les personnes motivées se sentent souvent isolées au sein de leurs organisations devant le défi de la transversalisation du genre. En cela, le montage du projet avec des activités à quatre niveaux (état des lieux, renforcement des compétences, accompagnement, et montée en compétences des structures porteuses) était logique et pertinent.

L'évaluation a permis de révéler que le genre n'est pas une priorité pour la plupart des ONG. Le manque de motivation du Conseil d'administration et/ou de la direction ou l'absence d'une masse critique (personnel, partenaires) favorable aux changements rend la marge de manœuvre limitée.

La première réalisation d'un état des lieux et de *benchmarking* a permis d'identifier davantage les besoins et les thématiques à aborder lors des formations et les rencontres EPA

Les formations quant à elles ont permis de répondre très clairement à un besoin des OSI. Cependant, elles ont surtout touché les personnes déjà motivées.

A leur niveau, **les activités et initiatives EPA**, de par l'ampleur des actions, le nombre de participant·e·s, les témoignages recueillis, ont favorisé le réseautage et le partage des expériences contribuant ainsi au renforcement du secteur sur la question de la transversalisation du genre.

Les formations, par contre, étaient des initiatives isolées, et les personnes consultées ne sont par la suite pas restées en contact avec les autres participant·e·s pour échanger davantage sur le sujet.

Les initiatives d'accompagnement pour intégrer l'approche genre dans les Fisong et dans les FRIO-Genre sont également très pertinentes. En effet, la difficulté réside souvent dans le comment concrétiser les convictions et appliquer les connaissances.

Les organisations bénéficiaires d'un accompagnement « **FRIO-Genre** » sont généralement satisfaites et ont confirmé que le dispositif répondait à un besoin réel de leur structure. Sept ONG ont été accompagnées (sur 6 projets initialement projetés). Pour autant, le nombre d'organisations accompagnées reste limité à la vue des enjeux d'une transversalisation du genre durable au sein des ONG. Un travail d'appui important reste encore à effectuer, notamment en termes de motivation et d'engagement des dirigeants, de connaissances et d'outils des personnels pour l'intégration du genre dans les organisations.

S'agissant de l'accompagnement via les **Fisong**, l'initiative était également pertinente vu les faiblesses quant à l'intégration de l'approche genre dans les projets, bien qu'elles ne soient pas toujours ressenties en tant que telles. Les ONG sélectionnées au titre des Fisong ont toutes été accompagnées même si l'appui n'a été, pour certaines, que partiel. En effet, pas tout·e·s les porteurs et porteuses de projets sur le terrain ont pu profiter d'un accompagnement axé sur le genre. Du point de vue « secteur OSI », nous devons constater que l'accompagnement n'a servi qu'un nombre limité de projets.

Enfin, à côté des faiblesses dans le secteur de la solidarité internationale en général, les organisations porteuses – Coordination SUD et le F3E - ont également ressenti des besoins de montée en compétences à leur propre niveau.

Efficacité

Un premier résultat concerne l'étude élaborée sur base d'un recensement des travaux menés par les acteurs et actrices de solidarité internationale en France sur le genre, permettant aux acteurs et actrices de la solidarité internationale de disposer d'informations actualisées sur les enjeux, les organismes ressources et les pratiques liées à l'intégration du genre dans les organisations et projets. Les documents sont à la fois riches en informations (données chiffrées, liens qui facilitent l'accès aux autres sources d'informations) et concrets grâce aux exemples parlants et illustratifs. Il est difficile d'évaluer la portée de ces documents, mais plusieurs personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation ont indiqué que le fait d'avoir participé à une formation ou autre activité les a incitées à chercher davantage d'information sur le genre.

Le deuxième résultat, concerne le renforcement des connaissances en matière de genre et la diffusion de la culture genre grâce aux formations et aux rencontres EPA. Ainsi les formations ont permis de rassembler 23 organisations tandis que du personnel ou des représentant·e·s de 45 organisations ont participé aux rencontres EPA. Bien que certaines des personnes participantes auraient souhaité aller plus loin, les formations ont été appréciées et qualifiées d'intéressantes et enrichissantes par l'intégralité des personnes consultées. Dans certaines organisations, la formation a permis d'initier un processus de réflexion et d'approfondissement, résultant dans des formations pour l'équipe, de la sensibilisation pour l'équipe terrain et les partenaires, et des outils de communication adaptés. Pour d'autres, par contre, des freins qui se situent surtout au niveau organisationnel empêchent une intégration du genre réelle.

Le troisième résultat porte sur l'accompagnement à l'intégration du genre dans les projets sélectionnés au titre des Fisong et à la transversalisation du genre dans les organisations par le dispositif FRIO-Genre. Quant aux Fisong, niveau projet, l'accompagnement a été réalisé par F3E et des expert·e·s genre pour l'organisation des formations sur le genre en lien avec la thématique de la Fisong, la relecture des dossiers de projets ainsi que des moments de suivi individuel. En total, 16 organisations et 19 projets ont été accompagnés. Les ONG ont salué l'initiative de l'AFD, qui associe exigences du bailleur et renforcement

des capacités des organisations financées en vue d'atteindre des objectifs conjointement fixés. Pour ce qui est de l'intégration du genre dans les organisations, Coordination SUD a développé, en plus du FRIO classique, un FRIO-Genre, qui prévoyait un financement et un accompagnement spécifiquement axé sur le genre. Après la réalisation d'un état des lieux accompagné par les chargées de mission de Coordination SUD, les ONG ont été appuyées à l'élaboration d'une demande de renforcement. La disponibilité des moyens financiers pour un accompagnement sur cette thématique et le fait d'avoir été appuyées par des consultant-e-s externes ont été des facteurs favorisant pour la réussite du dispositif. Depuis décembre 2016, 7 FRIO-Genre ont été approuvés et sont en cours de réalisation. L'enveloppe ainsi dédiée à ces appuis a été entièrement consommée. D'autre part, sur les 20 FRIO classiques approuvés sur la même période, un intègre le genre dans le domaine de l'appui aux ressources humaines.

Finalement, le genre est mieux intégré dans les activités des structures porteuses suite à la nature même des actions prévues au niveau des 3 premiers axes du projet et suite aux formations pour les membres des équipes, le CA, les prestataires et les comités (d'examen, de décisions). Néanmoins, il y a eu très peu d'initiatives communes entre les deux structures porteuses ce qui fait que les potentialités d'une synergie qui pourrait suivre une telle collaboration n'ont pas été exploitées.

Efficiences

Un aspect de modalités de la mise en œuvre du projet concerne le **co-pilotage** du projet qui n'a pas été fluide. En effet, l'articulation entre les deux structures a été difficile, ce qui s'explique d'une part par le fait que la nature et la culture de fonctionnement des deux structures sont assez différentes et d'autre part par une divergence au niveau conceptuel. Il n'y a pas eu de co-mise en œuvre ou de co-production ; chacune a réalisé ses activités et a travaillé de son côté. L'avantage de cette démarche très compartimentée était la grande autonomie dans la définition des activités. L'interdépendance a seulement joué au niveau de la gestion administrative et financière pour laquelle la division des tâches n'était pas évidente.

Les avis sur le rapport entre **les moyens humains et financiers** et les activités prévues sont partagés. Pour les un-e-s, le montage budgétaire était bien fait, avec des financements acceptables en fonction des activités prévues et une bonne utilisation. Pour d'autres, l'exigence de co-financement, notamment de contribuer à 20% au budget a été un vrai « casse-tête ». En effet, il a été très difficile de mobiliser le co-financement car, bien que les bailleurs reconnaissent l'intérêt et l'importance du projet, ils préfèrent contribuer aux financements des actions sur le terrain pour l'intérêt direct des populations. Au niveau des FRIO-Genre, les ONG bénéficiaires ont pu valoriser leurs propres investissements (p.ex. en temps) comme contribution au co-financement.

Le fait que quelques activités ou dépenses n'étaient pas budgétisées a eu des répercussions quant à l'atteinte des objectifs du projet. Mentionnons par exemple l'absence de moyens pour former et accompagner les acteurs de terrain, responsables pour la mise en œuvre de projets Fisong ou l'absence de la prise en charge des frais de transport des participant-e-s d'autres régions aux EPA.

Mentionnons également le nombre limité de **prestataires et consultant-e-s** qui ont postulé pour accompagner les activités qui s'explique entre autres par le fait que le vivier d'expertise en genre (en France) n'est pas très important. Par contre, le contenu des offres était assez varié et dans la plupart des cas, bien élaboré. Quant à la qualité de l'accompagnement prodigué par les prestataires, elle a été jugée satisfaisante dans la plupart des cas.

La **plus-value spécifique apportée par Coordination SUD et le F3E** réside dans le fait que les deux structures ont un réseau important de membres. Elles ont des connaissances spécifiques du secteur de la solidarité internationale et des relations uniques. De par leurs différentes responsabilités et spécialisations, la valeur ajoutée potentielle des deux organisations résidait également dans leur complémentarité. Celles-ci ont chacune pu mobiliser un groupe cible différent.

Effets – Impact

Au moment de l'évaluation finale, il n'était pas possible de s'exprimer sur l'impact du projet celui-ci s'achevant à peine d'autant qu'il s'agissait d'une intervention limitée dans le temps, de seulement 3 ans. Néanmoins, les premiers effets sont visibles et il est déjà possible de revenir sur les conditions favorables créées grâce au projet. Celles-ci constituent un socle pour recevoir de nouvelles initiatives et accélérer des processus de changements.

Nous pouvons confirmer que le projet a contribué à **la diffusion d'une culture genre** commune auprès des acteurs et actrices au sein du secteur. Il a aidé les OSI à mieux appréhender les enjeux liés à l'intégration du genre dans les projets et au niveau de leur siège à la fois en termes de freins et de pistes de solutions. La publication de l'étude sur l'état des lieux, le *benchmarking* et les fiches thématiques suite aux EPA - pour n'en mentionner que quelques-uns - permettent aux acteurs et actrices OSI de disposer d'informations actualisées sur les enjeux, les organismes ressources et les pratiques liées à l'intégration du genre dans leurs organisations et projets.

Le projet a contribué au renforcement du secteur OSI par **le développement des compétences**, en termes de personnel motivé, informé et formé ainsi que des prestataires compétent·e·s sensibles au genre. Mentionnons également le renforcement des deux structures porteuses du projet qui sont mieux équipées pour intégrer le genre dans leurs actions et donc pour mieux servir le secteur dans ce même objectif de diffusion de la culture genre.

Porter ou promouvoir une culture genre dans les organisations et dans les programmes de développement suppose de **passer de la théorie à la pratique**. Ainsi, les activités développées dans le cadre du projet « Transversalisation du genre » ont contribué au lancement de plusieurs initiatives intéressantes comme la création du FRIO-Genre. Il est difficile à ce stade d'évaluer l'impact exact sur **les organisations** car les accompagnements sont en cours - à l'exception d'une ONG -, mais les premiers effets sont visibles. Il s'agit par exemple de l'élaboration des plans d'action spécifiques pour accompagner les processus d'intégration du genre dans les organisations ; un travail sur les postures avec l'élaboration d'une « Charte de l'égalité » en conformité avec le projet associatif de l'ONG (vision, mission, ADN) ; la révision des politiques de ressources humaines ou des supports de communication et l'usage plus généralisé de l'écriture inclusive.

Les changements constatés au niveau des **projets et programmes** sont limités par le fait que nombre de projets Fisong accompagnés en genre n'ont pas encore démarré, mais quelques indications d'une prise de conscience et d'un changement de pratiques sont visibles : la prise de recul par rapport à la formulation et la prise en compte du genre ; une meilleure définition des bénéficiaires en termes d'hommes et de femmes, des activités et résultats spécifiques, des indicateurs sensibles au genre ; l'engagement de l'expertise nationale/locale pour accompagner la transversalisation du genre dans les projets.

Finalement, les activités développées dans le cadre du projet « Transversalisation du genre » ont contribué au **renforcement du secteur** grâce aux différents dispositifs qui ont tous favorisé le travail collectif et les échanges et contacts entre organisations.

Une sélection des recommandations

Pour garantir l'intégration durable des activités du projet au sein des organisations porteuses que sont Coordination SUD et le F3E, il faut un nouveau programme spécifique en vue de la réintégration à moyen terme des acquis du projet dans les organisations. Il est vrai que « le terrain a été préparé » mais il faut maintenant « semer ». Dans ce souci, l'évaluation recommande :

- ✳ De **continuer à faciliter la rencontre et les échanges** en vue du renforcement des capacités. Quant aux EPA, on devrait continuer à appliquer la démarche de communauté de pratiques et les concevoir « au pluriel » avec un premier type qui se focaliserait sur de la sensibilisation, ciblé sur les référent·e·s genre et autres personnes qui sont plutôt « débutantes » dans le domaine du genre à un niveau

basique. Un deuxième type se focaliserait sur l'échange sur des thématiques spécifiques et moins basiques en abordant des expériences d'autres continents ou des groupes qui ne sont généralement pas inclus, en donnant plus d'espace à la voix du « Sud ».

- * Quant aux formations, on pourrait les concrétiser davantage en abordant tant des thématiques spécifiques que l'opérationnalisation du genre dans des contextes spécifiques, ainsi qu'en développant un niveau avancé. Il faut investir davantage dans le renforcement des capacités des prestataires (consultant.e.s externes) : ils et elles doivent se poser plus explicitement des questions par rapport au genre car leurs analyses et recommandations influencent la prise de décisions au sein des organisations.
- * **Continuer** à investir dans l'intégration du genre dans **les organisations** : Il faut investir davantage dans la transversalisation du genre dans les deux structures porteuses et appliquer le FRIO genre avec un diagnostic organisationnel à ces organisations-mêmes. Quant au dispositif FRIO, il faut garder les deux options « FRIO classique » et « FRIO-Genre » car, si les défis de renforcement organisationnels se trouvent plutôt dans le domaine de la transversalisation du genre, l'approche « classique » ne suffira pas pour contribuer réellement au changement. Le danger que la thématique genre se dilue en cours de route ou disparaisse carrément est trop grand.
- * **Continuer** à renforcer l'intégration du genre dans **les projets & programmes et le plaidoyer**. Tout d'abord, il faudrait poursuivre l'accompagnement des Fisong en cours car il n'est pas encore complet pour la plupart des organisations, et prévoir dès maintenant un accompagnement sur le terrain en collaboration avec une consultance nationale. Pour les nouveaux projets Fisong, prévoir une formation globale d'au moins 3 jours permettrait une approche plus personnalisée aussi lors de la formation. Les accompagnements genre des Fisong devraient inclure des ateliers pays dans le cadre de la mise en œuvre du projet avec un consultant ou une consultante nationale/locale.
- * **Continuer à financer** toutes les initiatives favorisant la transversalisation du genre dans le secteur OSI. Tout d'abord, il faudrait renforcer l'engagement de l'AFD, pour les Fisong mais également en prévoyant plus de moyens pour des FRIO-Genre, EPA, et formations. Il faut que l'AFD intègre l'approche genre et prenne une position claire pour faire en sorte que tous les projets soient sensibles au genre. La division OSC de l'AFD pourrait prévoir un accord-cadre avec un.e consultant.e pour un appui conseil pour les projets mais aussi pour un audit genre et la rédaction d'une charte genre. En même temps, il faut investir dans la recherche d'autres bailleurs que l'AFD et organiser un plaidoyer pour intéresser les bailleurs au financement du renforcement organisationnel avec une perspective genre.
- * **Développer de nouvelles modalités** pour accompagner la transversalisation du genre **dans les projets**, comme par exemple celle de **la recherche action**. Cette démarche de recherche expérimentale par un groupe d'organisations pilotes devrait donner lieu au développement d'un dispositif suivi-évaluation permettant d'ajuster et d'apprendre au cours du processus de la recherche.
- * Quant au renforcement de l'intégration de l'approche genre **dans les organisations** du secteur OSI, il conviendrait de développer une méthode permettant d'augmenter le degré de couverture des ONG ayant besoin d'accompagnement afin de pouvoir renforcer « le secteur » et non pas seulement quelques ONG déjà servies et convaincues de l'approche, par exemple par la démarche « d'appui en cascade ».

1 INTRODUCTION

1.1 Historique du projet

Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement assure la coordination nationale de près de 170 ONG françaises de solidarité internationale. Elle assure 4 missions : la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées en France, en Europe et dans le monde, la défense et la promotion des ONG, la veille et analyse, et enfin le renforcement des ONG françaises. Depuis plus d'une dizaine d'années, la promotion d'égalité femmes-hommes fait partie intégrante de son travail, comme l'atteste l'inscription du genre en tant que thématique transversale dans les planifications stratégiques depuis 2014.

Dans cette lancée, le projet « Pour une transversalisation du genre au sein des organisations de solidarité internationale » a été mis en œuvre ; un projet qui est élaboré par Coordination SUD, soutenu par l'Agence française de développement (AFD) et conçu en partenariat avec le F3E-réseau d'ONG et de collectivités territoriales dédié à l'amélioration de la qualité et de l'impact des actions. Visant tant les projets que les pratiques organisationnelles, ce projet envisageait la cohérence des réflexions et des actions sur la prise en compte du genre.

