

Janvier 2024



Evaluation à mi-parcours du Fonds Genre Sahel

Rapport final – 12 février 2024

Elaboré par les consultantes:

Ada Bazán
Fatou Hann
Atikatou Thierno Dieng
Klára Hellebrandová

Préambule

L'objet de l'évaluation intermédiaire du projet est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacités, et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention d'Expertise France. L'équipe d'évaluation a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans la 1^{ère} tranche de la 1^{ère} phase de mise en œuvre et de suivi.

L'équipe évaluatrice en charge de la présente évaluation externe intermédiaire a été composée de 4 consultantes avec de solides expertises et expériences dans l'évaluation des projets similaires mais également dans l'accompagnement des OSC féministes ou travaillant avec les femmes et filles dans leur processus d'empowerment multidimensionnel, y compris en Afrique de l'Ouest. Il est important de noter l'approche participative de l'évaluation qui a permis la prise en compte et la triangulation de l'information et d'expériences du projet, d'une part, des équipes impliquées (équipe coordinatrice, expert.es pays) et d'autre part les équipes des OSC soutenues et des représentantes des bénéficiaires des projets.

Le rapport final a été élaboré en respectant le modèle de l'EF envoyé à l'équipe évaluatrice par la Coordinatrice Suivi, Evaluation Redevabilité et Apprentissage (SERA) – Département Gouvernance. À la suite de la présentation du rapport final provisoire, l'équipe évaluatrice a intégré des commentaires et suggestions de la part de la coordination du projet la raison pour laquelle le rapport final dépasse la limite des pages indiquée par l'EF.

Pour respecter l'anonymat des personnes ayant contribué à l'évaluation, l'ensemble du rapport a été anonymisé, en indiquant toutefois le rôle ou le type d'acteur.trice en question.

Cette évaluation est financée par l'Agence française de développement (AFD) dans le cadre projet Fonds Genre Sahel. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs autrices.

Liste des acronymes

AFD	Agence Française de Développement
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale
DSSR	Droits à la santé sexuelle et reproductive
EDIFIS	Éducation, DSSR, Insertion des Femmes et des Filles au Sahel
EF	Expertise France
FAPS	Facilité d'Amorçage de Préparation et de Suivi
FGS	Fonds Genre Sahel
GAR	Gestion axée sur le résultat
OSC	Organisations de la Société Civile
PCRC	Plan commun de renforcement des capacités
SE	Suivi-évaluation
MASEF	Ministère des affaires sociales, de l'enfant et de la famille - Mauritanie,
MFFGPE	Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants du Sénégal
VSI	Volontaire de solidarité internationale

Résumé

Le projet FGS-EDIFIS vise à contribuer à l'égalité femme-homme et réduire ainsi des inégalités et des injustes ancrées dans des rapports de genre mais articulées avec d'autres relations et facteurs historiques et structurels. Il s'agit des objectifs ambitieux mais tout à fait pertinents car ils conditionnent tous les champs et niveau de développement. Appuyer les organisations de la société civile non seulement au niveau de leurs initiatives mais également au niveau de leur renforcement organisationnel, administratif et financier est un gage de viabilité dans le sens où l'objectif a été de renforcer ces OSC afin qu'elles-mêmes puissent avoir un impact direct sur le terrain à travers leurs initiatives et d'autre part, aient la capacité de mener le plaidoyer politique, d'acquérir des financements auprès d'autres bailleurs mais également d'agir de manière articulée tant au niveau national comme au niveau régional.

12 initiatives - innovantes en matière d'égalité femmes-hommes- (2 par pays) portées par 19 d'organisations locales de la société civile de la région du Sahel (dont 6 en consortium) ont été sélectionnées par le projet. Il s'agit de projets pilotes et d'expérimentation dans le domaine du genre et de l'approche intégrée au Sahel avec un focus particulier sur les contextes de crise. Après le processus d'ajustement des initiatives et de contractualisation, les activités portées par les OSC sur le terrain ont été effectivement initiées à partir du deuxième semestre de 2022. De plus, après la sortie du Mali 2 autres initiatives ont été repêchées dont 1 au Sénégal et une en Mauritanie. Par la suite 4 autres initiatives ont été suspendues temporairement au Niger et au Burkina. . En septembre 2023 a été également temporairement suspendue la participation des OSC nigérienne et burkinabé. Par conséquent, au moment de l'écriture de ce rapport 8 initiatives sont soutenues dans le cadre du FGS (3 au Sénégal, 3 en Mauritanie, 2 au Tchad) et sont mises en œuvre par 12 OSC.

Le projet FGS a permis aux OSC locales de se présenter en consortium, ce qui a ouvert la possibilité de travailler conjointement et en appui entre les OSC parfois plus grandes et structurées mais plus éloignées du terrain et des OSC plus petites – trop petites pour se présenter directement à l'appel – mais avec des connaissances et expérience de travail direct avec les bénéficiaires finales. Il s'agit d'une bonne pratique qui a permis dans certains cas de tisser de nouveaux partenariats entre les OSC au niveau national et local.

Cinq thématiques ont été retenues dans l'appel à projets : des violences basées sur genre, le soutien à la participation égalitaire des femmes et jeunes, l'accompagnement économique des jeunes femmes en particulier déscolarisées, l'éducation à la sexualité et à l'égalité ; l'accès et maintien des jeunes filles à l'école. Il s'agit des thèmes innovants et porteurs de changement social notamment concernant l'égalité femme-homme et la défense des droits des femmes et des filles.

