

Soutenir le pouvoir d'agir des organisations féministes

Repères pour un accompagnement transformatif



Soutenir le pouvoir d'agir des organisations féministes

Repères pour un accompagnement transformatif

Capitalisation du projet Féministes en Action mis en place par un consortium d'ONG et fonds féministes dans le cadre d'un financement de l'Agence Française de Développement



Rédaction :

Violette Geleyn et Arnaud Laaban sous la coordination d'Equipop

Comité d'édition :

Nathalie Perrotin-Milla et Eva Razafinarivo

Conception graphique & illustrations :

Agence Intrépide, www.agence-intrepide.fr

Contributions :

Gatien Atchamou, Crispin Bahati, Hasiatou Barry, Damienne Beksoubo, Christelle Cassaf, Akofa Domenya, Perrine Duroyaume, Akouvi Essoun, Djekota Etaa, Claude Nardelle Demgne Fotso, Jeanne Fournier, Rose Gbaguidi, Léonce Hancel, Pascal Ilboudo, Wendyam Micheline Kaboré, Aminata Mbengue, Félix Murhula, Dieynaba N'Diom, Joëlle Nwind, Marina Ogier, Solo Razafinjato, Eva Razafinarivo, Véronique Rouault, Léa Thuillier et Philippine Vasseur

Date de publication :

Décembre 2024

INTRODUCTION

Les organisations féministes ont historiquement été les fers de lance des luttes pour les droits des femmes et pour la fin des violences basées sur le genre.

Leurs combats ont permis des avancées concrètes, juridiques, mais aussi sociales avec un impact mis en évidence par un nombre croissant d'études¹.

Pourtant, comme le rappelle ONU Femmes², **les organisations féministes restent structurellement sous financées** (moins de 5 % de l'Aide Publique au Développement) alors qu'elles font face à des menaces multiformes dans les pays du Sud comme du Nord.



ONU Femmes insiste sur l'urgence de soutenir davantage les organisations féministes pour **éradiquer les violences basées sur le genre et atteindre l'égalité entre femmes et hommes**.

Dans ce contexte, la France qui a adopté une diplomatie féministe en 2019, a fait le choix de soutenir financièrement les organisations féministes du monde entier à travers la mise en place d'un mécanisme de soutien spécifique : **le Fonds de Soutien aux Organisations Féministes (FSOF)**.

Ce soutien n'est pas simple : les organisations de la société civile (OSC) féministes de terrain, celles dont l'impact social est le plus important, sont aussi souvent les plus éloignées des canaux classiques de financement liés à l'Aide Publique au Développement (APD).

D'où la mise en place d'une **logique de fonds intermédiés, confiés à des consortiums d'ONG françaises, internationales ou issues des sociétés civiles des Suds**.

L'objectif est de s'appuyer sur des OSC intermédiaires, disposant de partenaires et contacts localement dans les milieux féministes, **pour identifier les organisations féministes pertinentes et leur faire parvenir un soutien adapté à leurs besoins tout en respectant les règles de bonne gestion financière**.

Le présent document capitalise les expériences de soutien aux organisations féministes dans le cadre du projet Féministes en Action, le premier fonds intermédié mis en place dans le cadre du FSOF.

¹ Parmi elles, on peut citer une étude qui a établi un lien direct entre l'action des mouvements féministes et la réduction des violences faites aux femmes au Nicaragua. Jessica R. Carney. (2023) A Systematic Review of Barriers to Formal Supports for Women Who Have Experienced Intimate Partner Violence in Spanish-Speaking Countries in Latin America. *Trauma, Violence, & Abuse*, pages 152483802311561.

² <https://www.unwomen.org/fr/news-stories/explainer/2023/11/why-funding-womens-organizations-prevents-violence-against-women>

LE PROJET

« FÉMINISTES EN ACTION »

Féministes en Action est un **projet mené en consortium par six organisations** (CARE France, Fonds XOESE pour les Femmes Francophones, Equipop, Fonds pour les Femmes en Méditerranée, Initiative Pananetugri pour le Bien-être de la Femme et Oxfam France) œuvrant à **l'empouvoirement d'OSC féministes**.