1.2 Démarche, objectifs et résultats attendus

Le projet se focalisait sur quatre axes de travail : (i) dresser un état des lieux sur l'intégration de l'approche genre, (ii) le renforcement des compétences en matière du genre, (iii) l'accompagnement de l'intégration du genre, (iv) la transversalisation du genre.

Le deuxième axe est réalisé par le biais de deux interventions spécifiques :

- ✳ Des formations en genre thématiques et méthodologiques.
- ✳ Le dispositif « Espaces Pluri-Acteurs/Actrices » EPA , notamment, des moments de rencontre et d'échanges multi-acteurs (ONG, Collectivités territoriales, bailleurs) afin de consolider la culture genre dans le secteur OSI. Ces espaces créés dans le cadre du projet étaient complémentaires des espaces existants tels que la Commission genre de Coordination SUD, et la plateforme «genre et développement » du MAEDI. Ces espaces créés dans le cadre du projet étaient complémentaires des espaces existants tels que la Commission genre de Coordination SUD, et la plateforme « genre et développement » du MAEDI qui est très institutionnelle.

Le troisième axe est réalisé par le biais de deux dispositifs particuliers :

- ✳ Le dispositif FRIO (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel), appuie les ONG françaises dans leur professionnalisation. Par le biais d'un financement spécifique permettant le recours à des consultances externes, ce dispositif permet aux ONG de travailler leur stratégie, partenariats, organisation, etc. Depuis sa création en 2007, plus de 120 ONG ont pu bénéficier d'un accompagnement dans ce cadre. Dans le cadre du projet, le dispositif FRIO s'est élargi aux organisations ayant besoin d'un accompagnement spécifique sur le genre par le biais du FRIO-Genre.
- ✳ Le dispositif Fisong (Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG), créé en 2007, permet le développement de partenariats entre des ONG françaises ou internationales et l'AFD, autour du cofinancement de projets innovants sur les différents secteurs qui touchent au développement. Par innovation, l'AFD entend des modes d'intervention apportant une plus-value dans les procédés techniques, méthodologiques ou opérationnels déployés et susceptibles de créer de nouvelles

dynamiques. Le projet transversalisation du genre prévoit un accompagnement à la prise en compte du genre qui prend la forme de formations et d'un accompagnement par un-e prestataire externe.

La logique d'intervention

Objectif global :	Améliorer la prise en compte du genre dans le secteur de la solidarité internationale en France
Objectif spécifique :	Offrir un accompagnement durable des organisations de solidarité internationale dans leur démarche de transversalisation du genre au sein de leurs organisations et de leurs activités.
Résultat 1 :	Un état des lieux des organismes et des pratiques visant à l'intégration de l'approche genre est disponible pour toutes les organisations de solidarité internationale.
Résultat 2 :	Les compétences des organisations de solidarité internationale sont renforcées et la « culture genre » afin de l'intégrer durablement dans les projets, les organisations et au sein du milieu de la solidarité internationale est diffusée.
Résultat 3 :	Le genre est intégré par les organisations de solidarité internationale, dans les projets et de façon transversale dans les structures.
Résultat 4 :	Le genre est transversalisé dans les activités des structures portant le projet.

Les publics cibles prioritaires sont les membres de Coordination SUD et du F3E et les autres organisations de solidarité internationale (OSI). Les publics cibles secondaires sont les pouvoirs publics, les populations bénéficiant du soutien des OSI et le grand public.

La durée du projet était de 3 ans. Il a été initié en 2016 et prend fin en décembre 2018.

1.3 Objectifs de l'évaluation

La mission était **une mission d'évaluation finale et prospective**.

L'objectif de l'évaluation était :

- ✳ d'apprécier le degré de réalisation du projet au regard des objectifs fixés et plus spécifiquement :
 - d'apprécier les différentes activités phare du projet et les articulations entre elles ;
 - de dresser un état des lieux des points forts et points faibles des réalisations mises en place ;
 - d'analyser les opportunités et menaces liées à l'environnement du projet ;
 - d'analyser l'appropriation des organisations impactées ainsi que la cohérence entre les accompagnements ;
- ✳ de formuler des recommandations en vue de garantir l'intégration durable des activités du projet au sein des organisations porteuses.

Pour chaque critère d'évaluation (pertinence, efficience, efficacité, impact), Coordination SUD et le F3E ont formulé dans les TdR des questions spécifiques pour guider l'exercice dans la collecte d'information, les analyses ainsi que la formulation des recommandations. Les **questions d'évaluation** sont traitées dans la partie 3 du rapport.

2 METHODOLOGIE

2.1 Principes de base et méthodologie adoptée

En grandes lignes, la méthodologie de l'évaluation était basée sur les principes de base et lignes directrices suivants : une démarche participative dans une perspective d'apprentissage et de transfert de connaissances, une évaluation axée sur son utilisation, une attention à la qualité des informations obtenues et la valorisation des connaissances existantes.

Lors de la mission, nous avons utilisé une combinaison de méthodes comme les « Théories de Changements », le « *Outcome Harvesting* » et la « Perception Collégiale » (voir Annexe III) qui ont chacune des spécificités et qui sont complémentaires. Elles ont été complétées par des informations des entretiens individuels et des groupes de discussion. Cette combinaison nous a servi à collecter, comparer, trianguler et analyser les informations et à répondre aux questions d'évaluation.

2.2 Déroulement, phases de l'évaluation

Un plan détaillé de toutes les rencontres et entretiens réalisés lors de la mission se trouve en Annexe II. Les principales étapes de l'évaluation étaient les suivantes :

- Etape de préparation
- Etape de collecte d'information
 - Lecture de documents (Voir Annexe I)
 - Entretiens individuels (Voir Annexe II)
 - Ateliers de réflexion¹ (Voir Annexe II) :
 - trois ateliers de réflexion sur trois actions spécifiques : EPA, Fisong, FRIO-Genre
 - un atelier de réflexion avec les équipes de Coordination SUD et du F3E sur les changements à leur niveau
- Etape d'analyse et d'écriture du rapport provisoire
- Retour sur le rapport provisoire
- Finalisation du rapport définitif
- Événement de restitution (11/12/18)

¹ Pour la quatrième action spécifique du projet, à savoir les formations, un atelier était également prévu, mais malheureusement il n'a pas été possible de trouver une date qui convenait à suffisamment de participant·e·s.

3 RESULTATS DE L'EVALUATION

3.1 Pertinence

Les besoins des OSI et leur prise en compte

Les deux organisations porteuses, Coordination SUD et le F3E, ont constaté la nécessité d'outiller les associations et ONG pour mieux répondre aux exigences de l'intégration transversale du genre dans les projets et les organisations de solidarité internationale (OSI).

En effet, les échanges et ateliers ont confirmé que les personnels des ONG, (équipes salariées ou bénévoles) sont généralement insuffisamment formé·e·s et que les personnes motivées se sentent isolées au sein de leurs organisations devant le défi de la transversalisation du genre. Il est ainsi ressorti que les personnes référentes genre avaient besoin d'un espace sûr pour parler, échanger, créer des synergies et des stratégies.

Par ailleurs, le genre n'est pas une priorité pour la plupart des ONG. Elles expriment d'autres besoins prioritaires comme par exemple, comment se positionner, quel modèle économique adopter, comment lever des fonds, etc. Même les organisations s'étant lancées dans un processus de transversalisation du genre bien avant - souvent sous l'impulsion de quelques personnes très motivées - se heurtent à des difficultés pour mener à bien ces processus et aboutir à de réels changements. Le manque de motivation des membres du Conseil d'administration, de la direction générale ou l'absence d'une masse critique (personnel, partenaires) favorable aux changements rend la marge de manœuvre limitée. En effet, l'adhésion de la direction générale et du CA de l'organisation est une condition indispensable à une bonne intégration du genre

« On a de l'expérience, parce qu'en trois ans on a déjà fait deux états des lieux, sur nos connaissances, nos besoins de formation, par rapport aux partenaires. Mais jusqu'à très peu de temps, aucune motivation. On touille le diagnostic, on touille le diagnostic, et puis on en fait rien. On s'enferme dans des débats » (ONG).

Coordination SUD et le F3E de leur côté sont bien conscients des inégalités existantes entre femmes et hommes à tous les niveaux et du fait que chaque intervention a un impact, positif ou négatif, sur les relations de pouvoir entre femmes et hommes. A côté des faiblesses par rapport à cette problématique dans le secteur de la solidarité internationale en général, les organisations porteuses ont ressenti des besoins à leur propre niveau. Un des enjeux était par exemple, de sensibiliser au genre le comité FRIO de Coordination SUD et le comité d'examen (CE) qui instruit les demandes d'accompagnement d'études du F3E. Appliquer ce qu'on prêche ailleurs semblait donc évident pour Coordination SUD et le F3E, d'où l'investissement dans la transversalisation du genre dans leurs propres structures.

“Si la reconnaissance de la place des relations femmes-hommes (rapports de genre) dans le développement progresse, les pratiques francophones dans ce domaine restent encore insuffisantes. La situation progresse et de plus en plus d'organismes de développement français commencent à prendre la pleine mesure de cette dimension dans leurs politiques, programmes et projets. L'enjeu central est d'entretenir, voire d'accélérer cette évolution. Dans le paysage franco-français, l'approche genre ne s'est pas encore banalisée comme un champ de qualité transversal, important pour tout type de projet. L'intégration du genre est portée dans beaucoup de structures par des personnes convaincues (voire militantes) qui sont encore fréquemment en minorité au sein de leurs équipes.”²

² Offre de Genre en Action

En ce sens, le montage du projet autour de 4 niveaux d'activité est logique et pertinent, soit : (i) un état des lieux sur l'intégration de l'approche genre, (ii) le renforcement des compétences, via des formations en genre et des rencontres dans le cadre d'« Espaces Pluri-Acteurs/Actrices » (EPA), (iii) l'accompagnement via le Frio genre et la Fisong Genre et (iv) la transversalisation du genre.

Dès lors, la réalisation d'un état des lieux et de *benchmarking* par Coordination SUD s'est révélée justifiée. Si le travail sur le genre n'est pas nouveau, pas mal de (bonnes) pratiques existant déjà, il est intéressant de savoir où se trouvent les principaux défis. L'étude a donc permis d'identifier davantage les besoins et les thématiques à aborder lors des formations et les rencontres « Espaces Pluri-Acteurs/Actrices » (EPA). De même, l'investissement dans la sensibilisation et le renforcement des capacités se justifie car la transversalisation du genre effective n'est possible que grâce aux convictions et connaissances (notions, théories, méthodes et outils) sur la problématique. Ces actions font également partie du mandat des organisations porteuses (Coordination SUD et le F3E).

S'agissant des rencontres "EPA", l'identification participative des sujets lors d'une journée d'interconnaissance et la co-construction du contenu et du format ont permis une adaptation aux besoins des organisations. Ces espaces ainsi que les formations proposées ont répondu au problème de solitude exprimé par certaines personnes pendant une enquête dans le cadre du projet et lors de l'événement de restitution sur « l'Etat des lieux »³. Pour autant, les participant·e·s·e·s sont d'avis qu'il faudrait plus, sur les différents axes qui ont été dégagés : sur les projets en particulier et des stratégies sur le plan institutionnel.

L'accompagnement pour intégrer l'approche genre dans les projets (Fisong) et dans les structures (FRIO-Genre) est également très pertinent. La difficulté réside souvent dans le comment concrétiser les convictions et appliquer les connaissances ? Ainsi, les organisations ayant bénéficié d'un accompagnement « FRIO-Genre » (7 projets sur 6 initialement projetés) sont généralement satisfaites et ont confirmé que le dispositif répondait à un besoin réel de leur structure. Pour ce qui est de l'accompagnement dans le cadre des Fisong, l'initiative était également pertinente vu les faiblesses quant à l'intégration de l'approche genre dans les projets bien qu'elles ne soient pas toujours ressenties en tant que telles. Les ONG sélectionnées au titre des Fisong ont toutes été accompagnées même si l'appui n'a été, pour certaines, que partiel. En effet, tous les porteurs et porteuses de projets sur le terrain n'ont pas pu profiter d'un accompagnement axé sur le genre. Concernant les accompagnements dédiés à l'intégration du genre dans les sièges des organisations, il est regrettable qu'il n'y ait pas eu plus d'ONG désireuses de se faire accompagner dans cette démarche pour un secteur aussi large.

«Ce n'est pas très clair si les Fisong répondaient à un besoin ressenti par les ONG car l'AFD a imposé la prise en compte du genre dans le cadre de ce projet » (Division sectorielle, AFD)

Bien que les formations répondent très clairement à un besoin des OSI en théorie - dans les ateliers on a pu constater qu'il y a dans le secteur un manque de connaissances et de sensibilité par rapport au genre -, dans la pratique c'était surtout les besoins des personnes motivées auxquels elles ont répondu. En effet, pour toutes les personnes interviewées, c'était leur propre initiative de suivre la formation, bien que la plupart avait le soutien ou était même encouragé par leur organisation, parce que cela rejoignait les intérêts de l'organisation. D'autres participant·e·s, par contre, ont dû défendre leur participation au sein de leur organisation.

³ En effet, à cette occasion, un besoin de rencontre et d'espace d'échange entre praticien·ne·s a été exprimé afin de combattre la solitude dans le portage des enjeux de genre.

Echanges – Partage d’expériences – Réseautage

Différentes actions (formations, EPA, Fisong), le nombre de participant·e·s et leurs témoignages permettent de confirmer que les activités et initiatives ont favorisé le réseautage et le partage des expériences et ont ainsi contribué au renforcement sur secteur sur la question de la transversalisation du genre.

En effet, la dynamique multi-acteurs/actrices qui a regroupé ONG, collectivités territoriales (CT), fondations, consultant·e·s et AFD a contribué à la création des conditions favorables pour le partage d’expériences. Une cinquantaine d’organisations a été atteinte à travers les formations et les Espaces Pluri-Acteurs/Actrices (EPA). Un des aspects appréciés des EPA était la dimension « réseau informel ». Les participant·e·s ont témoigné que – « *pour faire avancer certains sujets, notamment les droits des femmes - il faut des espaces de discussion et d’échange, qui n’ont pas forcément un but, un objectif, un compte rendu, un résultat, mais qui permettent le réseautage afin de s’épauler, les un·e·s les autres.* »

« Les EPA permettent de regrouper des personnes qui sont référentes. Je trouve ça hyper-important pour se motiver régulièrement et ne pas perdre le courage dans la lutte » (participant·e ONG).

« Un réseau de référence a été créé, comme un gender team du secteur. Le partage et la manière d’animer favorise le réseautage et on apprend beaucoup » (participant·e ONG).

Quelques participant·e·s ont été dérangé·e·s par le caractère militant des réunions ce qui n’a pas forcément favorisé l’intégration de ces personnes dans le réseau. Au contraire, cette ambiance a plutôt provoqué un sentiment d’exclusion.

Les formations étaient des initiatives isolées, et les personnes consultées ne sont par la suite pas restées en contact avec les autres participant·e·s pour échanger davantage sur le sujet. Des expériences dans d’autres contextes nous apprennent que l’opportunité d’échanger sur ce qui a été appris renforce effectivement la probabilité de mise en œuvre. Ce besoin a été ressenti par les participant·e·s. Celles et ceux qui avaient également participé aux EPA évoquaient que la complémentarité entre les deux dispositifs et la possibilité d’échanger sur le sujet était effectivement très importante, et constituait une valeur ajoutée.

3.2 Efficacité

L’atteinte des résultats - Freins et facteurs favorables

Résultat 1 : Un état des lieux des organismes et des pratiques visant à l’intégration de l’approche genre est disponible pour toutes les organisations de solidarité internationale.

Les acteurs et actrices de la solidarité internationale disposent – ou ont la possibilité de disposer - des informations actualisées sur les enjeux, les organismes ressources et les pratiques liées à l’intégration du genre dans leurs organisations et projets grâce à l’étude élaborée sur base d’un recensement des travaux menés par les acteurs et actrices de solidarité internationale en France sur le genre. L’étude est disponible sur le site web de Coordination SUD et a été diffusée à plusieurs occasions : le Cercle au Luxembourg (juin 2017), Coordinadora Espagne (novembre 2017) et la présentation aux journées européennes du développement. La première partie présente la typologie d’acteurs et actrices intégrant le genre ; la deuxième partie traite des bonnes pratiques aussi bien dans les organisations que dans les projets ; ensuite les difficultés dans l’intégration de l’approche genre dans les pratiques organisationnelles sont passées en revue ainsi que les difficultés dans l’intégration de l’approche genre dans les projets ; la dernière partie focalise sur les recommandations pour les deux domaines d’action : les organisations et les projets. Grâce à cette étude, les acteurs et actrices de solidarité internationale ont accès aux

informations par rapport aux freins et disposent des pistes pour y faire face. En plus, ces acteurs et actrices ont accès aux informations et bonnes pratiques d'autres pays grâce aux fiches *benchmarking*, qui complètent l'étude avec des exemples des pratiques en Belgique, au Canada, en Colombie et dans différents secteurs : jeunesse, sport. L'étude a permis également d'identifier davantage les besoins et les thématiques à aborder lors des formations et EPA. Les documents sont à la fois riches en informations (données chiffrées, liens qui facilitent l'accès aux autres sources d'informations) et concrets grâce aux exemples parlants et illustratifs.