A travers 3 composantes (l'émergence des initiatives innovantes en faveur de réduction des inégalité femmes-hommes ; le renforcement des capacités des OSC soutenues et la mise en réseau au niveau national et régional), le projet FGS s'est proposé de travailler avec un public

nouveau – des OSC de moyenne et petite taille ayant travaillé avec les femmes et les filles sur les thématiques sélectionnées contribuant à la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes. Il est tout à fait pertinent de renforcer les OSC travaillant dans ce domaine pour qu’elles soient plus en capacité – organisationnelle, opérationnelle mais également politique – à traiter ces questions. Cependant, comme il s’agit d’un projet relativement court (3 ans avec une éventuelle 2^{ème} phase), en raison de la dimension des défis politiques et sécuritaires sur le terrain et la profondeur des thématiques liées à des inégalités et des rapports de pouvoir historiques et structurels reproduits à tous les niveaux rendent difficile d’aspirer à ce que les objectifs du projet puissent être atteints en 1 phase. En effet, pouvoir agir de manière concrète à la déconstruction de ces rapports du pouvoir demande une compréhension profonde de ces enjeux mais également des méthodologies, stratégies et prise de conscience. Tout cela prend du temps important à être développer car il s’agit des processus longs et non-linéaires. Dans ce sens, avoir choisi des OSC qui n’étaient pas renforcées à ce niveau, doit être pris en compte ce qui implique que ces OSC doivent d’abord se renforcer non seulement au niveau administratif et technique, mais également au niveau politique et méthodologique pour, ensuite, être effectivement en condition de mener des « initiatives innovantes » à visée transformative. Dans ce sens, il aurait été avantageux de dédier la première phase du projet à ce renforcement et la mise en réseau entre les OSC soutenues (empowerment multidimensionnel des OSC - composante 2 et 3) et ensuite, dans une phase suivante, développer des initiatives innovantes (composante 1). Cependant il est à prendre en compte que le FGS a pari sur l’articulation entre les 3 composantes en supposant que c’est dans l’action que les OSC comprennent l’importance de changer leur pratique. Dans tous les cas, il s’agit des processus qui prennent du temps ce qui doit être pris en compte au moment de l’évaluation et de l’éventuelle nouvelle phase du projet qui devrait permettre poursuivre et approfondir le processus amorcé lors de la première phase.

Réduire les inégalités dans les sociétés du Sahel implique le travail sur les rapports de pouvoir tout en reconnaissant leurs forces et ancrage. Ainsi, il est important d’identifier les mécanismes qui les renforcent et contribuent à leurs reproductions et maintient dont le tabou et la stigmatisation de certaines thématiques telles que l’éducation à la sexualité, les mutilations génitales féminines, le mariage forcé. Les facteurs et acteurs qui agissent contre ces thématiques sont nombreux (voir les débats récents en Mauritanie ou au Tchad) et il est ainsi primordial que les OSC soient préparées (au niveau méthodologique, au niveau de la compréhension de leur articulation, au niveau des mécanismes sociaux, au niveau de la conscience individuelle et collective) pour pouvoir les traiter mais également pour pouvoir contribuer – à travers le plaidoyer – à les détabouiser et en faire des thématiques légitimes et pertinentes pour l’ensemble de la société, y compris, voire surtout aux yeux des leaders politiques et religieux.

Le Fonds Genre Sahel est **une expérience pilote tant pour l’AFD que pour l’Expertise France d’intervention directe auprès d’OSC locales sur la thématique de genre** et s’inscrit dans la volonté d’Expertise France de développer et renforcer son positionnement et son expertise sur les problématiques de genre au profit des partenaires et acteurs avec lesquels EF collabore au niveau du siège et dans les pays. Ce projet a été conçu et conduit comme un processus

d'apprentissage pédagogique afin de soutenir les OSC locales dans leur meilleure intégration de l'approche genre et développement dans leur contexte.

La coordination terrain du projet est une équipe qui connaît les contextes locaux et les enjeux auxquels les OSC locales s'affrontent ce qui a été une grande plus-value dans la gestion du projet. Cette équipe a joué un rôle important pour répondre et traduire des exigences d'EF d'une part, et des défis et enjeux des OSC de l'autre part. Provenant de et étant basée dans la région a facilité le contact avec les OSC – notamment avec les OSC de Burkina Fasso lorsqu'elles étaient encore dans le projet – mais surtout la connaissance des contextes et des enjeux politiques, sociaux et culturels dans la région.

Les hypothèses initiales du projet (voir la théorie de changement du projet) sont cohérentes avec l'impact recherché, notamment au niveau de la réduction de l'égalité femmes-hommes dans la zone du Sahel. Néanmoins, il semble y avoir une incohérence entre la première et la deuxième hypothèse ainsi que dans la logique d'intervention, car ces hypothèses peuvent s'appliquer aux OSC ayant besoin de soutien financier et de renforcement administratif et technique mais qui ont déjà une compréhension, des engagements forts et surtout une vision transformative et critique en matière de genre. Or, le projet FGS a fait le choix de soutenir des OSC qui n'avaient pas nécessairement cette vision. Si le projet reconnaît le besoin de renforcement – au niveau technique, administratif et financier mais également au niveau conceptuel et politique – des OSC choisies, il est raisonnable de supposer que les initiatives n'étaient pas proposées avec une connaissance et expérience solide pour mener des « initiatives innovantes » en matière de genre, qui aient le potentiel de contribuer à réduire, de façon durable, les inégalités femmes-hommes. Dans ce sens, vu que le projet se propose de renforcer les OSC de façon qu'elles puissent mener ce type d'initiatives, il y aurait été peut-être plus logique que ces initiatives soient proposées à la fin de la première phase et donc seraient plutôt l'un des résultats du projet FGS.

Le projet a démarré par des diagnostics participatifs genre assortis de plan d'action genre et des diagnostics des capacités de gestion administrative et financière assortis également de plan de renforcement des capacités, réalisés entre février et mai 2022 dans les 6 pays du projet. Les diagnostics ont été réalisés par l'équipe du projet en co-animation par les 12 OSC porteuses principales (cheffes des consortium) des initiatives avec les experts d'appui aux OSC pays. Pour donner suite aux diagnostics participatifs qui ont fait ressortir et permis d'ajuster les besoins des OSC pour les Composantes 2 et 3 des initiatives, un plan commun de renforcement des capacités (PCRC) a été élaboré par la responsable du renforcement des capacités et capitalisation du FGS. Ce PCRC, est organisé autour des 4 sphères de la toile d'institutionnalisation du genre – la sphère organisationnelle ou institutionnelle, la sphère de la mise en œuvre, la sphère de la citoyenneté et la sphère politique - et propose des activités déclinées par année¹.