Il est difficile d'évaluer la portée de ces documents, mais plusieurs personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation ont indiqué que le fait d'avoir participé à une formation ou autre activité les a incitées à chercher davantage d'information sur le genre.

Résultat 2 : Les compétences des organisations de solidarité internationale sont renforcées et la «culture genre» afin de l'intégrer durablement dans les projets, les organisations et au sein du milieu de la solidarité internationale est diffusée.

L'organisation des formations et des rencontres EPA ont contribué au renforcement des compétences en matière de genre et à la diffusion de la culture genre. Ainsi les formations ont permis de rassembler 23 organisations tandis que du personnel ou des représentant·e·s de 45 organisations ont participé aux rencontres EPA.

Formations

Les formations dispensées ont permis d'aborder une diversité de thèmes :

- « Intégrer le genre dans les domaines de l'éducation, de la formation et de l'entrepreneuriat » : mars 2016 (9 participant·e·s) ;
- « Intégrer le genre dans le domaine de la santé » : octobre 2016 (7 participant·e·s) ;
- « Intégrer le genre dans les projets comme outil d'efficacité de l'aide », axée sur l'acquisition d'outils pratiques, mai 2017 (10 personnes inscrites dont certaines de la même organisation) ;
- « Intégrer le genre dans les pratiques organisationnelles », novembre 2017 (6 participant·e·s) + troisième journée de suivi en février 2018 (2 participant·e·s) ;
- « Intégrer le genre dans les projets » avril 2018 (5 participant·e·s) + + journée de suivi (2 participant·e·s) ;
- « Atelier d'échanges pour renforcer la prévention et la réponse aux abus sexuels » en 2018 (37 participant·e·s de 24 ONG).

A l'exception de la dernière, les formations ont été réalisées avec des groupes de moyenne et de petite taille, ce qui a favorisé la dynamique interne. Parfois, il y avait plusieurs personnes inscrites de la même organisation ce qui a favorisé la « formation en cascade » et l'appropriation en interne. Il est regrettable que le temps de suivi et de travail ultérieur initialement prévu avec les personnes participantes des formations, en vue de partager sur les avancées au sein de leurs structures, n'ait pas été réalisée. Une telle initiative aurait été très bénéfique car elle aurait permis de mieux comprendre les résistances et autres difficultés rencontrées au sein des organisations.

Bien que certaines des personnes participantes auraient souhaité aller plus loin, les formations ont été appréciées comme intéressantes et enrichissantes par l'intégralité des personnes consultées.

« J'ai pu développer une vision, une prise de hauteur que je n'avais pas forcément. »

« Sans le projet : Je serais moins à la recherche de justement comment intégrer le genre ; je l'aurais fait un peu, mais pas de la même façon. Cela m'a ouvert les yeux, cela m'a apporté quelque chose de

différent. Je suis plus en alerte. Je suis beaucoup plus à l'écoute, attentive au fait que les projets intègrent le genre. »

Quant au renforcement des compétences des organisations et la diffusion d'une culture genre, des nuances s'imposent. Dans certaines organisations, la formation a mis en marche un processus de réflexion et d'approfondissement, résultant dans des formations pour l'équipe, de la sensibilisation pour l'équipe terrain et les partenaires, et des outils de communication adaptés. De la même façon, plusieurs personnes interviewées indiquent que le genre est au cœur de leurs réflexions quand elles rédigent ou relisent des programmes ou notes conceptuelles. Pour d'autres, par contre, des freins qui se situent surtout au niveau organisationnel empêchent une intégration du genre réelle.

Points positifs :

- ✳ **L'approche** participative et le travail en groupe permettaient l'échange, ce qui a été apprécié comme très positif et utile par toutes les personnes consultées.
- ✳ Avant la formation, il avait été demandé aux participant·e·s d'envoyer des informations sur un projet de leur organisation sur lequel ils ou elles voulaient travailler. Quand ce projet était choisi pour discuter en sous-groupes, c'était une valeur ajoutée très importante pour les participant·e·s. Généralement, la démarche de travailler avec des exemples concrets a été évaluée comme très positive. *« Ça nous a bien aidé à comprendre, de créer des ponts avec ce que nous faisons. »*
- ✳ Pour certains participant·e·s, la formation répondait complètement à leurs **besoins et intérêts** personnels et professionnels, aussi bien sur le plan du contenu que sur le plan méthodologique.
- ✳ L'élément clé pour **l'intégration du genre** dans l'organisation par la suite est l'intérêt et la motivation de l'organisation et son personnel. Certain·e·s participant·e·s ont organisé une restitution après la formation, ou ont écrit une note qui devait permettre que les connaissances seraient partagées avec tout le monde.

« Ça a beaucoup aidé. Les résultats se font sentir maintenant, très lentement. »

« J'ai fait une restitution en équipe, ce qui a eu des retombées positives, comme des analyses plus fines. »

Limites et difficultés :

- ✳ **Le niveau des connaissances** des participant·e·s était assez variable. Une personne interrogée remarquait que cela empêchait d'aller plus loin, et pour la formation de vraiment répondre à ses besoins. De la même façon, l'hétérogénéité des organisations qui participaient aux formations faisait que les discussions ou les cas concrets étaient parfois loin de la réalité des autres. D'autres participant·e·s mentionnaient que certaines parties de la formation n'offraient pas forcément de nouvelles informations ou connaissances, tout en ajoutant que, malgré cela, on découvre toujours de nouvelles choses.
- ✳ Plusieurs personnes interrogées étaient enthousiastes après la formation et voulaient organiser des restitutions au sein de l'organisation, comme proposé par la prestataire, mais ont été bloquées dans leurs efforts par leur direction, et surtout par le fait que le genre n'est **pas une priorité** pour les organisations.

« Avant la fin de la formation, on avait travaillé un peu l'argumentaire ; comment débloquer les résistances, comment identifier des blocages au sein des organisations. Le premier blocage est là. (...) Mais il y a un déficit de compréhension [de l'importance de l'intégration du genre au sein de l'organisation]. [Au sein de mon organisation] je voulais l'aborder avec les partenaires, en faire un sujet de rencontre. J'avais proposé des exemples assez concrets, fait des appels aux partenaires, cherché des intervenants. Mais au final on a dit non, que ce n'était pas la priorité. Cela a été une déception. (...) Je n'ai pas senti un fort appui [auprès ma direction]. »

« J'ai pu partager un peu avec mes collègues. Je voulais faire de manière plus globale, mais cela est un peu compliqué. Donc je le fais de manière indirecte, au fur et à mesure. La direction l'a mis de côté, ce qui est frustrant. Je le fais de temps en temps en fonction des projets, sur le terrain, faire en sorte que cela soit inclus dans les statistiques, dans les comités de gestion. »

« Il y a un manque de connaissances, un manque d'intérêt. Il y a encore beaucoup de personnes qui ne se rendent pas compte. On a encore beaucoup de mal à nous sensibiliser nous (...). Il faudrait que la prestataire vienne chez nous... Il n'y a pas de blocage définitif, une formation pourrait ouvrir la voie. Malheureusement, il y a quand-même certaines personnes... Pour assister à la formation, on a dû utiliser l'argument que les bailleurs demandent l'approche genre, tandis que pour nous il y avait le côté vertueux : pour faire en sorte que les projets soient mieux... »

- * La diffusion d'une approche genre au sein de l'organisation dépend beaucoup des personnes motivées, motrices, mais souvent isolées. Si le genre n'est pas porté par l'organisation – à savoir l'adhésion de la direction générale et du CA de l'organisation, les connaissances et la motivation risquent de partir avec la personne quand elle quitte l'organisation, ce qui a effectivement été le cas pour plusieurs personnes consultées. En effet, plusieurs personnes ont stipulé l'importance de former une plus grande partie de l'équipe, tout comme la direction.
- * Un **manque de temps et de ressources** financières et humaines est un autre frein important, notamment en ce qui concerne des personnes qui ont les connaissances pour pouvoir aller plus loin.

Espaces Pluri-Acteurs/Actrices

Les cinq rencontres dans le cadre des EPA ont regroupé 90 personnes, acteurs et actrices de solidarité internationale mais aussi de solidarité nationale, issues de 45 organisations. **Différents types de profils** étaient présents (ONG ou autres associations, fondations, bailleurs, collectivités) ce qui a permis de croiser les regards et les expériences. Le fait d'associer OSI et collectivités territoriales était un facteur d'enrichissement mutuel, car elles sont souvent amenées à travailler ensemble. En plus, l'engagement du F3E est considéré comme un point fort de cette démarche, car l'organisation est reconnue pour son apport au renforcement des capacités des acteurs et actrices de la solidarité et la coopération internationale en France et sa présence devrait constituer un effet catalyseur.

A partir de l'identification participative, trois niveaux de questionnement ont été identifiés : (i) le niveau individuel (comment je travaille une relation d'accompagnement au genre au regard de la manière dans laquelle je le vis moi-même) ; (ii) la dimension organisationnelle (comment promouvoir le genre dans les pratiques professionnelles, la gouvernance, le projet politique pour la structure) ; (iii) les partenariats (comment co-construire un projet d'intégration du genre avec ses partenaires). L'idée de déconstruire son propre parcours était nouveau dans le secteur.

A partir des entretiens et l'atelier sur les EPA, les éléments d'appréciations suivants ont été dégagés :

Points positifs :

- * Il s'agit d'un **format** intéressant, d'un cadre souple et ouvert sans trop d'indications méthodologiques et de questions clés définies d'avance, ce qui a donné une grande liberté de discussions sur base de la valorisation de l'existant. Aussi le fait qu'il s'agisse d'un processus ouvert avec la possibilité de le rejoindre en cours de route a été apprécié.
- * Les EPA ont offert un espace sûr pour se rencontrer, pour échanger et pour témoigner des difficultés sans « discréditer » son organisation. Il a été apprécié de se retrouver avec des personnes - pour la plupart **référentes genre** - qui étaient sensibilisées, qui avaient des connaissances mais pas nécessairement beaucoup d'expériences.
- * **L'approche** de partir de témoignages suivis par un débat commun collectif et de revenir à chaque fois sur les 3 niveaux (personnel, organisationnel, partenariat) était intéressant. Les témoignages montraient la progression des organisations, illustraient la détection des points de rupture ou les facteurs qui ont enclenché le changement. Les exemples concrets, et pas forcément positifs d'ailleurs,

mais les deux, serviront à convaincre les collègues, à illustrer comment les organisations ou les individus ont avancé.

- * Les discussions en petits groupes ont contribué au développement des stratégies pour renforcer les efforts de transversalisation du genre dans les organisations ;
- * Les participant·e·s ont apprécié le **webinar** avec la restitution après la première rencontre ainsi que la combinaison du binôme d'accompagnatrices extérieures et F3E en garant de l'animation du processus.

« Une organisation n'a jamais une seule identité. Le management ne peut pas être porteur de genre, mais d'autres personnes peuvent être très motivées. Son identité est son engagement et ne pas son organisation. L'engagement des uns et des autres est encourageant. »

Limites et difficultés :

- * La liberté donnée au **format** a engendré une diversité de remarques, d'attentes et de propositions. Une récapitulation : une configuration trop intuitive, trop peu « formatrice » ; un format souple qui ne garantit pas une participation uniforme des personnes car il n'est pas nécessairement défini quelles questions seraient traitées en priorité ; le fait que les militant·e·s ont été plus entendu·e·s et qu'il s'agissait de « *One shot events* » sans la construction des connaissances sur des connaissances d'autres EPA ; la demande d'une méthodologie pour se questionner, pour gérer les contradictions ;
- * Par rapport au **contenu**, il a été remarqué que, à chaque fois revenir sur les trois niveaux (personnel, organisationnel, partenarial) a amplifié le fait de répéter les mêmes discours. Aussi, il n'y a pas eu un travail sur les définitions pendant une séance alors qu'il y avait des tensions et des contradictions par exemple par rapport aux notions « d'universalisme » versus « d'intersectionnalité ». Pour plusieurs participant·e·s, les questions postcoloniales croisées avec le genre sont incontournables dans un milieu de coopération internationale. La dernière séance sur « Approche Systémique et méthodologie de transformation » n'avait pas de liens clairs avec le genre et n'avait pas de plus-value clairement identifiée alors que la séance aurait pu être utilisée pour faire une évaluation.
- * Quant au **temps et au lieu** des EPA, les commentaires concernent la durée des sessions étant trop courtes pour approfondir une thématique, pour tester un outil, pour décliner sur des thématiques et la fréquence des rencontres étant trop basse pour certain·e·s. Plusieurs personnes – surtout celles qui n'habitent pas Paris, sont d'avis que l'activité était trop parisienne et suggèrent des rencontres dans d'autres villes.
- * **La composition de l'audience** n'a pas toujours facilité les débats. En effet, la diversité du groupe des participant·e·s engendrait une pluralité de demandes et les enjeux qui se posaient étaient différents. Des visions divergentes sur le genre par exemple, compliquaient le dialogue. Certain·e·s souhaitent se retrouver avec des gens qui ont plus ou moins les mêmes opinions sur ce sujet parce qu'au quotidien, ce n'est déjà pas évident, c'est souvent la lutte. Les différents niveaux de connaissances influençaient le rythme de travail. Certains trouvaient qu'on n'avancait pas, d'autres se sentaient un peu perdu·e·s. La diversité par rapport au statut des organisations n'a pas facilité les débats non plus : certaines sont des opératrices, d'autres accompagnent des organisations locales, d'autres sont des bailleurs. Toutes ces personnes ont un autre regard, par exemple, sur la thématique « genre dans les projets ».
- * Une des frustrations était de se retrouver dans des ateliers avec les référentes genre, souvent des femmes, et souvent des personnes qui n'ont pas de pouvoir, alors que l'absence des décideurs·ses (direction, CA) à ce type d'ateliers freine souvent l'appropriation des connaissances ou des compréhensions par les structures. S'il n'y a pas de souffle politique derrière ou une évaluation, le risque existe qu'on met le genre dans un coin et puis qu'on l'oublie. La faible participation des hommes confirme la perception que « le genre est une question de femmes et pas une question des institutions ».
- * Quant à la présence de l'AFD, pour certain·e·s participant·e·s, sa présence a freiné les discussions. D'autre part, certain·e·s représentant·e·s de l'AFD sont d'avis que l'AFD aurait dû être plus présente et qu'elle aurait pu mieux saisir les potentialités. En effet, les EPA ont nourri la réflexion d'un nombre

limité de représentant·e·s de l'AFD tandis qu'ils auraient pu être davantage un lieu de partage entre les agent·e·s d'AFD et les ONG.

- ✳ Pour ce qui est de l'**accompagnement**, le rôle des accompagnatrices n'était pas assez clair dès le début et la valeur ajoutée n'a pas toujours été ressentie par les participant·e·s. Il y avait un manque de facilitation des groupes/des tables pour gérer les débats sur certaines questionnements ou pour la gestion des dynamiques de pouvoir lors des discussions.

Freins et facteurs favorables dans l'atteinte du résultat 2

De façon générale, le genre est devenu **une priorité pour les bailleurs** ce qui est certainement un facteur favorisant. Le fait que les bailleurs mettent des conditions par rapport à l'intégration de l'approche genre dans les projets et programmes oblige les organisations d'y prêter attention et de s'outiller davantage. Cependant, un des dangers est que tout le monde utilise le concept « genre » et qu'il y ait une perte de sens. Le défi – pas toujours reconnu - est de lui donner à nouveau du sens.

Un autre facteur favorisant concerne le fait que les EPA sont des **lieux de production** permettant la diffusion des résultats des discussions dans le secteur. Il y a eu la capitalisation au fur et à mesure avec la réalisation des fiches par les consultantes de Genre en action et la réalisation des bandes dessinées par une consultante/autrice.

Malgré le fait qu'il y a de plus en plus d'expertise (au niveau des ONG porteuses, chez les prestataires ou chez les ONG bénéficiaires) pour illustrer l'approche genre, « *le manque d'expériences concrètes des ONG françaises dans le domaine du genre réduit le champ des exemples mobilisables pour convaincre les unes et les autres de l'impact positif de la démarche sur les projets de développement.* »⁴

Résultat 3 : Le genre est intégré par les organisations de solidarité internationale, dans les projets et de façon transversale dans les structures.

FISONG – Facilité d'Innovation Sectorielle pour les ONG

Processus au niveau de l'AFD :

- Les divisions techniques de l'AFD proposent des thèmes, qui sont discutés et validés avec Coordination SUD ; un calendrier des FISONG sur 3 ans est adopté.
- Le lancement de la FISONG nécessite la rédaction d'une « note de cadrage » (TDR), qui sera ensuite partagée avec les OSC et discutée lors d'une réunion de concertation avant d'être publiée dans sa version définitive.
- Les OSC peuvent continuer de poser des questions pendant que l'appel est publié ; les réponses sont fournies collectivement et publiées avant la date de remise des notes succinctes.
- Sur la base des notes succinctes une sélection des projets est opérée (entre 2 et 4 projets peuvent être sélectionnés).
- Un avis est sollicité auprès des ambassades concernées.
- L'instruction des projets sélectionnés démarre, avec un dialogue important entre l'OSC et le/la chef·fe de projet de la division technique de l'AFD.
- Une date limite est fixée pour la remise des notes complètes, qui doivent tenir compte des échanges avec l'AFD.
- Le projet passe ensuite devant les instances de décision de l'AFD (comité de crédit, comité des

⁴ Offre du Groupe EGAE

états étrangers = émanation du CA de l'AFD).

- Vient ensuite la contractualisation puis le suivi.

Entre la première rédaction de la note de cadrage et le démarrage du projet il peut se passer un an.

Source : AFD

Dans le cadre de l'accompagnement à l'intégration du genre dans les projets sélectionnés au titre des Fisong, il était prévu une intervention d'un.e expert.e genre au niveau de la concertation AFD-ONG sur la note de cadrage, en fournissant un dispositif de Questions – Réponses (Q&R) en appuyant les ONG présélectionnées dans le montage final et en organisant des ateliers collectifs pendant la mise en œuvre des projets. Finalement, le dispositif Q&R n'a été pas mis en place. Deux éléments ont mené à cette décision. D'une part, le temps extrêmement bref entre le lancement des appels à projets Fisong et leur instruction, laissait peu de temps pour sélectionner une experte dès le début. Pour cela, il était convenu que ce serait la référente genre F3E qui répondrait aux questions des ONG, en concertation avec la référente genre de l'AFD-DPA-OSC. D'autre part, il a été constaté que les ONG n'ont jamais posé aucune question sur l'intégration du genre.

Les formations pour les responsables des projets de chacun des projets Fisong étaient obligatoires et ont été organisées à Paris.

Etat des lieux : 16 organisations ont été accompagnées dans le cadre de l'accompagnement Genre des Fisong.

« Accompagnement social et économique de la restructuration des quartiers précaires » :

- 4 organisations : Green Lotus, Mercy Corps, Positive Planet, Toilettes du Monde
- formation de 2 jours en 2017 + atelier de suivi en mars 2018
- 1 mission terrain auprès d'une des ONG bénéficiaires en novembre 2018

« Participation citoyenne » :

- 3 organisations : CCFD, RAES, CIDR
- formation de 2 jours en 2017 + suivi individuel à l'intégration du genre dans l'écriture des projets (50% de l'accompagnement)
- en cours : (50% de l'accompagnement) : accompagnement individuel à l'intégration dans les projets + production d'un rapport de capitalisation

« Inclusion numérique » :

- 4 organisations : Jokkolabs, Acted, Oxfam, Afdi
- note sur « inclusion numérique, genre et développement » + formation de 2 jours en 2017 + suivi individuel à l'intégration du genre dans l'écriture des projets + production 2 mini vidéos (note + intégration genre dans cycle projet) (50% de l'accompagnement)
- en cours : (50% de l'accompagnement) : appui individuel à l'intégration du genre dans les projets + approfondissement de la note "inclusion numérique, genre et développement"

« Gestion intégrée des risques d'inondation » :

- 3 organisations : Action contre la Faim, Gescod, GRET
- formation de 2 jours en mars 2018 + suivi individuel à l'intégration du genre dans l'écriture des projets
- 5 demi-journées d'accompagnement à distance des équipes terrain (oct-nov 2018) + 1 journée d'atelier collectif (déc 2018)

« Accès aux droits de protection sociale et filets de sécurité pour les populations urbaines vulnérables » :

- 3 organisations : GRET, Oxfam, Age International
- formation de 2 jours en mai 2018 + suivi individuel à l'intégration du genre dans l'écriture des projets + webinaire de restitution de l'accompagnement allégé (pas de suivi des projets, qui débiteront en 2019).

« Alphabétisation des femmes et des jeunes au Sahel » :

- 2 organisations : Solidarité laïque, Afdi
- formation de 2 jours en octobre 2018 + suivi individuel à l'intégration du genre dans l'écriture des projets (pas de suivi des projets, qui débiteront en 2019).

A partir des entretiens et de l'atelier sur les Fisong, les éléments d'appréciations suivants ont été dégagés :

Points positifs :

- ✳ Les ONG ont salué l'initiative de l'AFD à travers la mise en place d'une telle initiative, qui associe exigences du bailleur et renforcement des capacités des organisations financées en vue d'atteindre des objectifs conjointement fixés.
- ✳ L'accompagnement est venu au bon moment, notamment à l'occasion de l'élaboration du projet, une étape clé dans le cycle de projets. Des modifications ont été apportées sous forme d'une analyse genre des bénéficiaires et des résultats attendus ; des indicateurs appropriés ont été formulés.
- ✳ La première étape de formation a permis aux participant·e·s d'être outillé·e·s en vue d'une réplique des acquis en direction de leurs équipes de terrain et/ou des partenaires.
- ✳ La dimension collective d'échange d'expériences lors des formations a été appréciée ; également, le fait de pouvoir relire ensemble la proposition au moment où on peut la faire évoluer.

Limites et difficultés :

- ✳ Le dispositif de l'AFD est un long processus. Entre la première rédaction de la note de cadrage et le démarrage du projet, il peut se passer un an. En plus, lancer un AO pour chaque accompagnement implique un délai important et doit s'inscrire dans le calendrier de la Fisong. Suite à ces difficultés, il y a eu souvent un décalage de calendrier par rapport à la mise en place du dispositif d'accompagnement. Pour certains projets, l'accompagnement venait en retard car le dossier était presque finalisé. Pour d'autres, les projets n'auront pas encore commencé au moment où le projet prend fin, d'où la pertinence d'une phase 2 en vue d'un accompagnement et un suivi lors de l'exécution.
- ✳ Les formations ont été organisées à Paris et ont regroupé des représentant·e·s des ONG qui (pour la plupart) résident en France. Les équipes de terrain (des partenaires) responsables de l'exécution de projets n'ont pas eu le même input et accompagnement, bien que dans certains cas une connexion via Skype a permis aux équipes de terrain d'être incluses dans la formation et le suivi (p.ex. pour la Fisong GIRI). Par ailleurs, les dates des formations n'ont pas fait objet de négociation ; elles étaient imposées ce qui fait que certaines personnes clés n'ont pas pu participer. Dans la plupart des cas, l'accompagnement pour la relecture des dossiers s'est fait principalement avec les équipes en France sans associer directement les partenaires.
- ✳ Lors des formations, une des difficultés était le niveau de compréhension et de connaissances sur le genre des participant·e·s qui était parfois très différent.
- ✳ Lors de certains accompagnements, un décalage entre la vision de la prestataire, des participant·e·s et des représentant·e·s de l'AFD a été constaté. Parfois, le défi était de trouver l'équilibre entre le niveau

stratégique et le niveau opérationnel. Un autre décalage de vision s'est manifesté pour ce qui est des indicateurs : le type d'indicateurs (personnel, budget) proposé par l'AFD ne correspond pas nécessairement avec la vision des ONG qui veulent d'autres types d'indicateurs ODD, des indicateurs qui ont clairement un lien avec le genre (les relations de pouvoir entre hommes et femmes).

- ✳ Une des formations était plus orientée soit Europe (plafond de verre, égalité de salaires) ou Afrique du Nord, pas trop dans la sphère Afrique de l'Ouest, et donc pas très pratique pour les projets situés dans cette région.

FRIO-Genre - Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel

Le FRIO appuie les ONG françaises dans leur démarche de professionnalisation ou d'amélioration continue. Il existe depuis 2007 et cofinance l'intervention de consultant·e·s externes sur de nombreuses problématiques d'organisation. Lors des FRIO « classiques », les questions de genre peuvent être abordées lors de l'entretien en fonction de l'axe de l'étude (RH, stratégie, modèle économique et levée de fonds, etc.) et du niveau de maturité de l'ONG sur les questions de genre mais Coordination SUD a constaté que c'est parfois difficile à le réaliser. Les administrateurs et administratrices ne sont pas ouvert·e·s, pas sensibles ou un peu crispé·e·s. Dans le cadre du projet « Transversalisation du genre » un financement et un accompagnement spécifiquement axé sur le genre ont donc été proposés. Les chargées de mission ont fait un état des lieux synthétique avec l'ONG afin de cadrer le projet de renforcement avec la structure, puis elles ont assuré un appui à l'élaboration de la demande de renforcement. Les outils qui ont été appliqués dans le cadre de ce projet sont : une note FRIO-Genre, la rubrique genre de la grille d'entretien et le canevas de note d'intention et demande complète « genre ».

« Ce qui a vraiment changé les 2, 3 dernières années, c'est qu'on vient juste d'avoir un FRIO-Genre. Enfin, on en a discuté, puis on s'est rendu compte que pour sortir de la discussion, c'était pas mal de profiter de l'instrument FRIO, donc on a eu un FRIO-Genre cette année, qui prévoit un diagnostic organisationnel sur le genre, et aboutira à un plan de formation » (ONG bénéficiaire de FRIO-Genre)

Etat des lieux : depuis décembre 2016, 7 FRIO-Genre et 20 FRIO génériques ont été approuvés et sont en cours de réalisation. Sur les 20, 1 intègre le genre dans le domaine de l'appui aux ressources humaines.

2016 :

- CARE France

2017 :

- FORIM
- Élevages sans frontières
- GRET
- Commerce Equitable France

2018 :

- CCFD-Terre Solidaire
- Entrepreneurs du Monde

Voir également le **tableau récapitulatif** des FRIO-Genre en Annexe IV.

A partir des entretiens et de l'atelier sur les FRIO-Genre, les éléments d'appréciations suivants ont été dégagés :

Points positifs :

- * Il y a eu un intérêt croissant sur ce nouveau fonds, notamment après l'événement de restitution de l'étude état des lieux et suite à une meilleure communication autour du programme.
- * Plusieurs témoignages confirment que le FRIO-Genre est un dispositif très complémentaire à l'EPA.
- * Le FRIO genre a permis aux ONG déjà sensibilisées de passer à une vitesse supérieure. De plus, le processus a été géré comme un « projet » avec des objectifs, le respect d'un calendrier, avec une pression externe, l'obligation de rendre compte à un bailleur.
- * L'accompagnement dans le cadre du FRIO-Genre a permis de pousser la réflexion genre au niveau des structures, elle n'est pas restée au niveau des personnes : « le diagnostic a donné la parole à tout le monde ». Suite au dispositif, les questions de genre ont leur place dans les débats et ne sont plus considérées comme « artificielles ».
- * Le processus a permis à certains ONG de mener des réflexions en lien avec leurs bureaux au Sud sur un socle commun autour du genre et d'avancer sur deux niveaux : organisationnel et opérationnel. Les consultantes ne sont pas parties sur le terrain mais à travers leur réseau (Genre en Action) elles ont identifié des consultantes sur le terrain et qui ont fait le même travail au Sud et qui ont créé une même dynamique et une même approche, notamment, institutionnelle et opérationnelle.
- * Une ONG accompagnée a mis en place un comité genre au sein de l'organisation qui s'est engagé pour suivre le processus. Ce comité est composé de volontaires de tous les services et départements avec l'obligation d'avoir un membre de chaque niveau pour assurer la représentativité.
- * FRIO-Genre a permis à une Fédération de garder ses membres (organisations de femmes) ou d'attirer de nouveaux membres.
- * Suite au FRIO-Genre, un chantier RH - révision de la politique RH avec focus genre - a été initié dans plusieurs ONG.

Limites et difficultés :

- * Le processus est long, ce qui se justifie car il permet de bien cibler les besoins des ONG demandeuses. Néanmoins, pour certains ONG cette démarche a été ressentie comme plutôt lourde. Il s'agit d'une première prise de contact, de la vérification de l'éligibilité de la structure, de la rédaction d'une note d'intention, d'une rencontre avec l'équipe salariée FRIO et d'une rencontre avec la direction de l'organisation pour s'assurer du portage politique de la demande.
- * Les ONG sous-estiment parfois le travail car suite au diagnostic un périmètre très large peut se dégager, notamment la révision de la vision et mission, de ses stratégies, du contenu de ses formations, sa communication (site web), l'écriture inclusive, etc.

Facteurs d'influence dans l'atteinte du résultat 3

Le fait que le genre est devenu un point d'attention/une exigence pour les bailleurs est un facteur stimulant. Il y a également plus d'écoute des ONG partenaires ce qui influence positivement les engagements des OSI pour une meilleure intégration de l'approche genre aussi bien dans les organisations que dans les programmes de développement.

Quant aux Fisong, la position de l'AFD a influencé l'atteinte du résultat 3 de plusieurs façons. Des facteurs favorables concernent l'intérêt et les exigences en termes de l'intégration du genre dans les Fisong de la part de l'AFD et le financement pour ce type de projets. D'autre part, le fait de ne pas donner trop de place au critère genre, qui ne représente que 10 points dans l'appréciation des propositions des ONG et d'être incitatif sans pénaliser, a affaibli le message. Le raisonnement : « nous n'attendons pas que les bénéficiaires deviennent des expert·e·s du genre, mais qu'ils/elles soient sensibilisé·e·s » va dans le même sens. Aussi il était parfois difficile d'intéresser les chef·fe·s de projets thématiques (AFD) au genre. C'est

pourquoi la DPA-OSC propose systématiquement aux divisions sectorielles responsables de la Fisong concernée de suivre les formations en genre.

L'AFD ayant « imposé » les formations et l'accompagnement dans le cadre des Fisong, deux types de répercussions ont pu s'observer : certaines ONG se sont engagées davantage pour une meilleure intégration du genre dans leurs projets ; pour d'autres la motivation était seulement externe avec toutes les conséquences pour la suite, notamment pour l'application des connaissances acquises.

Pour ce qui est du dispositif FRIO-Genre, les financements prévus par l'AFD, le fait d'avoir pu choisir sa consultance et la démarche concrète avec l'élaboration d'un plan d'action ont été des facteurs favorables à une meilleure l'intégration de l'approche genre dans les organisations. De plus, le secrétariat de Coordination SUD a insisté sur l'engagement des directions générales et/ou instances dirigeantes - il y a un dialogue avec eux – ce qui est bien apprécié par les ONG. Avec la médiatisation autour de « #metoo » et « #balancetonporc » et les cas d'abus sexuel dans les ONG, la nécessité de travailler sur le genre au sein des organisations a été démontrée davantage. Cependant, le changement au niveau organisation n'est pas évident. C'est plus sensible, car on touche ici la volonté politique, on réinterroge les modes de gouvernance et on questionne des relations de pouvoir ce qui peut provoquer des résistances.

Ensuite, la communication de Coordination SUD autour du dispositif et l'engagement des membres de la commission genre ont été importants dans la promotion du FRIO-Genre. L'intérêt d'avoir un comité de décision FRIO-Genre a également été souligné. Il n'y a pas une personne qui traite le dossier, il s'agit d'une décision collégiale, donc une approche flexible est nécessaire ainsi qu'une bonne grille de lecture.

Résultat 4 : Le genre est transversalisé dans les activités des structures portant le projet.

Suite à la nature même des actions prévues au niveau des 4 axes d'intervention du projet d'une part et suite au renforcement des capacités des structures porteuses du projet d'autre part, le genre est mieux transversalisé dans les activités de Coordination SUD et du F3E.

Renforcement des capacités :

- Formation Sensibilisation genre comité de décision FRIO : décembre 2016
- Formation Sensibilisation genre comité d'examen et équipe technique F3E : février 2017
- Sensibilisation au genre du CA Coordination SUD : mai 2018 (par Plan et CARE)
- Interventions auprès des des salarié·e·s F3E : effectuées par la référente genre à plusieurs moments
- Sensibilisation au genre des salarié·e·s et chef·fe·s de file de Coordination SUD : décembre 2018
- Intervention en CA sur l'intégration du genre dans la stratégie F3E : décembre 2018 (atelier d'approfondissement prévu hors du cadre du programme en janvier 2019).
- Réunion de croisement du comité de décision FRIO-Genre et du comité d'examen F3E (juillet 2018).

Cette rencontre entre les comités a permis de balayer les processus et les différentes étapes pendant lesquelles les questions de genre peuvent être interrogées dans le cadre de la sélection ou de l'accompagnement d'études.

Points positifs :

Les deux structures ont été renforcées sur plusieurs plans grâce aux formations et sensibilisations mentionnées ci-dessus et suite aux connaissances acquises lors de l'exécution du projet :

Coordination SUD :

✳️ Coordination SUD avait depuis longtemps le vœu d'améliorer l'approche genre dans ses activités et dans son organisation mais elle ne s'est pas toujours donné les moyens. Une personne et du temps pour le genre spécifique a encouragé et appuyé le changement. En effet, suite au projet le secrétariat de Coordination SUD dispose de plus d'expertise au sein de ses équipes grâce au recrutement d'une experte en genre. Des prises de conscience et des discussions autour des défis genre lors des débats s'opèrent aussi.

✳️ Le changement très significatif quant à la transversalisation du genre dans le monde des ONG est l'initiation du « FRIO-Genre » en plus du « FRIO classique ».

Dans ce cadre, les outils au service du comité de décisions FRIO-Genre ont été revus soit : (i) une note genre FRIO, (ii) la rubrique genre de la grille d'entretien et (iii) le canevas de note d'intention et demande complète « genre ». De plus, 80% des outils existants du FRIO ont été révisés, en vue d'interpeller les ONG mobilisant un Frio classique sur ce sujet. Cette révision les a rendu sensibles au genre et permettra d'analyser la prise en compte ou non du genre dans les ONG soumettant des demandes FRIO. Au lieu de la création d'un argumentaire genre pour les équipes FRIO initialement prévu, Coordination SUD a décidé de ne pas le faire en tant que tel puisque des éléments d'argumentation seront intégrés à chaque chapitre thématique de leur module d'auto-formation.