1. Pertinence

¹ Voir le document : Plan commun de renforcement des capacités, FGS, octobre 2022.

Malgré les différents parcours politiques au sein des gouvernements de la région, le projet FGS est une priorité dans les pays du Sahel car le travail pour l'égalité femmes-hommes avance -non sans difficultés - dans la région. Cependant, cette évolution n'est pas linéaire, il reste du chemin à parcourir. Si bien, chaque pays de la région a son propre parcours politique, économique et social sur l'égalité femmes-hommes, le débats et son avancement -vers l'égalité - est différent face aux thématiques. Certaines sont davantage « acceptées », travaillées par les OSC et soutenues par les institutions, telle la parité dans les instances de décision, l'autonomisation économique des femmes, l'égal accès à l'éducation ou à la promotion de la santé reproductive. D'autres, tels l'éducation à la sexualité, la violence basée sur le genre, le mariage des mineures sont plus difficiles à traiter. Les récents débat autour de la Loi Karama en Mauritanie ou le changement de nom du Ministère de la Femme au Tchad témoignent des crispations autour – non seulement – du terme genre mais également autour de certaines thématiques liées à l'égalité en matière de genre. Les enjeux liés à ces thématiques, les incompréhensions et oppositions fondées souvent dans les tabous et préjugés montrent à quel point il est important que la société civile – y compris les organisations accompagnées par le FGS – soient préparées et en mesure de contribuer à ces débats et à la clarification des enjeux qui sont des enjeux majeurs pour la défense des droits fondamentaux des femmes et des filles.

La situation politique dans les pays du Sahel, notamment au Mali, au Burkina-Faso et au Niger, est tendue, voire instable au point de rompre les relations entre ces pays et la France. Ainsi, la situation politique au Sahel a mis à l'épreuve la réalisation du projet. En prévision, non seulement des situations politiques mais également des éventuels changements en la coordination du projet avait présélectionné 4 OSC par pays même si seulement 2 OSC ont été initialement financées. Cette prévision s'est avérée pertinente car à la suite de l'arrêt des actions au Mali et avec les fonds restants, le COPIL du 15 février 2023 a validé l'option de retenir les 3 nouvelles OSC.

Face à la grande instabilité politique et sécuritaire dans la région, il est de grande importance de prioriser des stratégies qui renforcent les OSC locales et les appuyer pour s'outiller et être en mesure de chercher, éventuellement, de nouveaux financements (hors la coopération française). Ceci a été en effet l'un des impacts clé recherchés par le FGS. En même temps, notamment concernant les thématiques liées au genre qui suscitent de fortes résistances – mais pas uniquement - de la part des autorités religieuses et politiques, il est important que les OSC soient renforcées et alliées (au niveau local, national et régional) face aux risques de rétrocessions et possibles repressions. Dans ce sens, il est important de s'appuyer sur des réseaux, OSC et alliances activistes existantes dans chacun des pays et au niveau régional ayant expérience non seulement dans le plaidoyer mais également dans les stratégies de résistances face à ces multiples risques. Ainsi, dans la 2^{ème} phase du projet FGS pourraient être facilités des espaces de rencontre et d'échanges de stratégies entre les OSC soutenues – notamment les plus expérimentées dans ce domaine – mais également avec des réseaux activistes non participant au FGS mais dont les expériences et actions pourraient être des sources d'inspiration.

La sélection des projets s'est réalisée en deux étapes : i) note succincte, et puis ii) une note complète : « *C'est là qu'on a identifié les besoins de formation, le niveau des OSC en terme*

technique et de gestion des projets qui était très faible, de questions techniques, tel que le dimensionnement des activités qui parfois ne correspondait pas au temps imparti, ou à l'objectif à atteindre. » Chargée de projet EF

Ainsi, la coordination du projet a commencé à accompagner les OSC. Cet accompagnement s'est concentré notamment sur le niveau technique, pour mieux saisir et gérer les initiatives. Par la suite, un processus d'accompagnement personnalisé des OSC a été enclenché dans chaque pays afin de répondre au double objectif : d'une part, retravailler les propositions d'initiatives présentées afin qu'elles soient conformes aux exigences d'EF -tant au niveau de reformulation d'initiatives que de contractualisation- et, d'autre part, évaluer au sein des OSC leurs besoins de renforcement des capacités, pour la C2 et C3 de chaque initiative et pour le PCRC.

Le dispositif d'accompagnement du FGS implique également les expert.es d'appui aux OSC pays/genre² pour offrir un accompagnement de proximité aux OSC. Cet élément a été fondamental pour les composantes 1 et 2 du projet. En effet, la proximité, l'expertise en genre, la connaissance approfondie des contextes et des OSC ainsi que la réactivité de chacun.e des expert.es genre ont été très appréciées par des OSC rencontrées lors des missions terrain et valorisées lors des webinaires réalisés dans le cadre de l'évaluation intermédiaire.

En effet, tenant compte des initiatives actuelles menées dans les trois pays restant – Tchad, Sénégal, Mauritanie - la thématique 4 et la thématique 1 visant l'éducation à la sexualité et les violences basées sur le genre », les deux pourtant fondamentales en termes de droits des femmes, sont nettement moins traitées que les autres. En effet, il est important de prendre en compte que les OSC s'insèrent dans l'écosystème social, religieux et politique local et national et les politiques menées par les Etats respectifs. Ces dernières peuvent en effet restreindre le travail sur certaines thématiques qui restent encore largement tabou comme les thématiques à la sexualité et la santé reproductive. Ainsi, ce décalage entre la couverture des différentes thématiques correspond aux thématiques « acceptées » au sein des pays, tel qu'analysé dans le diagnostic des OSC.

Cohérence

En juillet 2020 a été lancé le Fonds de soutien aux organisations féministes (FSOF), un outil emblématique de la diplomatie féministe de la France. Après avoir mobilisé 134 millions d'euros en trois ans pour financer les organisations féministes de la société civile des pays partenaires de la politique de développement et de solidarité internationale de la France, le FSOF³ est le principal levier français de l'aide publique au développement en faveur de l'égalité

² Pour Mali, Tchad, Niger et Mauritanie les expert.es ont été mobilisé.es dès janvier 2022. Pour Sénégal l'expert genre a été mobilisé à partir de juin 2023. Pour Burkina Faso, la fonctionnaire d'experte d'appui aux OSC a été assumé par l'une membre de l'équipe de coordination.