✳️ Plusieurs bénéficiaires d'un accompagnement dans le cadre du projet de transversalisation ont intégré la Commission Genre.

✳️ Des membres représentants de la Commission Genre ont formé les membres du CA de Coordination SUD. Un constat général montre que le genre figure davantage sur l'agenda du CA. Le travail de la Commission Genre a également inspiré d'autres commissions, comme la Commission Jeunesse et Solidarité Internationale.

✳️ Coordination SUD a également cherché à rendre sa communication davantage sensible au genre en recourant notamment à l'écriture inclusive, en encourageant les bonnes pratiques d'animation pour garantir la prise de parole équitable hommes, femmes. Des progrès ont été faits sur les choix des visuels.

✳️ S'agissant des ressources humaines, le genre est désormais pris en compte lors des recrutements et dans l'élaboration des fiches de postes.

✳️ Dans le cadre de ses activités Coordination SUD a également travaillé sur une meilleure prise en compte du genre dans les programmes de formation.

✳️ A la fin du projet, les activités genre seront intégrées dans le triennal de Coordination SUD.

F3E :

✳️ Pour le F3E, le projet a été un levier pour saisir le sujet, il a donné un souffle aux débats avec une internalisation de la démarche, une appropriation par l'équipe caractérisée par un changement de mentalité chez les collègues. On s'est rendu compte de manière forte qu'une approche pour les projets (cycle) touche aussi à l'organisation.

✳️ Les collègues témoignent qu'ils font par exemple attention à la prise de parole des hommes et des femmes, qu'ils sont plus à l'aise pour aborder ces questions : « On est plus mûrs pour en parler » et lors des recrutements on fait attention au profil genre de la personne.

✳️ Le rôle de la référente genre a également évolué : elle a plutôt la fonction « de support pour faire le genre » plutôt que « de faire... ».

- ✳ Au niveau des activités, mentionnons également la prise en compte du genre dans les études de tout type (appui à la planification participative, capitalisation, analyse des effets et de l'impact, étude préalable, étude transversale, évaluation, suivi-évaluation) ; plus de temps dédié pour le genre dans les formations ainsi que des indications pour faire le lien avec le programme PRISME5.
- ✳ Les outils au service de l'intégration du genre : (i) trames des TdR générées des études proposées par le F3E à destination des organisations porteuses ; (ii) mémo pour l'intégration du genre dans les études du F3E, à destination des chargé·e·s d'études et (iii) un bonus genre dans l'attribution des marchés (pas systématique – il s'agit là d'une démarche individuelle de deux chargées d'études), (iv) critère de sélection prioritaire des études à l'issue de l'appel à manifestation d'intention des membres.
- ✳ Le CA est également plus sensible : le portage de la question genre s'est renforcé.
- ✳ A la fin du projet, les activités genre seront reconduites dans un programme ad hoc.

Limites et difficultés :

- ✳ La référente genre de Coordination SUD est seulement engagée pour la durée du projet et quittera l'organisation fin 2018.
- ✳ Plusieurs formations et sensibilisations ont eu lieu très tardivement au cours du projet, par exemple la formation des salarié·e·s de Coordination SUD (décembre 2018) ou la sensibilisation au genre des prestataires de F3E (novembre 2018).
- ✳ Il y a eu très peu d'initiatives communes entre les deux structures porteuses ce qui fait que les potentialités suite à la synergie d'une telle collaboration n'ont pas été exploitées.
- ✳ Dans la Commission Genre, on constate qu'il y a une différence au niveau de l'expérience et de connaissance par rapport au genre parmi les membres. Certains membres sont là plutôt pour apprendre, tandis que d'autres sont sur-sollicités pour leurs connaissances. Pour certaines organisations, surtout les plus petites, il est parfois difficile de répondre à ces demandes. De la même façon, on constate que dans les réunions, on retrouve souvent les mêmes personnes, et qu'on n'est jamais très nombreux·ses.
- ✳ Lors des entretiens avec des membres de la Commission Genre, il s'est révélé que plusieurs personnes interrogées n'étaient pas très bien au courant du projet de transversalisation.

Freins et facteurs favorables dans l'atteinte du résultat 4

La disponibilité des moyens financiers de l'AFD permettant de dégager du temps pour des sensibilisations et pour les formations sur le genre des équipes des organisations porteuses a été l'un des facteurs favorables les plus importants. L'engagement des référentes genre dans les deux structures, leur professionnalisme, leur motivation et leur enthousiasme ont beaucoup contribué à la concrétisation des ambitions et à l'organisation des activités. Au F3E, il y a eu plusieurs personnes pour sensibiliser l'équipe avec des démarches différentes (plus frontale/décidée, moins frontale mais convaincante, avec de l'humour), une configuration qui a bien fonctionné.

⁵ PRISME vise à apporter des solutions méthodologiques innovantes aux acteurs qui accompagnent des dynamiques telles que le renforcement de capacités, l'appui institutionnel, l'appui à la concertation, la sensibilisation, le plaidoyer, l'éducation au développement... Car la question est fréquemment posée : comment faire de la planification et du suivi-évaluation pour ces processus de long terme, qui visent avant tout à faire changer des acteurs (changement de pratiques professionnelles, de comportement, de relations entre acteurs...)

La sensibilité au genre des dirigeant·e·s des deux structures était également important. Mentionnons la directrice au niveau de Coordination SUD et la sensibilité au genre du directeur et de certains membres du CA du F3E. Le genre est devenu une question centrale pour les dirigeant·e·s et l'expérience a montré qu'il s'agit d'un facteur clé et indispensable pour amener le changement. « Et il faut avouer, c'est dans l'air du temps ».

Un facteur en défaveur est le fait qu'il n'y a pas eu de pilotage par les deux structures ensemble et pas de co-production, alors qu'on aurait pu s'appuyer et s'inspirer davantage l'une de l'autre.

3.3 Efficience

Les modalités et les organes de pilotage

Avant d'aborder la question des organes de pilotage, il convient de s'arrêter un moment sur le co-pilotage du projet qui n'a pas été fluide. En effet, l'articulation entre les deux structures a été difficile. Une des raisons est que la nature et la culture de fonctionnement des deux structures sont assez différentes. Aussi au niveau conceptuel, il n'était pas facile de trouver une compréhension commune : F3E mettait l'accent sur le changement social, sur l'intersectionnalité ; Coordination SUD de son côté mettait l'accent sur les relations de pouvoir entre les hommes et les femmes.

Pour d'autres, les problèmes étaient liés à la façon dont le programme a été conçu qui était très programmatique sans suffisamment de réflexion commune entre F3E et Coordination SUD. En effet, Coordination SUD a d'abord été invité par l'AFD, ensuite le F3E y a été ajouté pour la partie « projets » sachant que les accompagnements des Fisong en genre ont été proposés par l'AFD. Le projet a été conçu suite aux échanges entre le directeur F3E et la directrice de Coordination SUD en quelques semaines et a pris la forme d'une juxtaposition d'actions. Il n'y a pas eu de co-mise en œuvre ou de co-production ; il y avait plutôt des rapports de redevabilité. Chacune a donc réalisé ses activités et a travaillé de son côté. L'avantage de cette démarche très compartimentée était la grande autonomie dans la définition des activités.

L'interdépendance a seulement joué au niveau de la gestion administrative et financière et pour laquelle la division des tâches n'était pas évidente. Par exemple, pour l'engagement des prestataires de F3E, la partie administrative était dans les mains de Coordination SUD en tant que responsable pour la gestion du budget. Par ailleurs, cette responsabilité de rendre compte financièrement a alourdi le travail de Coordination SUD.

Cette donnée n'a pas nécessairement beaucoup dérangé la mise en œuvre des activités et la réalisation des quatre résultats. Mais, par ce fait, la valeur ajoutée potentielle, notamment d'être deux structures fortes et reconnues dans le secteur, n'a pas été exploitée. Une plus grande collaboration entre les équipes techniques aurait été souhaitable et favorable à une plus grande cohérence dans les messages et les pratiques.

Les réunions de COPIL ont eu lieu régulièrement et étaient sanctionnées par un PV. Les parties prenantes, notamment l'AFD, Coordination SUD et F3E étaient toujours représentées.

Au début de la mise en œuvre, les réunions ont été très protocolaires et l'audience a dû revenir collectivement sur le projet à plusieurs reprises. Il y a eu beaucoup de réunions pour relire les textes et comprendre les chiffres et pour certains participant·e·s, il n'y a pas eu assez de réflexion sur les questions de fond, par exemple sur les changements envisagés.

Ensuite, les réunions ont surtout servi à faire l'état des lieux concernant la réalisation des activités prévues dans le cadre du projet. La possibilité de faire des ajustements n'a pas été saisie étant donné qu'il s'agissait d'un temps très court et on est resté proche du cadre logique. Aussi, le suivi du projet s'est uniquement concentré sur les indicateurs d'activités sans un suivi de la progression des indicateurs de résultats (effets) et des objectifs (impact). Très peu d'information est disponible dans les PV des COPIL sur l'état des lieux des finances.

Les moyens humains et financiers

Les avis sur le rapport entre les moyens humains et financiers et les activités prévues sont partagés. Pour les un·e·s, le montage budgétaire était bien fait, avec des financements acceptables en fonction des activités prévues et une bonne utilisation. Pour d'autres, l'exigence de co-financement, notamment de contribuer à 20% au budget a été un vrai « casse-tête ». En effet, il a été très difficile pour Coordination SUD et le F3E de mobiliser cette contribution car, bien que les bailleurs reconnaissent l'intérêt et l'importance du projet, ils préfèrent contribuer aux financements des actions sur le terrain pour l'intérêt direct des bénéficiaires au Sud. La conclusion pour Coordination SUD était que ce projet était « in-finançable ». D'autres difficultés qui se sont présentées lors de l'exécution du projet étaient le manque de marge de manœuvre au niveau du budget, une mauvaise planification et une sous-consommation du budget. Cependant, à la fin du projet le budget a été consommé dans sa totalité.

Les insuffisances budgétaires pour certaines rubriques ont eu des répercussions non seulement dans la mise en œuvre des activités mais également dans l'atteinte des objectifs du projet.

L'organisation des EPA uniquement à Paris et le fait qu'il n'y avait pas la prise en charge des frais de transport des participant·e·s d'autres régions a exclu une partie des ONG, notamment les petites structures qui n'ont pas leur siège dans la capitale. Elles n'ont pas pu profiter des informations et des connaissances construites lors de ces rencontres. Le principe de ne pas payer les intervenant·e·s par contre est une bonne pratique car la communication et le partage des connaissances entre pairs est surtout une question d'état d'esprit.

Quant à la Fisong, les budgets prévus pour les prestataires étaient insuffisants vu les attentes importantes vis-à-vis leurs interventions. Ils/elles devaient étudier et s'approprier du contenu de plusieurs dossiers Fisong genre en guise de la préparation des formations et de l'accompagnement. L'absence des moyens pour former et accompagner les acteurs de terrain, responsables pour la mise en œuvre aura un impact négatif sur l'atteinte des objectifs du projet.

Au niveau des FRIO, les ONG ont pu valoriser leurs propres investissements (p.ex. en temps) comme contribution au co-financement.

Le vivier d'expertise genre limité

Le nombre de prestataires et consultant·e·s qui ont postulé pour accompagner les activités était limité ce qui s'explique entre autres par le fait que le vivier des expert·e·s en genre (en France) est limité également. Suivant les données de F3E et Coordination SUD présentées dans le tableau I, les organisations porteuses n'ont jamais reçu plus que huit offres et pour certaines le nombre s'est limité à deux.

Tableau I : Aperçu des offres pour l'accompagnement des activités EPA, Fisong et formations

Activité	Offres
EPA – F3E	Genre en action
	Groupe EGAE
Fisong « Quartiers précaires » F3E & AFD	Bureau d'étude DRIS
	Antonia Carrión et Esther Dufaure
	Charlotte Hubert et Carla Recinos
	Amélie ESSESSÉ, Architecte DPLG
	EGALISCOPE
	Adéquations & Monde selon les Femmes
Fisong « Inclusion numérique » F3E & AFD	Groupe EGAE
	Pascale Choquet
	ARGIA
	KANOPE Formation

	Groupe EGAE
	Audrey Chalumeau – Egalco
Fisong « Participation citoyenne » F3E & AFD	LISODE
	Genre en action
	South Research
	Groupe EGAE
	QUALE, SCOP de conseil, formation et études
	ACT Consultants
Fisong « GIRI » - F3E & AFD	Luisa Maria Aguilar et Hamza El Abida,
	Quartiers du Monde
	South Research
Fisong « Protection Sociale » - F3E & AFD	Antrophie
	Amara - Tissot
Fisong “Alphabétisation” - F3E & AFD	2ID
	Egae
	El Kotni – Maclet
	Konteye
Formations : « Conception et animation de deux modules de formation genre » - Coordination SUD	Autrement Conseils - Groupe EGALIS – Pauline Chabbert
Formations : « Intégrer l’approche genre dans les pratiques organisationnelles » - Coordination SUD	Adéquations & Genre en action - Yveline Nicolas, Elisabeth Hofmann
	Regate Coopérative - Pascale Geslain Vandenberg
Formations : «Intégrer l’approche genre dans les projets comme outil d’efficacité de l’aide » - Coordination SUD	Adéquations et Genre en action - Yveline Nicolas, Claudy Vouhé
	Groupe EGAE – Pauline Chabbert
	Enda Europe - Albin Lazare, Aurélie Cerisot
	DIDAXIS - Adama N’daw et Moegnan Doho
	Regate Coopérative - Pascale Geslain Vandenberg
Formations : Intégrer l’approche genre dans les projets – Coordination SUD	Antrophie - Mounia El Kotni , Johanna Niedzialkowski, Anaïs Enet-Andrade
	Cadres en mission - Pascale Marchal Griveaud
	Prospective et Coopération
	Regate Coopérative - Pascale Geslain Vandenberg
FRIO CARE	EGAE
FRIO GRET	Genre en Action
FRIO CCFD	Mounia El Kotni
FRIO FORIM	EGAE
FRIO Elevage sans frontières	E2i Espace Inter Initiatives

La qualité de l’accompagnement par les prestataires

Le recours à de l’expertise externe s’est faite dans les espaces suivants :

- ✳ Fisong pour l’accompagnement et les formations des ONG participantes à l’intégration du genre dans les projets ;
- ✳ FRIO-Genre pour l’accompagnement des ONG désireuses d’intégrer le genre dans les différentes composantes de leur association ;
- ✳ Rencontres EPA.

Globalement la qualité de l'accompagnement prodigué par les prestataires a été jugée satisfaisante dans la plupart des cas.

De façon plus spécifique les remarques suivantes ont été formulées :

Les rencontres EPA ont été accompagnées par deux consultantes qui avaient – à part leur rôle comme observatrices et participantes – comme tâche principale, la production des fiches techniques. La combinaison de rôles des consultantes n'a pas été facile : elles étaient là pour écouter mais elles ont leurs propres convictions. L'animation par contre était dans les mains de F3E alors que les consultantes avaient également des compétences et ambitions à ce niveau. Une des leçons de cette expérience est qu'il est important d'être bien claire sur la répartition des rôles et des attentes par rapport à l'accompagnement. Autrement, le dernier atelier multi-acteurs sur la thématique "approche systémique" n'a pas donné satisfaction à cent pour cent à tou-te-s les participant-e-s car le contenu n'avait pas un lien clair avec les questions de genre.

Pour les Fisong, les bénéficiaires témoignent en général de leur contentement quant à la qualité des prestataires qui ont été choisi-e-s par l'AFD et le F3E. Parfois, il y avait des divergences de vision et des résistances mais les prestataires ont bien géré les tensions.

« Quartiers précaires » :

- ✳ accompagnement de qualité : cartographie sociale, chiffres, questions clés pour intégrer le genre dans le projet ; questions genre types à se poser lors de l'élaboration du projet ;

« Inclusion Numérique » :

- ✳ accompagnement de qualité : livret méthodologique et note de synthèse (état des lieux, freins, leviers, enjeux, pistes de travail) la prise en compte de l'intersectionnalité ; exercice sur un cas pratique ;
- ✳ appui de la consultante pendant l'écriture du projet : très précieux avec les conseils ; la disponibilité de la consultante ;
- ✳ une mise en relation avec des compétences locales sur le genre a été proposée (pour la sensibilisation, les formations,...) ; une formation initiale pour les médiateurs-rices, les relais animateurs-rices et les enquêteurs-rices sur la prise en compte du genre a été réalisée ; la formation de sous-groupes non mixtes sur l'outil collaboratif.

« Gestion de ressources en eau et risques de catastrophes naturelles en zone urbaine dans un contexte de changement climatique » :

- ✳ formation bien appréciée : pas trop théorique – outils concrets - très bon rapport de formation ;
- ✳ un effort important d'accompagnement de chaque ONG sur les projets eux-mêmes, en lien avec les équipes terrain, avec 5 demi-journées d'accompagnement et une journée d'atelier collectif.