³ Le FSOF ne constitue pas un fonds *ad-hoc*, mais un instrument de mobilisation de ressources financières au sein de canaux existants, eux-mêmes en forte hausse (objectif d'APD à 0,55% du PIB fin 2022, doublement de l'APD transitant par les OSC, objectif de 75% d'APD genrée d'ici 2025 dont 20% de CAD2)

de genre. Il est à noter que les trois composantes du FGS sont complètement alignés aux trois changements attendus du FSOE qui sont renforcer, outiller et collaborer⁴. Si le FGS et le FSOE partagent les grands principes, les approches diffèrent notamment parce que le FGS n'a pas visé spécifiquement les OSC féministes et/ou féminines. De même, si tant le FGS comme le FSOE incluent le financement du renforcement organisationnel des OSC soutenues, le FSOE a prévu une plus grande souplesse voire de nouveaux mécanismes et démarches administratives qui cherchent – non sans problèmes – à rendre possible la participation des OSC de petite taille, parfois même des OSC non formalisées. En revanche, si dans le cadre du FGS l'EF a fait certains efforts pour assouplir les règles et exigences, celles-ci restent encore trop exigeantes vis-à-vis les moyens, expériences et capacités administratives des OSC locales notamment celles de petite taille.

Tenant compte des législations et politiques publiques dans des trois pays du projet, le projet FGS s'est effectivement basé sur les grandes lignes promues – tout au moins au niveau législative – par les Etats de la zone de Sahel, notamment par les Etats où le projet se déroule actuellement le Sénégal, la Mauritanie et le Tchad. Sur ces fondements il cherche en effet d'approfondir et concrétiser ces grandes lignes directrices en promouvant les cinq thématiques prioritaires. De même, les OSC sont encouragées à mener le plaidoyer auprès les différents instances étatiques (au niveau communal jusqu'au niveau national). Etant donné des tensions – qui se sont récemment approfondies – autour du terme genre (voir la pertinence) – la stratégie du partenariat EDIFIS dont la composante AT vise le travail auprès les institutions apparaît autant plus pertinente.

Le tissage des partenariats et des relations durables demande du temps et de la persévérance, c'est un processus à moyen-long terme qui doit se poursuivre dans la deuxième partie du FGS et au-delà. L'expérience de la tranche 1 du FGS a mise en évidence l'importance d'une plus grande synergie – y compris en termes d'évènements conjoints, la facilitation de l'accès des OSC aux institutions étatiques pour mieux se faire connaître etc. – notamment entre AT EDIFIS et le FGS. S'il est effectivement très pertinent d'appuyer et d'orienter les OSC soutenues pour qu'elles-mêmes puissent mener du plaidoyer auprès des ministères, notamment pour celles qui n'ont pas encore une assise solide et ne sont pas connues et reconnues par les ministères, il est difficile d'accéder à ces espaces. Dans ce sens AT EDIFIS et le FGS, en travaillant en synergie, pourraient jouer le rôle de facilitateurs. Néanmoins, pour cela il est nécessaire qu'AT EDIFIS avance davantage dans ses objectifs ce qui n'est pas évident car il s'agit d'un processus long qui se construit progressivement.

Efficacité

Selon le Plan de suivi évaluation version FGS 2023, la stratégie de la coordination était de favoriser l'émergence des projets « innovants », « pro-genre » et à visé « transformationnelle » qui ne soient pas portés par des OSC habituellement financées par d'autres partenaires et/ou projets, qui agissent sur des zones éloignées, où il n'y a que peu, voire pas d'autres organisations sociales pour répondre aux besoins des femmes et des filles sur les thématiques du projet.

⁴ https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/202106_fonds-soutien-organisations-feministes_cle0f9c26.pdf

Ainsi, le projet devait renforcer les OSC partenaires notamment sur deux dimensions : l'approche genre, et la gestion administrative et financière des projets.

La majorité des OSC consultées lors des missions de terrain a témoigné des difficultés rencontrées pour répondre aux exigences et procédures d'EF. Concernant, l'élaboration des manuels administratifs, le renforcement au niveau de gestion financière et de suivi-évaluation a été globalement apprécié car les OSC se sentent aujourd'hui renforcées et plus préparées pour déposer des demandes de financement auprès des bailleurs internationaux. Néanmoins, elles ont également, pratiquement toutes affirmé que le coût a été élevé notamment en termes des modalités et des formats exigés qui demandent beaucoup de temps et dont l'efficacité n'est pas toujours évidente. Ceci pose la question d'efficacité notamment par rapport aux objectifs du projet de contribuer à la réduction des inégalités femmes-hommes. Car, ces efforts faits au niveau administratif et de gestion financière – qui ont souvent impliqué beaucoup de stress pour les équipes – sont, certes, importants pour contribuer à rendre les OSC plus solides vis-à-vis les bailleurs mais ne sont pas en soi un indicateur de la capacité des OSC de mener des activités sur le terrain et de porter des stratégies à visé transformationnelle. Pourtant, il est important de valoriser le renforcement organisationnel fourni par le FGS car il est généralement difficile pour les OSC d'obtenir des financements pour ce domaine, car la majorité des financements visent les activités sur le terrain. Dans ce sens, il s'agit d'une particularité du FGS – ensemble avec les projets menés dans le cadre du FSOF par exemple – car les financements dédiés aux renforcements organisationnel, technique et financier des OSC ne sont que très rares. Par ailleurs, le FGS a permis de recruter des ressources humaines ce qui a été apprécié par les OSC. Il s'agit ainsi de chercher des stratégies qui permettent aux OSC de se renforcer dans les domaines et au niveau qu'elles-mêmes considèrent nécessaires et pertinents, sans pour autant les épuiser par des procédures qui sont trop lourdes, non adaptées et parfois considérées inefficaces par les OSC elles-mêmes. Il s'agit pourtant d'une question complexe. Le projet FGS est un projet pilote pour l'EF qui voulait travailler avec une cible non-habituelle. Or, étant donné que les exigences n'ont pas été réellement assouplies et adaptées aux capacités des petites et moyennes OSC, on risque de les épuiser ce qui, à long terme, ne contribue pas à leur empowerment. Ainsi, l'EF doit évaluer en interne sa capacité de travailler avec cette nouvelle cible et contraster les procédures et exigences infligées aux OSC avec les objectifs de changements durables en matière de genre auxquels le projet aspire à contribuer.

Les sessions de renforcement de capacité ont été principalement données en ligne, non sans mal car les connexions internet sont faibles et des sessions de longue durée à distance sont difficile à suivre comme l'en témoignent les évaluations faites à la suite des formations ainsi que les témoignages recueillis lors de la mission du terrain. Néanmoins, les sessions en présentiel ont été également réalisées. L'équipe de coordination a en effet cherché des occasions et a profité des évènements collectifs tel que l'Atelier régional de Niamey/ Niger organisé en décembre 2022 pour y coupler les sessions de renforcement de capacité notamment la formation GAR. Cette stratégie a été très efficace car les renforcements de capacité en présentiel ont été effectivement beaucoup plus appréciés par les OSC car ont permis une meilleure compréhension des thématiques, des échanges plus riches entre les participant.es etc. Des sessions relatives aux thématiques prioritaires du FGS ont été moins

visées que les formations sur le renforcement au niveau technique et administratif. Pourtant, il s'agit des thématiques complexes et profondes, souvent tabou au niveau social ce qui rendent l'intervention effective de la part des OSC plus difficile et demande un outillage méthodologique solide et des stratégies adaptées à chaque contexte. Ainsi, après le renforcement au niveau organisationnel quant à la gestion administrative et financière, il est important de continuer à appuyer des OSC soutenues au niveau des thématiques abordées de point de vue théorique et pratique (expérientielle) mais également méthodologique et stratégique (qu'est-ce qu'on veut transformer, pourquoi et comment ?).

L'une des bonnes pratiques identifiées a été le rôle des expert.es d'appui aux OSC pays qui sont également des expert.es en genre avec des connaissances profondes des contextes nationaux et locaux et des enjeux liés aux différentes thématiques traitées. Leur rôle était d'accompagner les OSC dans la proximité, avec une connaissance approfondie des contextes locales, étant eux-elles mêmes issu.es des pays de référence. Il.elles ont par ailleurs fortement appuyé les OSC lors des rédactions des rapports qui ont été parfois trop complexes et exigeants. De même, le projet FGS a permis le recrutement du personnel au sein des OSC soutenues mais a également répondu aux besoins et demandes très concrètes de certaines OSC. Ainsi, la directrice d'une OSC soutenue a bénéficié d'une formation en management de 6 mois payée par le FGS. Ce type d'appui est très apprécié et nécessaire car il y a peu de dispositifs qui financent le recrutement des personnes ou des formations pourtant tout à fait nécessaires pour que l'OSC soient plus solides administrativement. Il s'agit des effets qui perdurent au-delà du projet.

Le projet FGS, a été construit en tant que projet régional afin de répondre de façon articulée en tant qu'OSC régionales à un contexte social, politique et économique commun – tout en prenant en compte des spécificités locales- à la région du Sahel. Il se propose donc de « contribuer à une meilleure articulation des acteurs de la société civile ainsi qu'à la capitalisation de bonnes pratiques en matière de genre » (objectif spécifique de la composante 3). En effet, la mise en réseau pour une action régionale a été très appréciée par les OSC qui lors des missions terrains ont témoigné des apprentissages mutuels, des apports des échanges et de rencontres. Néanmoins, les différences entre les OSC – de taille mais également d'expertises, d'expériences et d'approches – ont pu présenter des défis pour les activités et objectifs de la composante 3 qui visent le partage et le réseautage entre les OSC au niveau national et régional. Au Tchad par exemple, les différences – de taille, d'approche, de positionnement – entre les OSC accompagnées ont rendu difficile la collaboration. Dans ce sens, le FGS à travers les efforts ciblés de la part de la Coordination, ainsi que de la part d'experte pays ont contribué à leur rapprochement qui se fait au rythme respectant les choix et dynamiques propres à chaque OSC.

Quant aux deux premiers objectifs spécifiques du projet, le projet a contribué au renforcement des OSC partenaires, tel que mentionné antérieurement elles ont fait un saut qualitatif en termes de renforcement administratif et financier et seront capables de répondre aux appels à projets d'autres bailleurs de la région Sahel. De plus, compter sur un financement de projet -assez conséquent pour les plus petites OSC- sur deux, ou plus, ans a également renforcé leur action sur le terrain, renforcé leur visibilité auprès des partenaires locaux et des populations avec lesquelles elles travaillent. Lors de la première tranche du projet évaluée dans le cadre de la présente évaluation intermédiaire une grande partie des résultats (R1.1. ;