« Participation citoyenne » :

- ✳ formation : 1,5 jours sur des concepts généraux ; la remise à niveau était trop longue ; 0,5 jours sur le contenu du projet ;
- ✳ une des ONG participantes n'a pas été questionnée sur son projet ; il n'y avait pas assez de temps pour discuter sur le corps des projets ; il n'y a pas eu une analyse comparative ; cela aurait pu nourrir la réflexion ;
- ✳ la possibilité d'un accompagnement individualisé n'a pas beaucoup été utilisée par une ONG: par exemple pour la relecture du dossier ; pas d'appui sollicité pour la reformulation ; le dossier a été remis à la consultante qui a fait quelques remarques ; appui/conseil de 0,5 j : parce que l'ONG n'a pas demandé plus ;
- ✳ pour certaines ONG, la question du genre était déjà réfléchi au niveau des ONG à cause du sujet car « la participation citoyenne des populations exclues » avait déjà une composante « femmes » en tant que groupe bénéficiaires ; avec intégration des indicateurs genre ;
- ✳ les bénéficiaires ont eu des devoirs pour après ; on pouvait contacter la formatrice après.

- ✳ la formation et l'accompagnement a aidé moyennement.

« Protection sociale » :

- ✳ un questionnaire distribué en amont de la formation et une évaluation bien élaborée avec les points suivants : la communication du déroulé prévisionnel du programme et de ses objectifs en amont de la formation : important pour une meilleure appréhension de l'ensemble ;
- ✳ appréciation de l'acquisition de nouvelles connaissances par tout le monde, pas nécessairement sur les mêmes aspects d'une personne à l'autre ; l'importance d'aborder tous les sujets (y compris l'intersectionnalité qui a été appréciée, les masculinités qui ont été relevées, etc.) ;
- ✳ supports de formation (présentations, framapad, supports d'animation) très appréciés ; demande d'outils complémentaires de capitalisation et d'"indicateurs objectivement vérifiables" ;
- ✳ suivi individualisé et pistes d'actions proposées pour l'intégration du genre dans les projets ;
- ✳ la mobilisation des partenaires sur cette problématique : des formations en lien avec des expertises locales.

« Alphabétisation des femmes et des jeunes au Sahel » :

- ✳ pas encore de retours vu le démarrage récent de l'accompagnement.

Au niveau du FRIO-Genre, les ONG engagées ont pu choisir leur prestataire ce qui a joué en faveur de la satisfaction de la qualité de l'accompagnement. Certaines ONG ont opté pour une personne qui était connue et proche de l'organisation dans le respect des règles de sélection de la consultance. Actuellement, il est difficile de se prononcer sur la qualité de l'accompagnement car le processus s'est terminé seulement pour une ONG ; le bilan des autres accompagnements n'était pas encore disponible au moment de l'évaluation. Ceux-ci s'opèrent en effet dans les 3 mois suivants la fin de la prestation.

Les offres et l'expertise produite par les prestataires

De façon générale nous pouvons conclure que le contenu des offres de prestation était assez varié et dans la plupart des cas, bien élaboré.

L'offre retenue pour **l'EPA** proposait un binôme comme personnes-ressources qui ont une longue expérience de travail collaboratif chacune et aussi ensemble, « *un mode de travail qui correspondait à l'esprit de l'espace pluri-acteurs que le F3E souhaitait impulser* ». La proposition d'une démarche participative en vue de la co-construction de l'approche et du partage des tâches lors des EPA a conduit à une situation confuse quant au rôle des parties prenantes, F3E et les prestataires.

Une deuxième offre pour l'accompagnement des EPA était également bien élaborée avec une bonne analyse des enjeux et de la démarche EPA proposée par F3E. L'offre comprenait des propositions très didactiques par rapport aux productions à faire dans le cadre des EPA.

Pour illustrer le contenu varié des offres pour l'accompagnement **des Fisong**, nous présentons à titre d'exemple quelques atouts des offres et leurs spécificités pour le cas de la Fisong « Quartiers précaires » :

- ✳ Une première offre comprenait une proposition générale mais détaillée d'un programme de formation à adapter suite à un questionnaire afin d'aboutir à une proposition réaliste et pertinente au regard des besoins du public cible : (i) le degré de sensibilisation des participant-e-s et des connaissances individuelles sur le Genre en lien avec la problématique du projet, (ii) une vision claire concernant les actions mises en œuvre par leurs organisations. Pendant la formation, il y a une attention pour la mise en œuvre - passage de la théorie vers la pratique - mais pas de questionnement par rapport à l'absence de l'équipe qui doit exécuter le projet et la façon de transférer les informations et connaissances à eux.
- ✳ Une deuxième offre comprenait une bonne description de la problématique mais pas de programme de formation élaboré. Par contre, l'offre proposait de prévoir une pré-évaluation de compétences de chaque participant-e sur l'intégration de l'approche genre et l'identification des objectifs attendus pour chacun-e dans le cadre de la formation.

- ✳ Une troisième offre mettait l'accent sur la présence de responsables de projets et sur les défis par rapport aux différentes positions hiérarchiques lors des formations. L'offre apportait une attention particulière à la communication avec le terrain et l'idée de définir une personne qui se fera intermédiaire entre le terrain, les personnes présentes lors de la formation et l'équipe de consultantes.
- ✳ D'autres caractéristiques des offres pour le Fisong « Quartiers précaires » concernaient : la visualisation avec des propositions très schématisées, l'analyse des limites d'un tel accompagnement, d'autres encore insistaient sur le temps et les informations afin de pouvoir faire une analyse approfondie des 4 projets. Un autre point de diversité était le degré d'élaboration de programmes de formation.

Les plus-values spécifiques apportées par Coordination SUD et le F3E

La plus-value spécifique apportée par Coordination SUD et F3E réside dans le fait que les deux structures ont un réseau important de membres. Elles ont des connaissances spécifiques du secteur de la solidarité internationale et des relations uniques. De par leurs différentes responsabilités et spécialisations, la valeur ajoutée potentielle des deux organisations résidait également dans leur complémentarité. Les deux organisations ont pu chacune mobiliser un autre groupe cible, notamment les membres qu'elles représentent pour les formations et les EPA et pour se faire accompagner dans le cadre des FRIO et Fisong.

Le renforcement des capacités en genre de leurs propres structures, leur CA, les salarié-e-s aura un impact au niveau du secteur vu leurs positions stratégiques. Mentionnons également les mesures prises pour renforcer le vivier des expert-e-s en genre; ces efforts auront un impact sur l'ensemble du secteur et se poursuivront encore longtemps. De même pour ce qui est des actions prises pour rendre les outils existants - aussi bien de Coordination SUD que de F3E - sensibles au genre. En effet, à travers leurs contacts permanents avec le secteur elles peuvent faire la promotion du genre à travers l'utilisation de ces outils.

Concernant les actions spécifiques à Coordination SUD, une valeur ajoutée importante a été ses expériences des FRIO classiques, le dispositif ayant déjà accompagné plus de 180 ONG depuis sa création en 2007. Le travail préparatoire pour composer les dossiers, pour motiver les directions ou administrateurs et administratrices a été fortement apprécié. Coordination SUD a également rendu service aux ONG en appuyant la recherche des consultant-e-s pour l'accompagnement du processus.

Le rôle du F3E dans le cadre des Fisong était de faire le lien entre AFD, les prestataires et les ONG. Le F3E a veillé sur le processus à travers sa présence pendant les formations et le suivi des accompagnements après les formations, les contacts avec l'AFD. Ce rôle était nécessaire et apprécié mais était en même temps limité car c'était surtout AFD qui était au volant et qui a parfois ralenti le processus.

3.4 Effets – Impact

Au moment de l'évaluation finale, il n'est pas possible de s'exprimer sur l'impact du projet celui-ci s'achevant à peine. Il s'agissait par ailleurs d'une intervention limitée dans le temps, de seulement 3 ans. Or la notion d'"Impact" fait allusion à des changements durables dans le secteur qui touchent aussi bien le fonctionnement des organisations mêmes dans toutes ses composantes, et leurs programmes ou projets (souvent au Sud). Il s'agit de défis importants qui nécessitent un engagement à long terme pour des changements en termes de mentalités et de pratiques. Pour autant, cela n'empêche pas de fortement encourager les initiatives comme le projet en question car chaque graine semée apportera quelque chose si elle tombe dans une terre bien préparée.

A la fin du projet, des premiers effets visibles émergent toutefois. Il est ainsi déjà possible de revenir sur les conditions favorables créées grâce au projet - la terre bien préparée – et nécessaires pour recevoir de nouvelles initiatives et accélérer des processus de changements. Pour être correct, il est préférable de parler de “contribution” et non d’une “attribution”. En même temps, on peut se poser la question « Que se serait-il passé si le projet évalué n’avait pas été mis en place ? ». Il n’est pas possible d’obtenir une réponse complète à cette question hypothétique. Néanmoins, les ateliers et entretiens ont permis d’avoir des éléments de réponse : (i) les référentes genres se seraient senties moins soutenues, plus seules devant les défis de la transversalisation du genre ; (ii) d’autres personnes n’auraient pas eu un tel intérêt, une telle attention pour la problématique ; (iii) un forum d’OSI aurait perdu une partie de ses membres, ...

La diffusion d’une culture genre commune auprès des acteurs et actrices au sein du secteur

« La culture organisationnelle genre suppose de porter un regard particulier sur les attentes spécifiques des hommes et des femmes, des représentations des hommes et des femmes dans le travail, un traitement différencié et des mesures collectives pour limiter les inégalités partout, tout le temps. C’est une façon de voir les choses différemment, une grille d’analyse particulière, elle touche aux valeurs ».

Il s’agit de la formulation par une collaboratrice du projet « Transversalisation du genre » mais nous avons constaté que les deux structures n’ont pas de définition commune ou d’indicateurs communs pour suivre l’intégration du genre dans les projets ou pour mesurer “la culture genre” dans une organisation. Cependant, les entretiens, les ateliers et témoignages nous permettent de confirmer que les activités proposées ont contribué à la diffusion d’une « culture genre » commune aux acteurs et actrices au sein du secteur et/ou à la création des conditions favorables à la promotion d’une culture commune.

Le F3E témoigne par exemple du fait que l’organisation faisait des formations et des productions sur le genre mais il y avait très peu d’internalisation. Actuellement, le sentiment que « *les questions d’inégalités sont devant nous et pas derrière nous* » est fortement présent, ainsi que la conviction que le F3E a le devoir d’aider les ONG/associations à questionner les relations de pouvoir femmes-hommes ; ça va rester une question centrale.

Le projet a aidé les OSI à mieux d’appréhender les enjeux liés à l’intégration du genre dans les projets et au niveau de leur siège à la fois en termes de freins et de pistes de solutions. La publication de l’étude sur l’état des lieux, le *benchmarking* et les fiches thématiques suite aux EPA - pour n’en mentionner que quelques-uns - permettent aux acteurs et actrices OSI de disposer d’informations actualisées sur les enjeux, les organismes ressources et les pratiques liées à l’intégration du genre dans leurs organisations et projets.

Des ressources humaines motivées, informées, formées

Pour porter ou promouvoir une culture genre dans les organisations et dans les programmes de développement il faut que leur **personnel soit motivé, informé et formé et que des prestataires soient compétent·e·s dans le domaine de genre.**

Les activités développées ont certainement contribué au renforcement de la connaissance et de la motivation des ressources humaines mobilisées sur le projet « Transversalisation du genre ». Notamment par le fait de :

- ✳ générer un effet « *résilient* » via les ateliers et rencontres, c’est à dire, l’encouragement pour surmonter les difficultés rencontrées dans le domaine de la transversalisation du genre par exemple dans sa structure ;
- ✳ pouvoir partager ses conditions de travail avec d’autres ;
- ✳ permettre la prise de conscience de l’état actuel, des résistances, des freins à tout ce qui est diffusion et mise en œuvre des stratégies féministes ;

- ✳️ renforcer le sentiment d'appartenance à cette communauté de gens qui essaie de faire bouger les lignes, le « *boost de motivation* » : assez agréable, motivant, stimulant ;
- ✳️ améliorer la capacité d'illustration permettant de faire passer des idées, des expériences beaucoup plus facilement que quand on parle de manière abstraite ;
- ✳️ pour permettre de dépasser la frustration personnelle ; quand on rentre chez soi, on est souvent face aux résistances dans son organisation ;
- ✳️ sortir des rencontres avec le sentiment que les organisations sont en marche ;
- ✳️ développer de nouvelles compréhensions à travers la confrontation à d'autres personnes qui ont d'autres approches, d'autres réflexions, d'autres façons de faire ; la révision de ses stratégies suite à la cette confrontation ;
- ✳️ développer de nouvelles connaissances et une nouvelle sensibilité ; des concepts, outils, notes ; une vision ;
- ✳️ renforcer les connaissances en genre des prestataires suite aux formations et autres mesures d'accompagnement pour renouveler le vivier des prestataires compétent·e·s en genre. Toutefois, ces efforts ont eu un effet réduit par le nombre limité de personnes touchées. Beaucoup de prestataires, p.ex. sur le plaidoyer, la communication, la gouvernance, les RH, n'ont toujours pas d'expertise en genre.

Passer de la théorie à la pratique

Porter ou promouvoir une culture genre dans les organisations et dans les programmes de développement suppose de **passer de la théorie à la pratique**. Les activités développées dans le cadre du projet « Transversalisation du genre » ont contribué au lancement de plusieurs initiatives intéressantes.

Au niveau du **FRIO-Genre**, il est difficile à ce stade d'évaluer l'impact sur les organisations car les accompagnements sont en cours à l'exception d'une ONG. Une fois terminés, les bilans devraient permettre de tirer des enseignements y compris en termes d'argumentaires pour des FRIO « classiques ».

Quelques réalisations au niveau des 7 organisations accompagnées peuvent déjà être soulignées :

- ✳️ la dynamisation de la réflexion en interne **des organisations** suite à la réalisation des diagnostics organisationnels. Ces analyses organisationnelles ont permis de faire ressortir les défis et de faciliter la compréhension des freins et des pistes de solutions ;
- ✳️ l'élaboration des plans d'action spécifiques pour accompagner les processus d'intégration du genre dans les organisations permettant aux structures de disposer d'une feuille de route et un timing pour éviter que les bonnes intentions se diluent et disparaissent après peu de temps ;
- ✳️ les changements organisationnels se sont concrétisés par exemple par un travail sur les postures avec l'élaboration d'une « Charte de l'égalité » s'appuyant sur le projet associatif de la structure (vision, mission, ADN) ; des équipes d'administration ont revu leur politique de ressources humaines et ont intégré le genre dans la révision de la due diligence ;
- ✳️ une attention plus accentuée sur les violences sexuelles au sein des organisations ;
- ✳️ la révision des supports de communication afin qu'ils proposent des terminologies similaires et une approche harmonisée sur le genre ; l'usage plus généralisé de l'écriture inclusive ;
- ✳️ la programmation des formations pour les salarié·e·s de tous les départements de l'organisation, pour les équipes de projets ou programmes : des formations genre ciblées sur les outils d'intégration du genre dans les organisations et projets, et sur de nouveaux secteurs, par exemple sur le plaidoyer et la communication, sur la gestion des ressources humaines, sur le management, sur des sujets comme l'intersectionnalité, sur les masculinités, les violences sexuelles, etc. ;
- ✳️ la nomination d'une personne référente genre par département ou pôle (RH et Gouvernance ; Partenariats ; Communication, Marketing et Plaidoyer ; Programmes, etc.) pour veiller et pour guider

les processus d'intégration de genre dans le fonctionnement des équipes ou des départements et dans leurs pratiques ;

- * le projet a permis de toucher des organisations non sensibles au genre initialement. Un effet d'entraînement s'est opéré et a permis de toucher d'autres organisations ; des organisations non militantes ont été influencées se traduisant par de nouvelles demandes des membres du F3E et de Coordination SUD pour être accompagnées ;
- * Le niveau de satisfaction est moindre s'agissant de l'intégration du genre dans l'administration, dans les organes de gouvernance, notamment les CA : les hommes (blanc, âgés de plus de 50 ans) sont largement majoritaires. Pourtant, ce niveau présente un levier important quant à l'intégration du genre ;
- * Le changement de mentalité s'avère difficile pour certaines organisations (ONG d'urgence, organisations religieuses...), des poches de résistance dans d'autres ONG avec un comportement sexiste.

Dans le cadre des Fisong, les changements au niveau des **projets et programmes** constatés sont limités par le fait qu'un nombre important de projets Fisong accompagnés en genre n'ont pas encore démarré mais quelques indications d'une prise de conscience et d'un changement de pratiques sont à signaler :

- * les ONG prennent du recul par rapport à la formulation et la prise en compte du genre ;
- * les dossiers de demande de financement sont mieux préparés par rapport à l'intégration de la question du genre dans la demande (analyse des bénéficiaires en termes d'hommes et de femmes, des activités et résultats spécifiques, des indicateurs sensibles au genre...);
- * La réclamation des moyens pour l'accompagnement en genre des équipes de terrain dans le Sud par la plupart des ONG participantes des Fisong ;
- * L'engagement de l'expertise nationale/locale pour accompagner la transversalisation du genre dans le projet ;
- * l'attention apportée à la communication et aux images utilisées lors de la mise en œuvre et aux démarches stratégiques pour lancer les débats sur le genre au Sud.