R.2.1 ; R.2.2. ; R.3.1.) a été amorcée. Il est en effet trop tôt pour pouvoir évaluer leur durabilité et l'amplitude. Effectivement, les OSC soutenues sont en train de mettre en œuvre des initiatives qui travaillent avec les femmes, les filles et les garçons et portent sur les thématiques prioritaires du projet. Quant à leur impact concernant l'égalité femme-homme, on n'est pas en mesure de l'évaluer car il est également difficile qu'un effet profond puisse être atteint d'ici fin d'un projet. Comme mentionné plus haut, il s'agit des processus qui prennent du temps et ne peuvent pas arriver à des résultats concrets dans cette matière en 4 ans. En effet, pour continuer et approfondir cet impact il est important que les OSC soient en mesure d'œuvrer pour et engagées pour atteindre des réelles transformations sociales. Cette tâche n'est pas facile. Elles sont en effet plus renforcées au niveau administratif et financier ce qui les rendent plus solides au niveau des bailleurs. Grâce au projet, elles ont également augmenté leur capacité de répondre aux appels des bailleurs comme en témoignent les premières tentatives. Néanmoins, pour l'instant ces tentatives n'ont pas eu de réponse positive. Il est effectivement difficile d'évaluer la possibilité d'atteindre ce résultat (R.2.2) d'ici fin du projet car il dépend de beaucoup de facteurs externes. Quant au développement des synergies d'actions au niveau national et régional, comme constaté plus haut, des activités ont été menées et certaines OSC sont arrivées à collaborer entre elles ainsi que de développement des synergies. Cependant, il serait important de travailler autour des causes communes qui doivent être clairement identifiées, pour qu'une feuille de route d'action de plaidoyer puisse être développée de manière conjointe par l'ensemble des OSC soutenues puis réalisée au niveau national et régional de manière concertée. Cette action collective serait une plus-value importante d'un projet tel que FGS qui aspire à être un projet régional et non une somme de projets menés séparément au niveau national à l'intérieur d'une région. En ce qui concerne les indicateurs de suivi au niveau du projet, ils montrent effectivement un progrès dans l'ensemble des objectifs visés, notamment quant au nombre de personnes (personnel d'OSC) ayant une capacité renforcée dans les domaines thématiques du Genre ou dans le management de projet ainsi quant au renforcement organisationnel des OSC participant (sauf le manuel de suivi-évaluation). De même, en ce qui concerne la composante 1 montre un nombre important des bénéficiaires finaux atteints et/ou avec des capacités de promotions des thématiques de genre et de réseautage renforcées. De façon logique – car travaillées notamment dans la dernière tranche du projet – les indicateurs relatifs à la composante 3 (capitalisation et plaidoyer) n'ont pas encore été atteints. Les indicateurs de suivi ont la capacité de renseigner le nombre des personnes renforcées ou participantes à telles ou telles activités. Cependant, le dispositif de suivi et évaluation ne comprend pas des indicateurs plus qualitatifs capables de rendre compte non seulement de nombre mais également d'un réel impact durable et transformatif. En guise d'exemple, pour l'indicateur « Nombre de personnes sensibilisées dans les communautés sur des thématiques relatives au Genre », s'il s'agit d'un nombre très important – 9198 (septembre 2023), il est à évaluer – à partir de l'information plus qualitative – dans quelle mesure cette sensibilisation a la capacité de contribuer réellement et durablement à la réduction des inégalités de genre.

Efficiences

Le projet a demandé certaines fonctions clés tel que le référent genre, le référent suivi-évaluation et capitalisation. Ces postes n'existaient pas toujours au sein des OSC.

L'accompagnement personnalisé et le renforcement des capacités par le FGS a certainement renforcé les OSC sur ces dimensions notamment par rapport à la structuration et capacité des OSC de répondre aux exigences des bailleurs. L'efficacité de cette démarche est à évaluer selon les objectifs. Car, il s'agit d'une stratégie efficace si elle est évaluée sous prisme des exigences des bailleurs et donc par rapport à l'éventuelle possibilité des OSC d'obtenir des financements plus importants. En revanche, si ces fonctionnements sont remplis au détriment du travail sur le terrain, auprès des bénéficiaires ou le développement méthodologique des OSC, l'efficacité devient moins claire.

Par ailleurs les OSC qui ne disposaient pas de manuel de procédures l'ont élaborée et cela facilitera la gestion des projets.

Les budgets initialement prévus pour les initiatives étaient de 30 mois de travail sur le terrain, avec le retard de versement de fonds, de 4 mois (CasamanSanté et WIM au Sénégal, CSVVDH et BDM en Mauritanie et PILC au Tchad) et de 6 mois (AFPAT au Tchad) il a été réduit d'autant de temps le travail sur le terrain. Le retard de versement des fonds a représenté un réel problème dans l'exécution des activités prévues. Ces retards ont un impact négatif à plusieurs niveaux. Pour certaines organisations plus assises et disposant des fonds propres, elles ont pu commencer les activités à temps, non sans, pour autant, être sous une pression importante. Pour des petites organisations qui n'avaient pas cette possibilité, la situation était encore plus difficile car en dépit d'être déjà engagées auprès des bénéficiaires finaux et des partenaires, elles n'ont pas pu commencer les activités à temps ce qui crée des situations de malaise, et compromet les relations et la confiance entre l'OSC et les communautés avec lesquelles elles travaillent. De même, étant donné que le projet impliquait des recrutements pour certains postes, ceux-ci ont également dû être retardés ce qui met en risque le maintien du personnel.

Les projets tels que FGS qui se proposent d'appuyer des OSC nationales et locales de moyenne et petite taille en matière de genre, doivent prévoir en avance les possibles retards et complications en matière de lancement du projet, la signature des conventions et des versements de ressources financières allouées pour éviter de générer un stress important pour les équipes, mettre en danger leur légitimité auprès des populations avec lesquelles elles travaillent et par conséquent dans une certaine mesure dés-empower ces organisations, ce qui va contre les objectifs du FGS.

Viabilité/Durabilité

Les fragilités initiales constatées dans le Diagnostic des OSC « les OSC porteuses d'initiatives visant l'égalité femmes-hommes restent peu aguerries à la gestion de projet » a été assumée et prise en compte par le travail investi dans la première phase du projet : l'accompagnement personnalisé à la reformulation des initiatives, diagnostic participatif de capacités des OSC en genre et organisationnels, l'élaboration d'un plan commun de formation, la réalisation de 10 sessions de formation en 2022 et 7 en 2023 (jusqu'à la date de l'évaluation intermédiaire).

Pour les OSC dans la région du Sahel c'est le contexte politique qui est le plus lourd à porter. Il a d'ailleurs également eu un impact négatif sur le projet : dès la première année du projet c'est le Mali qui a dû quitter le projet (novembre 2022), puis le projet a dû être suspendu également au Burkina-Faso et au Niger (septembre 2023). Toutefois, en dépit de l'arrêt des financements des initiatives dans ces pays, les OSC ont continué à s'engager dans certains

espaces du projet, tels que les webinaires ou le groupe whatsapp partagé. Néanmoins, leurs activités et actions n'ont pas pu être incluses dans l'évaluation intermédiaire.

Le contexte politique s'articule avec le contexte économique, car pour les pays du Sahel le financement public d'aide au développement du gouvernement français représente le deuxième plus important de la région. La mise en place d'un plan de renforcement des capacités sur l'approche genre, la gestion administrative et financière des OSC renforce leur viabilité dans l'accès à d'autres bailleurs et partenaires aussi exigeants que EF (ex. formation sur la formulation et présentation des projets CAD2).

Principales leçons apprises et bonnes pratiques du projet :

- Appuyer les organisations de la société civile non seulement au niveau de leurs initiatives mais également au niveau de leur renforcement organisationnel, administratif et financier est un gage de viabilité dans le sens où l'objectif a été de renforcer ces OSC afin qu'elles-mêmes puissent avoir un impact direct sur le terrain à travers leurs initiatives et d'autre part, aient la capacité de mener le plaidoyer politique, d'acquiescer des financements auprès d'autres bailleurs mais également d'agir de manière articulée tant au niveau national comme au niveau régional. En plus, le renforcement organisationnel est très peu financé par les bailleurs nationaux et internationaux.
- Avoir choisi des OSC qui n'étaient pas renforcées au niveau de la compréhension profond des relations de pouvoir basées sur le genre doit être pris en compte, cela implique que ces OSC doivent d'abord se renforcer non seulement au niveau administratif et technique, mais également au niveau politique et méthodologique pour, ensuite, être effectivement en condition de mener des « initiatives innovantes » à visée transformative.
- Prévoir, au niveau du temps, l'amplitude et la nécessité des processus dans le sens où il aurait été judicieux de dédier la première étape du projet à l'accompagnement et au renforcement des OSC soutenues au niveau administratif, financier, dans une deuxième phase appuyer des initiatives pour leur donner un minimum de temps (3 ans) à être mise en œuvre et pouvoir commencer à apporter des premiers fruits en termes de transformations sociales recherchées.
- Le projet FGS a permis aux OSC locales de se présenter en consortium, ce qui a ouvert la possibilité de travailler conjointement et en appui entre les OSC parfois plus grandes et structurées mais plus éloignées du terrain et des OSC plus petites – trop petites pour se présenter directement à l'appel – mais avec des connaissances et expérience de travail direct avec les bénéficiaires finales. Il s'agit d'une bonne pratique qui a permis dans certains cas de tisser de nouveaux partenariats entre les OSC au niveau national et local.
- Le tissage des partenariats et des relations durables demande du temps et de la persévérance, c'est un processus à moyen-long terme qui doit se poursuivre dans la deuxième partie du FGS et au-delà.
- L'expérience de la tranche 1 du FGS a mis en évidence l'importance d'une plus grande synergie – y compris en termes d'évènements conjoints, la facilitation de l'accès des OSC aux institutions étatiques pour mieux se faire connaître etc. – notamment entre AT EDIFIS et le FGS. S'il est effectivement très pertinent d'appuyer et d'orienter les OSC soutenues pour qu'elles-mêmes puissent mener du plaidoyer auprès les

ministères, notamment pour celles qui n'ont pas encore une assise solide et ne sont pas connues et reconnues par les ministères il est difficile d'accéder à ces espaces. Dans ce sens AT EDIFIS et le FGS, en travaillant en synergie, pourraient jouer le rôle de facilitateurs. Néanmoins, pour cela il est nécessaire qu'AT EDIFIS avance davantage dans ses objectifs ce qui n'est pas évident car il s'agit d'un processus long qui se construit progressivement.

- Chercher des stratégies qui permettent aux OSC de se renforcer dans les domaines et au niveau qu'elles-mêmes considèrent nécessaire et pertinent, sans pour autant les épuiser par des procédures qui sont trop lourdes, non adaptées et parfois considérées inefficaces par les OSC elles-mêmes. L'EF doit évaluer en interne sa capacité de travailler avec cette nouvelle cible et contraster les procédures et exigences infligées aux OSC avec les objectifs de changements durables en matière de genre auxquels le projet aspire à contribuer.
- Le format – en ligne, avec la participation de plus de 30 personnes – et la « concentration » de plusieurs thématiques, certes articulées entre elles mais complexes et spécifiques, - ne favorisent pas le caractère participatif de la session et une réelle compréhension et intégration pratique des connaissances et capacités.
- En plus du renforcement au niveau organisationnel quant à la gestion administrative et financière, il est important d'appuyer davantage des OSC soutenues au niveau des thématiques abordées de point de vue théorique et pratique (expérientielle) mais également méthodologique et stratégique (qu'est-ce qu'on veut transformer, pourquoi et comment ?).
- Dans le cadre du renforcement des capacités et d'appui administratif aux OSC, le projet FGS a permis le recrutement du personnel au sein des OSC soutenues mais a également répondu aux besoins et demandes très concrètes de certaines OSC. Ce type d'appui est très apprécié et nécessaire car il y a peu de dispositifs qui financent le recrutement des personnes ou des formations pourtant tout à fait nécessaires pour que l'OSC soit plus solide administrativement. De même, il s'agit des effets qui perdurent au-delà du projet.
- Les indicateurs quantitatifs indiquent un progrès important (en nombre de personnes) notamment de la composante 1 et 2. Cependant, pour avoir la capacité de rendre compte des progrès réels et durables concernant la réduction des inégalités femmes-hommes, il manque l'information – des indicateurs – qualitative qui permettrait d'évaluer le réel impact (possible) et des éventuels ajustements nécessaires.
- Pour atteindre la réduction – durable – des inégalités femmes-hommes il est important que les femmes et les filles soient renforcées au niveau cognitif, mais également relationnel (en relation avec son entourage), sociétal (politique), économique, au niveau de leurs droits mais également en relation avec les écosystèmes dont elles font partie. Ce renforcement doit être recherché au niveau individuel mais également au niveau collectif car c'est la condition pour que les changements à visée transformationnelle puissent advenir.
- Pour éviter des risques de délégitimation et du stress à tous les niveaux pour les OSC, le projet FGS doit prévoir en avance les possibles retards et complications en matière de lancement du projet, la signature des conventions et des versements de ressources financières allouées afin de trouver des manières pour mitiger leurs effets.