Associer ses efforts et créer une synergie entre organisations

Porter ou promouvoir une culture genre dans **le secteur de la solidarité internationale** suppose **d'associer ses efforts et de créer une synergie** entre organisations, au-delà de travailler uniquement sur ses propres valeurs et pratiques et devenir plus performant.

Les activités développées dans le cadre du projet « Transversalisation du genre » ont contribué au renforcement du secteur grâce aux différents dispositifs qui ont tous favorisé le travail collectif et les échanges et contacts entre organisations :

- * l'accent qui a été mis sur les échanges, la rencontre : la participation des fondations, différents points de vue des acteurs et actrices, chacun-e avec ses particularités ;
- * l'effet multiplicateur de ne pas seulement rester entre membres de Coordination SUD et du F3E, mais la rencontre au-delà des OSI, pour les prestataires, la recherche, l'action sociale, l'AFD, les Fondations « Elle » et « RAJA », et le MEAE. Toutefois, on atteint majoritairement des ONG et un nombre plus limité de collectifs territoriaux, personnes académiques et consultant-e-s ;
- * le renforcement du réseautage par la prise de conscience de faire partie d'un réseau d'ONG sur le même territoire qui travaille des questions genre hors de son propre réseau et comprendre l'intérêt de sortir de son organisation et pas forcément rester sur ces questions en interne ;
- * un réseautage renforcé par la prise de connaissance des associations, des questionnements des associations au niveau du genre, leurs réactions, comment se positionner ;

- ✳ la découverte des intérêts de se rencontrer : permet d'identifier des leviers, des stratégies à mettre en place qui ont marché pour d'autres dans la manière de diffuser, travailler les questions genre dans ses structures ;
- ✳ la rencontre a permis d'avoir des arguments et des idées face à des administrateurs et administratrices : en termes de résultats, etc. et des illustrations, des exemples, pour montrer aussi quel effet ça peut avoir.

La transversalisation du genre pour les organisations porteuses du projet

Comme démontré dans le chapitre « Efficacité », résultat 4, le projet a permis d'intégrer l'approche genre dans leur structure et pratiques afin de pouvoir mieux répondre aux enjeux de transversalisation du genre pour les organisations porteuses du projet (Coordination SUD et le F3E).

Le renforcement de leurs capacités et le rôle qu'elles ont joué dans le pilotage d'un projet « à part » sur le genre a augmenté leur légitimité au sein du secteur et donc leur pouvoir de pousser ou d'inspirer leurs membres et autres acteurs d'y investir davantage. Le projet a été l'occasion de créer « *un momentum* » pour (re)mettre la question du genre central (le cas du F3E) ou pour rendre l'organisation plus visible pour la question du genre (le cas de Coordination SUD). Des membres de Coordination SUD se sont inspirés et se sont engagés dans la commission genre.

« Depuis le projet genre il y a eu prise de conscience que ce n'est pas un thème comme les autres mais qu'il s'agit d'un thème stratégique et la conviction que tous les projets (santé, agriculture, droits humains, etc.) ont un impact sur les relations de pouvoir des hommes et des femmes et qu'il faut anticiper. Le genre est stratégique pour le changement social. » (F3E)

A partir de cette conviction, il est important pour le F3E d'investir davantage dans l'ancrage de l'approche genre au niveau politique de F3E et dans son document d'orientation stratégique qui est encore « aveugle » au genre. Aussi au niveau du CA il n'y pas de système de parité, car les membres du CA sont représentant·e·s de structures (les candidatures féminines sont toutefois encouragées et le CA du F3E est actuellement quasiment paritaire).

Au niveau de Coordination SUD, la Commission Genre regroupe de nombreux membres, et contribue à rédiger des notes de positions sur le genre et est mobilisée sur la transversalisation du genre en interne et le plaidoyer en faveur d'une hausse des financements dédiés au genre (voire conditionné). Coordination SUD a fait un effort pour assurer une relative parité au sein du Conseil d'Administration par l'incitation des membres à présenter des candidatures féminines au Conseil d'Administration chaque année. Lors d'un atelier d'échange du CA d'une demi-journée les membres ont été sensibilisés à la transversalisation du genre. En plus des formations sur le genre et le dispositif FRIO genre, Coordination SUD a produit des notes de position et des fiches pratiques pour l'intégration du genre dans les projets de développement ou dans ses pratiques, tandis qu'un module d'auto formation est en cours d'élaboration.

« Ce projet a donc permis de généraliser le traitement de l'approche genre à différents niveaux, de concrétiser une approche en pratiques pour les membres, d'avoir un plaidoyer vis-à-vis des bailleurs français notamment pour une meilleure prise en compte du genre dans les projets et les financements, et de fournir les outils nécessaires à ses membres pour y répondre. » (membre du CA Coordination SUD)

Le renforcement des prestataires et le renouvellement du vivier d'expertise

Plusieurs initiatives ont été prises pour renforcer le secteur sur les questions du genre à travers le renforcement des capacités des prestataires. En effet, suite aux constats que les appels d'offre sont souvent remportés par deux ou trois consultantes ou bureaux d'étude, dont les propositions sont plus pertinentes, le projet a retenu comme ambition de favoriser le renouvellement du vivier d'expertise et de contribuer au renforcement de leurs connaissances en matière de genre. Il y a des ancien·ne·s

bénéficiaires qui sont devenu-e-s des prestataires mais l'enjeu du renouvellement du vivier reste d'actualité.

Coordination SUD a organisé un autre atelier pour ses prestataires en septembre 2017 mais très peu sont venus. Aussi, les prestataires les plus compétent-e-s en genre demandent d'être payé-e-s pour former d'autres et ne partagent pas nécessairement toutes leurs connaissances.

Le F3E de son côté a organisé un atelier à destination à la fois du CE, de certains membres du F3E, de l'équipe de chargé-e-s d'études et des consultant-e-s (fin 2018) sur les liens entre évaluation et genre avec une partie de sensibilisation, une partie d'échanges d'expérience sur comment les consultant-e-s s'emparent des questions évaluatives sur le genre et une partie sur comment bien intégrer ces questions évaluatives genre sur tous types de projet.

Il est vrai que le projet à lui tout seul ne peut pas combler les écarts en termes d'années d'expérience et de formation mais suite aux constats, quelques mesures ont été appliquées :

- * Coordination SUD et le F3E incluent une clause dans les appels d'offre précisant qu'on favorise un binôme senior-junior dans l'objectif d'aider à la montée en compétences des juniors et le renouvellement.
- * Coordination SUD garde le lien avec les consultant-e-s qui répondent aux appels d'offre mais dont la proposition n'est pas retenue, notamment des spécialistes genre profil junior ; Coordination SUD recontacte ces personnes pour d'autres propositions de collaboration (sur des plus petits projets/budgets mais pour laisser la chance aux profils junior). Le F3E garde également le contact, notamment à l'occasion des événements à destination des consultant-e-s, une invitation ciblée leur est envoyée.
- * Les deux structures ont organisé des sensibilisations au genre des consultant-e-s.
- * Coordination SUD a appuyé l'idée d'organiser un moment de « soutenance » des meilleures propositions permettant aux juniors de défendre leur proposition à l'oral ; le CCFD a procédé ainsi pour la sélection de ses prestataires dans le cadre du FRIO-Genre et ils ont ainsi choisi les prestataires les plus juniors.
- * Les deux structures font un retour systématique aux offres qui n'ont pas été retenues, avec des pistes d'amélioration.
- * Les deux structures encouragent le rapprochement entre des profils genre généralistes et l'expertise sectorielle.
- * Le F3E fait la promotion du projet dans le milieu universitaire (masters ou cours spécialisés), notamment à l'Université de Paris Est Créteil.

En plus, la particularité pour intégrer le genre au siège d'une organisation c'est qu'il faut une expertise à la fois sur le genre mais pas. Il faut également des prestataires qui s'y connaissent sur le champ organisationnel et en matière de conduite du changement. Associer ces deux types d'expertise est très récent et il faut du temps pour que les prestataires sur un domaine ou un autre puissent se former et monter en compétences.

4 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 En guise de conclusion

Le projet « Transversalisation du genre » est un projet pertinent car il a contribué à répondre à 3 grands défis dans le secteur OSI :

- ✳ l'isolement des personnes en charge du genre, un manque d'intérêt souvent couplé à une absence de ressources (temps, finances) ;
- ✳ des difficultés méthodologiques pour intégrer le genre dans les composantes des associations ainsi qu'au niveau opérationnel dans les projets (méthodes et outils pour l'appui organisationnel et programmatique) ;
- ✳ des habitudes, voire des résistances bien ancrées (arguments, motivation).

Les activités au niveau des 4 axes ont contribué à démarrer pour certains ou à approfondir, voire concrétiser, des processus d'intégration du genre dans leurs organisations et leurs projets.

Les ONG qui sont plus avancées en matière de transversalisation du genre sont indispensables pour pouvoir entraîner d'autres organisations plus réfractaires sur le sujet. Le plus souvent, c'est par leur témoignage et leurs exemples qu'un effet boule de neige s'opère. De même, le changement de culture ne se décrète pas et il faut trouver un équilibre entre le fait d'imposer une démarche sans s'assurer de l'adhésion des instances dirigeantes et des directions et la nécessité de faire bouger les lignes sur la question du genre.

Espaces Pluri-Acteurs/Actrices

La dynamique EPA qui a fonctionné comme une communauté des pratiques était un modèle intéressant et a surtout été motivant pour les référent.e.s genre qui avaient des connaissances mais pas forcément beaucoup d'expérience. Ces rencontres ont surtout renforcé le sentiment d'appartenance au groupe et ont servi à s'inspirer les uns des autres suite aux conseils de leurs homologues. Le caractère militant de ces rencontres a dérangé certaines personnes ce qui n'a pas favorisé leur inclusion. Pour d'autres, ces rencontres auraient pu être plus formatrices avec une logique de filière de construction de connaissances. Malgré ces observations plutôt négatives, nous sommes d'avis que les EPA étaient utiles et ont répondu à des besoins des agents de changement au sein des OSI sans pour autant pouvoir confirmer qu'elles ont provoqué des changements immédiats étant donné qu'il s'agissait souvent de personnes sans pouvoir dans leur structure.

« Il faut poursuivre l'activité des pluri-acteurs/actrices (ONG, collectivités, bailleurs... pas seulement les membres). Les rencontres répondent à un besoin et il y a une demande forte. Nous n'avons pas donné assez de réponses. Le F3E doit renforcer sa démarche plutôt vers la mise en réseau pour ne pas se retrouver seul devant les défis, pour échanger les expériences. Le F3E a une démarche plus concrète. » (ex-F3E)

FRIO-Genre

Le FRIO-Genre répond à un besoin des OSI mais pas nécessairement à une demande. La création d'un FRIO spécifique Genre a été une très bonne initiative mais peu d'organisations s'y sont intéressées. La promotion de cette opportunité, surtout le fait de convaincre les organisations de l'intérêt et des avantages n'a pas été évident. Cependant, le facteur décisif a été la disponibilité des moyens financiers de l'AFD car même si les OSI reconnaissent l'utilité du processus, il est difficile de le rendre prioritaire et de dégager de l'argent. Si l'ONG fait partie d'un mouvement international déjà très sensibilisé et engagé

(comme CARE International, Plan International, Oxfam, etc.), il s'avère plus facile de s'inscrire dans un processus de transformation et d'intégration du genre au niveau organisationnel. La pertinence ne peut pas être questionnée ni la qualité et les effets des processus en cours pour les ONG bénéficiaires. Cependant, vu le nombre limité des ONG qui ont pu bénéficier de l'appui nous ne pouvons pas parler d'effets ou encore moins d'impact sur le secteur OSI.

Fisong Genre

« L'accompagnement en genre des Fisong » est également une initiative intéressante car elle a permis aux ONG à repenser leur démarche d'intervention à la lumière des enjeux liés au genre et à identifier des actions à intégrer. Encore mieux aurait été de former les ONG avant l'écriture des dossiers afin d'intégrer l'approche genre dès le début. Aussi, il s'agissait d'une approche assez « top-down » avec l'obligation de formation et sans la participation des ONG dans la prise de décisions quant au timing ou au choix des prestataires. Le fait que l'accompagnement a été une demande de la part de l'AFD, n'est pas forcément une contrainte. Lors du processus, plusieurs organisations se sont rendues compte de la plus-value de l'appui et de l'approche genre. A cause de l'approche collective au niveau des formations – et donc peu individualisée – les acquis n'étaient pas aussi utiles pour tout le monde. Pour plusieurs ONG, l'accompagnement n'a pas été complet pour différentes raisons : un appui tardif car les projets Fisong 2016 étaient déjà avancés dans leur élaboration ; pour d'autres l'accompagnement ne sera pas complet à cause des délais entre le dépôt des dossiers et leur acceptation ; certains n'ont pas encore démarré. Le délai de 3 ans a été trop court d'où la nécessité d'une deuxième phase. La faiblesse la plus importante du dispositif était l'absence de moyens et d'approches pour l'accompagnement des acteurs et actrices sur le terrain. En effet, l'accompagnement s'adressait aux équipes françaises avec la possibilité d'appui à distance, ce qui a été appliqué pour un nombre de cas, mais qui a également ses limites. Par ailleurs, les moyens pour les prestataires ont été jugés également insuffisants car elles et ils devraient s'approprier du contenu de plusieurs dossiers techniques (et financiers) en très peu de temps.

« Sur ce programme, un des enjeux extrêmement fort est qu'on touche assez peu les équipes d'ONG qui sont basées sur le terrain et encore moins les partenaires locaux, or il y a un vrai enjeu de mettre ces différents acteurs en dialogue, de partager ce qui se fait et d'apprendre mutuellement ».

Formations

Les formations répondent clairement à un besoin pour le secteur de la solidarité internationale, mais pas forcément à un besoin qui est ressenti en tant que tel. Dès lors, les formations ont atteint surtout des personnes intéressées et motivées, plutôt des participant·e·s qui représentaient une organisation intéressée et motivée. Ce décalage s'est également révélé au niveau de l'intégration des connaissances dans l'organisation. Presque l'intégralité des participant·e·s consulté·e·s ont fait un effort actif pour partager les informations au sein de leur organisation (en proposant d'organiser une restitution, par exemple), mais ils et elles ont souvent été confronté·e·s à un obstacle majeur, à savoir le fait que le genre n'est pas considéré comme une priorité pour les organisations. Cela n'a toutefois pas empêché les participant·e·s d'utiliser les nouvelles connaissances et la vision qu'ils et elles ont pu développer grâce à la formation dans leur travail quotidien. En effet, les formations elles-mêmes étaient généralement évaluées de manière très positive, entre autres pour la démarche participative et concrète.

Quant aux prestataires spécialistes en genre, le vivier est assez limité. Aussi, il s'est avéré difficile à « imposer » les formations en genre pour les prestataires (généralistes, techniques). Les deux structures F3E et Coordination SUD ont fait des efforts et ont pris des mesures mais elles peuvent et doivent davantage jouer un rôle en étant plus exigeant lors du recrutement des prestataires dans le cadre des appels d'offres.

Besoins non couverts par le projet et nouvelles attentes

Les besoins non couverts constatés/découverts/mentionnés pendant l'évaluation :

- ✳ un accompagnement des porteurs et porteuses de projets au niveau du terrain sur l'intégration du genre dans les projets ;
- ✳ des initiatives ciblées sur les dirigeant·e·s (direction, CA) afin de mobiliser leur pouvoir dans les processus de changement ;
- ✳ des informations, des débats, des formations sur des thématiques peu abordées, p.ex. la budgétisation genre sensible, l'intersectionnalité, les masculinités...; des formations à un niveau avancé ;
- ✳ un éclairage spécifique des attentes de la part de l'AFD par rapport à l'intégration du genre dans les projets.

4.2 Recommandations

Assurer la continuité

Pour garantir l'intégration durable des activités du projet au sein des organisations porteuses que sont Coordination SUD et le F3E, il faut un nouveau programme spécifique en vue de la réintégration à moyen terme des acquis du projet dans les organisations. Il est vrai que « le terrain a été préparé » mais il faut maintenant « semer ». Il faut continuer les actions car un projet de 3 ans est vraiment insuffisant pour amener un changement durable. Cela suppose de s'inscrire dans un processus de plusieurs années que ce soit à 6, 9 ou encore 10 ans !

La conception d'un nouveau programme nécessite une bonne préparation par toutes les parties prenantes et une réflexion approfondie sur les transformations souhaitées. Il faut également un dispositif de suivi-évaluation permettant d'assurer un suivi de près. Ce dispositif inclut des indicateurs de résultats outre des indicateurs d'activités et des indicateurs d'impact. Ces indicateurs doivent être suivis au cours du processus d'implémentation du programme, ce qui permettra de corriger ou rectifier lorsque cela s'avère nécessaire. Le programme évalué n'a par exemple pas suivi l'application des connaissances des participant·e·s aux formations ou aux EPA.