Les principales recommandations pour la dernière tranche de la 1^{ère} phase et pour la 2^{ème} phase du projet :

Au niveau de l'Expertise France (siège)

- Continuer à développer de nouvelles stratégies d'allégement des procédures administratives vis-à-vis les OSC pour les rendre plus efficaces et pertinentes pour ce type de projet et de partenaires/bénéficiaires.
- Rendre les formats des rapports plus accessibles et efficaces, pour mieux rendre compte des changements atteints.
- Continuer à jouer le rôle d'intermédiaire entre les exigences du bailleur et les réalités des OSC sur le terrain et plaider pour l'adaptation des formats et procédures aux petites et moyennes structures.
- Approfondir le dialogue, la collaboration et les échanges aux seins du partenariat EDIFIS afin de mieux soutenir les OSC face aux institutions et valoriser leur travail sur les thématiques du projet.
- Associer le bailleur au moments clé du projet menés avec les OSC afin de mieux comprendre les enjeux relevés et les réalités du terrain.
- Considérer des décaissements plus importants pour une meilleure planification et pour atténuer des éventuels retards.

Au niveau de l'Expertise France – l'équipe de coordination terrain

- Maintenir la participation de l'équipe régionale aux réunions stratégiques avec le siège et vice-versa afin de mieux comprendre des enjeux et défis d'une part et de l'autre.
- Continuer à réaliser des missions conjointes (l'équipe coordination régionale avec le siège) afin de mieux comprendre les enjeux sur le terrain.
- Lors des formations, utiliser davantage des outils et méthodologies participatives et expérientielles avec une perspective intersectionnelle et transformative adaptées aux réalités et expériences du terrain. Si besoin, s'appuyer sur une expertise en facilitation externe avec la capacité de traduction culturelle et pratiques des concepts théoriques pour assurer leur appropriation.

Concentrer les activités, le temps et les ressources restant sur :

- Des activités de renforcement de capacités concernant la compréhension profonde et l'appropriation des concepts et enjeux liés au genre. Ces activités doivent être adaptées à chaque contexte, et travaillées au niveau de chaque OSC selon leurs besoins ;
- Revoir la pédagogie d'intervention. L'outillage méthodologique, analytique et en termes d'approche pour que les OSC soient capables de transmettre les connaissances et compétences acquises au niveau des participant.es en accord avec la vision partagée qui doit être claire et appropriée ;

- Des activités de renforcement de pair à pair : générer des espaces d'apprentissage mutuel – communautés de pratique – qui stimulent la réflexion critique, les interpellations, l'émergence des connaissances situées – autour des enjeux et défis communs : comment ce qui a été appris se traduit concrètement sur le terrain et dans les pratiques des OSC ? quels changements sont-ils identifiés au sein des initiatives ? quels défis rencontrés et partagés ? quelles stratégies développées ? Le but étant d'outiller les OSC pour être capables d'analyser, de réfléchir et d'agir tant au niveau des initiatives locales comme au niveau national et régional (plaidoyer).

Pour la composante 3 :

- Développer la dimension comparative entre les pays, pour s'inspirer et se renforcer mutuellement et développer une réflexion régionale qui se déclinerait au niveau de chaque pays. Renforcer ainsi l'identité commune – « *on travaille pour une cause commune, on fait partie d'un seul projet* ». Renforcer la réflexion et le développement de stratégies pour que le genre devienne un levier d'action au niveau des crises et de conflit au niveau régional.
- Promouvoir et développer l'accès et la mise à jour de la plateforme numérique en cours de création pour qu'elle devienne un outil de pérennisation et de mutualisation utile pour toutes les OSC mais aussi pour les acteurs.trices de la société civile de manière générale en termes de bonnes pratiques, de compagnonnages, de réseautage, de partenariats, d'inspiration, d'autoformation, de créativité, etc.
- Améliorer la communication entre la coordination et les OSC pour éviter toute confusion sur la gestion des thématiques, des personnes qui gèrent les différents dossiers.

Au niveau des Expert.es genre/pays :

- Élargir leur mandat pour qu'il concerne non seulement l'accompagnement technique mais également politique (représentativité du FGS auprès des ministères, l'interlocution avec les référent.es genre AFD) : pouvoir représenter le FGS au niveau des autorités nationales afin de le faire mieux connaître, faciliter la mise en contact entre les acteurs institutionnels et les OSC, visibiliser les résultats atteints dans le cadre du projet, nouer les concertations etc.
- Élargir leur temps pour mieux cibler l'accompagnement de proximité : Les contextes sont similaires – mais les choix ne sont pas les mêmes donc il faut permettre aux expert.es d'identifier les besoins spécifiques de chaque OSC et à partir de cela faire des petits programmes pour renforcer les OSC – que l'expert.e puisse organiser des ateliers avec les OSC pour répondre à leurs besoins concrets.
- Recruter un.e expert.e d'appui aux OSC même dans le pays où est présente la coordination du projet (ne pas accumuler ce rôle au niveau de la chargée de renforcement des capacités).

Au niveau de suivi-évaluation :

- Alléger le dispositif de suivi-évaluation (nombre d'indicateurs quantitatifs)

- Ajouter des indicateurs qualitatifs accompagnés par des outils et méthodologies capables de rendre compte des changements au niveau de la vie des participant.es au projet et au niveau de leur entourage (niveau communautaire) ainsi qu'au niveau du personnel des OSC.
- Consacrer davantage de temps à accompagner les plans de suivi-évaluation des OSC. Cela permettra, d'une part, de développer leur propre méthodologie de suivi-évaluation et de capitalisation des initiatives soutenues, et d'autre part, de créer des tableaux de bord mettant en valeur leurs réalisations. De plus, cela contribuera à garantir la qualité des rapports de capitalisation à publier sur la plateforme EDIFIS.
- Développer des indicateurs pour suivre-évaluer le partenariat EDIFIS.