De préférence, l'élaboration du nouveau programme devrait se faire sur la base d'une Théorie de Changement (TOC) permettant d'aller en profondeur pour nommer les changements à réaliser et surtout pour expliciter les suppositions. Dans cette TOC, il faut veiller à passer de l'individuel au collectif. Ce défi concerne la façon dont on veut articuler le renforcement dédié aux organisations (individuelles) et le lancement d'une dynamique collective, pour aboutir à une mutualisation des pratiques.

Le nouveau programme devrait suivre une démarche logique et devrait être parcouru par toutes les ONG qui s'engagent : il faut réfléchir sur le pont entre les différents niveaux et entre les différentes activités. Cette démarche devrait se focaliser sur trois niveaux ; le niveau individuel, le niveau organisationnel et le niveau opérationnel. Un diagnostic devrait permettre d'identifier où se situent les besoins spécifiques.

En vue d'une prise en compte adéquate des différents niveaux, il faut l'implication de plusieurs structures. Dès lors, il nous semble important de garantir le lien entre le F3E et Coordination SUD, et de trouver un mécanisme pour renforcer la synergie entre les structures. En outre, il faut mener des réflexions en vue de la définition commune des concepts clés comme « culture genre ». Il faut également définir des indicateurs communs en ce qui concerne « la transversalisation » du genre dans les projets ou pour mesurer « la culture genre » dans une organisation pour éviter que les parties prenantes s'appuient sur des interprétations différentes.

Continuer à faciliter la rencontre et les échanges en vue du renforcement des capacités

L'expérience des EPA démontre l'intérêt de continuer à appliquer la démarche de communauté de pratiques, à concevoir « au pluriel ». Un premier type se focaliserait sur de la sensibilisation, et serait ciblé aux référent·e·s genre et autres personnes qui sont plutôt « débutantes » dans le domaine du genre. On continue à se focaliser sur les trois niveaux identifiés dans ce programme, et le niveau est assez basique. Un deuxième type se focaliserait sur l'échange sur des thématiques spécifiques et moins basiques. Ici, on pourrait envisager d'aborder des sujets ou des expériences d'autres continents (ex. l'Amérique Latine) ou des groupes qui ne sont généralement pas inclus dans ce genre d'espaces (ex. les mouvements féministes afro ou musulmans). De la même façon, la voix du « Sud » devrait être entendue plus clairement dans les EPA. On pourrait concevoir de créer un espace virtuel de partage, de réaliser des webinars, ou de profiter de l'occasion quand des partenaires des organisations visitent la France. Quelle que soit la mise en œuvre future des EPA, en vue de l'intégration du genre dans les OSI, une diversification des participant·e·s est un élément très important. Une démarche pourrait être de venir en binôme ; un·e participant·e régulier·e et motivé·e participe à chaque fois avec une autre personne de son organisation qui n'a pas forcément le même niveau de motivation. En outre, il faut développer une démarche attractive et interactive pour partager davantage les résultats des EPA avec le grand public. La facilitation des EPA est un élément clé de réussite et l'attention nécessaire doit leur être accordée. Dernièrement, il faut réfléchir davantage sur les points suivants : comment impliquer les personnes à distance, celles qui ne sont pas à Paris ? Comment fidéliser les participant·e·s ? Comment articuler avec d'autres instances/espaces, comme par exemple la Commission Genre de Coordination SUD ?

Quant aux formations, on pourrait les concrétiser davantage en abordant tant des thématiques spécifiques que l'opérationnalisation du genre dans ces contextes, ainsi qu'en développant un niveau avancé. En outre, la combinaison avec les EPA s'est révélée enrichissante et pourrait être explorée davantage. Une autre option à explorer est le travail « en approche filière » par une chaîne de formations qui permettent de construire sur les connaissances acquises. Il est important que le personnel des structures porteuses intègre les formations qui sont développées.

Il faut investir davantage dans le renforcement des capacités des prestataires (consultant·e·s externes) : ils et elles doivent se poser plus explicitement des questions par rapport au genre car leurs analyses et recommandations influencent la prise de décision au sein des organisations. Parfois les personnes externes ont plus de pouvoir pour créer des changements que la personne référente genre au sein d'une organisation. Sur le même sujet, il est important d'assurer une harmonisation des approches des prestataires. Le fait d'avoir différentes méthodes et différentes façons d'expliquer des concepts risque de générer un discours différent.

Finalement, en vue du renforcement des capacités, il serait intéressant de poursuivre la démarche entamée avec l'étude sur l'état des lieux et les fiches *benchmarking*, et d'investir davantage dans la capitalisation et le partage des expériences sous forme des productions (imprimées/numériques) accessibles sur les sites web des organisations porteuses.

Continuer à investir dans l'intégration du genre dans les organisations

Il faut investir davantage dans la transversalisation du genre dans les deux structures porteuses et appliquer le FRIO genre avec un diagnostic organisationnel à ces organisations-mêmes, avec l'élaboration d'un cadre logique ou théorie du changement et un plan d'action. Une telle démarche permettra aux structures porteuses de vivre ce processus elles-mêmes, pour comprendre davantage les défis et pour pouvoir mieux conseiller et servir le secteur.

Quant au dispositif FRIO, il faut garder les deux options « FRIO classique » et « FRIO-Genre » car si les défis de renforcement organisationnels se trouvent plutôt dans le domaine de la transversalisation du

genre, l'approche « classique » ne suffira pas pour contribuer réellement au changement. Le danger que la thématique genre se dilue en cours de route ou disparaisse carrément est trop grand. Comme déjà prévu dans le dispositif FRIO depuis sa création, l'intégration dans les organisations se fera nécessairement à plusieurs vitesses, au besoin des organisations : un premier autodiagnostic à l'aide d'une feuille de route pour prendre la température ; un deuxième diagnostic approfondi avec un appui externe. Pour la suite, nous recommandons d'élaborer un cadre logique ou une théorie du changement qui permettra de fournir une description claire des résultats. Un quatrième pas est l'élaboration d'un plan d'action et l'accompagnement externe. Dans cette démarche, l'implication de la direction/du CA devrait être assurée.

Continuer à renforcer l'intégration du genre dans les projets & programmes et le plaidoyer

Tout d'abord, il faudrait poursuivre l'accompagnement des Fisong en cours car il n'est pas encore complet pour la plupart des organisations et prévoir, dès maintenant, un accompagnement sur le terrain en collaboration avec un-e prestataire national-e.

Pour les nouveaux projets Fisong, un appui à la rédaction des TDR, que ce soit par quelqu'un du F3E ou via un contrat-cadre avec un-e prestataire, permettrait de gagner en souplesse et réactivité. Il faudrait revoir la grille de sélection des projets de l'AFD et donner plus de poids à l'aspect genre pour mieux valoriser l'intégration du genre dans les offres.

Une formation globale de 3 jours au lieu de 2 (comme c'était le cas) permettrait une approche plus personnalisée lors de la formation, notamment avec plus de temps pour traiter les projets individuellement. Pour analyser chaque projet, on pourrait inviter 2 personnes opérationnelles et la référente genre avec l'intégration d'une ligne pour les frais de transport pour 3 personnes du projet pour se rendre à Paris. Il faudrait que les participant-e-s à ces processus soient à la fois des praticien-ne-s qui vont mettre en œuvre et si possible des décideurs et décideuses qui pourront favoriser l'inscription du genre dans les stratégies, orientations, procédures et budgets des structures.

Les Fisong devraient inclure un accompagnement individuel dans l'écriture du projet et un accompagnement pendant la mise en œuvre qui inclurait des ateliers pays dans le cadre de la mise en œuvre du projet avec un consultant ou une consultante locale. On pourrait réfléchir sur comment élargir ces ateliers à toutes les ONG françaises et leurs partenaires en vue d'une sensibilisation/formation aux enjeux de genre. A la fin, un atelier final transversal à Paris assurerait la capitalisation.

Finalement, on pourrait intégrer le montage d'études comme axe dans le nouveau programme. Dans ce cadre, il est important de veiller sur la réelle intégration du genre dans les études tout au long du processus (choix des consultant-e-s, entretien de cadrage, restitutions provisoires et finales, et rapports provisoires et finaux).

Continuer à financer toutes les initiatives favorisant la transversalisation du genre dans le secteur OSI

Tout d'abord, il faudrait renforcer l'engagement de l'AFD, pour les Fisong mais également en prévoyant plus de moyens pour des FRIO-Genre, EPA, et formations. En même temps, il faut investir dans la recherche d'autres bailleurs que l'AFD et organiser un plaidoyer pour intéresser les bailleurs au financement du renforcement organisationnel.

Il faut que l'AFD intègre l'approche genre et prenne une position claire pour faire en sorte que tous les projets soient sensibles au genre. A cette fin, il faut que le genre devienne un critère de sélection ayant plus de poids. La division OSC de l'AFD pourrait prévoir un accord cadre avec un-e consultant-e pour un appui conseil pour les projets mais aussi pour un audit genre et la rédaction d'une charte genre.

Nouvelles modalités d'accompagnement à développer

De nouvelles modalités pour accompagner la transversalisation du genre **dans les projets** pourraient être considérées comme par exemple celle de la recherche action. Pour une Fisong sur une nouvelle thématique à explorer, par exemple la promotion de l'accès des filles aux formations techniques et professionnelles, une ONG ou un groupe d'ONG pourrait s'engager dans le but de tester et d'appliquer plusieurs stratégies pendant une période de 3 à 5 ans. Après la période d'exploration et de conceptualisation, les stratégies réussies pourraient être diffusées au niveau du secteur de l'éducation. Cette démarche "Recherche expérimentale" par un groupe d'organisations pilotes devrait donner lieu au développement d'un dispositif suivi-évaluation permettant d'ajuster et d'apprendre au cours du processus de la recherche.

Quant au renforcement de l'intégration de l'approche genre **dans les organisations** du secteur OSI, il conviendrait de développer une méthode permettant d'augmenter le degré de couverture des ONG ayant besoin d'accompagnement afin de pouvoir renforcer « le secteur » et ne pas seulement quelques ONG déjà servies et convaincues de l'approche. Nous pensons par exemple à la démarche « d'appui en cascade » dans laquelle des ONG déjà plus avancées font le parrainage des ONG au début du processus permettant d'atteindre plus d'organisations, de valoriser les expériences et de responsabiliser les ONG pour promouvoir la transversalisation du genre dans le secteur OSI.

Annexe I : Bibliographie

Bazan, A., 2018, Atelier Fisong – GESCOD : compte-rendu

Coordination SUD, 2015, Pour une transversalisation du genre au sein des organisations de solidarité internationale, Cahier n°1 Bis - Note d'Initiatives ONG – NIONG

Coordination SUD, 2016, Etat des lieux de l'intégration du genre dans les organisations françaises de solidarité internationale

Coordination SUD, 2017, L'intégration du genre par la Belgique, une réforme aux effets contrastés, Benchmarking pays #1

Coordination SUD, 2017, Canada : une politique d'aide internationale féministe, Benchmarking pays #2

Coordination SUD, 2017, Jeunesse et inégalité entre les sexes : une problématique depuis le plus jeune âge ?, Benchmarking secteur associatif #3

Coordination SUD, 2018, Intégration de l'approche genre dans les accords de paix Colombie: un progrès en cours d'application, Benchmarking pays #4

Coordination SUD, Intégration de l'approche genre dans le secteur sportif en France, Benchmarking secteur sportif #5

F3E, 2018, Vivre le genre. 9 fiches pratique pour faire progresser l'égalité de genre

F3E, Comptes-rendus EPA

Formulaires d'évaluations des formations

F3E, Trames TDR d'études

Rapports des formations dans le cadre des Fisong

Annexe II : Personnes consultées

Nom	Organisation	Entretien	Atelier
Bénédicte Hermelin	Coordination SUD	X	
Armelle Barré	F3E	X	
Emmeline Guerin	Coordination SUD	X	
Diane Vioujard	Coordination SUD	X	
Laurent Delcayrou	F3E	X	
Vanessa Gauthier	F3E	X	
Perrine Duroyaume	Ex-F3E	X	
Jackeline Rojas	Ex-Coordination SUD	X	
Equipe Coordination SUD			X
Equipe F3E			X
Pascale Geslain Vandenberg		X	
Ada Bazan	Quartiers du Monde	X	X
Elisabeth Hofmann	Genre en Action	X	
Annick Kampang	Cartooning for Peace	X	
Pauline Chabbert	EGAE	X	
Hervé Sterckers	CIDR	X	
Catherine Caron	GESCOD	X	
Anais Tajasque	ID	X	
Agathe Henry	Afdi	X	
Sophie Oddo	GRET	X	
Jules Girardet	CCFD	X	
Laetitia Nitkiewicz	ACF		X
Mbathio Diaw Ndiaye	RAES		X
Damien Thibaut	GRET	X	
Karine Bensaadi	Secours Islamique	X	
Gaëlle Gandema	ID	X	
Fanny Chabal	CCFD	X	X
Marina Ogier	CARE		X
Ingrid Aymes	Commerce Equitable Fr		X
Pauline Casalegno	Elevage sans frontières		X
Paul Kanmegne	FORIM		X
Eugénie Constancias	Entrepreneurs du Monde		X
Léna Ngoueberg	CRF		X
Emmanuel Cochon	CCFD		X
Auréli Guerissot	Groupe Initiatives		X
Charlotte Vaquero	Fondation Raja		X
Pauline Stephan	Fondation Raja		X
Jean Cassard	Essentiel	X	
Auréli Dentan	Santé Sud	X	
Benjamin Duriez	UNMFREO	X	
Agathe Duvignau	Avocats sans Frontières	X	
Dany Frenay	GRAF	X	
Manuel Leick Jonard	IECD	X	
Isabelle Veyres-Lafay	Un enfant par la main	X	
Katia Roesch	AVSF	X	
Nicole Teke	ActionAid France – Peuples Solidaires	X	

Sophie Chassot	Care France	X	
Nicolas Rainaud	Equilibres et Populations	X	
Michelle Perrot	Plan International France	X	
Corinne Gillet	Handicap International – Humanité & Inclusion		
Emmanuelle Cathelineau	AFD	X	X
Llorens Florence	AFD	X	
Yan Picou-Laporte	AFD	X	
Valentin Bloyet	AFD	X	
Denis Désille	AFD	X	
Arnaud Garcette	AFD	x	
Arezki Harkouk	GRDR	Mail	
Matthieu de Bénazé	SOS Villages d’Enfants France	Mail	
Sébastien Radisson	Clong-volontariat	Mail	
Marie Aarnink	Acting for Life	Mail	

Annexe III : Méthodes de collecte d'informations

L'approche "Théories de changement" permet de mieux comprendre la logique qui a été envisagée pour arriver aux changements souhaités. Cette démarche permet également d'explicitier les hypothèses et les préalables du processus de changements envisagé. La prise en compte des hypothèses dans l'analyse permet une meilleure appréciation des connexions entre les résultats attendus, les objectifs à court et à long terme. Un autre avantage est la focalisation sur les acteurs dans leur contexte.

L'approche « Appréciation collégiale » comprend d'une part un échange d'idées et de perceptions entre pairs sur des sujets spécifiques et d'autre part une comparaison entre « les points de vue » et « les vécus » des différentes parties prenantes. Cette démarche permet d'analyser davantage les réalisations (pertinence, efficacité, efficience), les facteurs qui ont joué dans l'obtention (ou non) des résultats, leur durabilité ainsi que les résultats non prévus.

L'approche « Outcome Harvesting » est une méthode de collecte (récolte) de preuves de ce qui a changé et, ensuite prend du recul et détermine si et comment l'intervention a contribué à ces changements. Contrairement à d'autres approches d'évaluation, outcome harvesting ne mesure pas les progrès vers des objectifs ou des résultats prédéterminés mais focalise sur ce qui a changé. Le ou les résultats peuvent être positifs ou négatifs, intentionnels ou non, directs ou indirects, mais le lien entre l'intervention et les résultats devrait être plausible.

Annexe IV : Tableau récapitulatif des FRIO-Genre

ONG	Etat d'avancement	Début convention	Fin de convention	Rapport + 3 mois	RV Suivi	Commentaire
CARE France	Terminé	15/12/16	14/12/2017	27/02/2018	Bilan 12/03/18	Un plan d'action a été rédigé pour 2018 et la direction est motivée pour l'obtention d'un label égalité professionnelle. La gender team et la référente genre permettent de pérenniser les actions et de réaliser un suivi auprès de la direction et du CA. <i>A ce stade pas de demande Frio 2</i>
ESF (genre)	Terminé	03/07/17	02/11/2018 Avenant	02/02/2019	15/02/2018	<i>Attente rapport - Bilan à programmer</i>
FORIM (genre)	En cours	03/07/17	31/12/2018 Avenant	31/03/2019	06/02/2018 & 12/10/18	
GRET (genre)	En cours	19/10/2017	18/04/2019 Avenant	17/07/2019	18/06/2018	
Commerce Equitable France (genre)	En cours	19/12/2017	18/02/2019 Avenant	17/05/2019	14/06/2018	FRIO envisagé sur stratégie communication & plaidoyer
CCFD-Terre Solidaire (genre)	En cours	15/05/2018	14/05/2019	13/08/2019	21/11/2018	
Entrepreneurs du Monde (genre)	En cours	15/05/2018	14/05/2019	13/08/2019	19/12/2018	