Financé par l'Agence Française de Développement (AFD) à hauteur de 15 millions d'euros, il a permis de **distribuer 265 financements à 239 OSC féministes réparties dans 30 pays à travers le monde** (Afrique Subsaharienne, Asie, Proche et Moyen Orient, Amérique latine et Caraïbes), **entre janvier 2022 et décembre 2023** (7,7 millions d'euros redistribués).

Le projet a également permis d'accompagner le **renforcement de capacités et le plaidoyer** de ces OSC, et de mener des dynamiques collectives d'apprentissage.



FONDS DE RENFORCEMENT

CANAL 1

Fonds de renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et techniques des organisations féministes des Suds par des financements annuels entre 5 000 et 20 000 €.

FONDS OPÉRATIONNEL

CANAL 2

Fonds opérationnel financement de projets opérationnels sur les thématiques DSSR, VGB, renforcement économique et accès aux droits, par le biais de subventions pluriannuelles entre 30 000 et 250 000 €.

FONDS D'ACTION COLLECTIVE

CANAL 3

Fonds d'action collective appui au plaidoyer national ou régional via des subventions pluriannuelles entre 50 000 et 250 000 € attribuées à des consortia d'OSC en une seule fois, et en décalage du lancement des canaux 1 et 2.

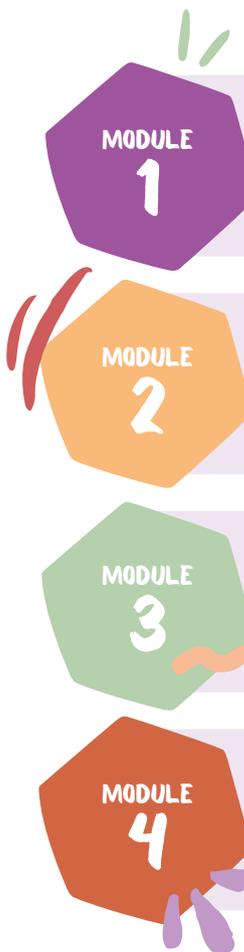
Une capitalisation centrée sur les expériences d'accompagnement

Les équipes des six organisations du consortium se sont mobilisées pour **capitaliser leurs expériences** auprès des OSC féministes et **partager des repères pratiques** pour comprendre ce qui joue dans un parcours d'empouvoirement.

La présente capitalisation s'appuie sur :

- **La contribution des chargé.es d'accompagnement des OSC féministes situées en Afrique de l'Ouest et Centrale, de la région Méditerranée et de Madagascar** qui ont participé à un atelier collectif de capitalisation organisé à Saly (Sénégal) en juin 2024.
- **Le retour d'une large partie des OSC féministes** sur leurs expériences et les différentes dimensions de l'empouvoirement organisationnel à travers un questionnaire.
- **Les leçons de l'évaluation intermédiaire** qui a couvert l'ensemble du périmètre géographique de Féministes en Action.

Ce que vous allez trouver dans ce livret :

- 
- MODULE 1** Les spécificités des OSC féministes et les principes d'un fonds intermédié financé par une agence de coopération.
 - MODULE 2** « Boîte à outils de l'accompagnement » présente des conseils et recommandations provenant des chargé.es d'accompagnement de Féministes en Action à destination d'autres chargé.es d'accompagnement de projets similaires (fonds intermédiés visant les OSC féministes), à travers les étapes clés de l'accompagnement.
 - MODULE 3** Postures et défis de l'accompagnement, avec un rappel des principes majeurs assortis de conseils pour faire face aux six grands défis identifiés par les chargé.es d'accompagnement.
 - MODULE 4** Repères (à travers des questions clés) pour évaluer l'empouvoirement des OSC féministes, sous ses sept dimensions identifiées. Ce dernier outil est destiné à guider les chargé.es d'accompagnement et/ou de suivi-évaluation dans la construction des parcours d'empouvoirement et l'évaluation des effets du soutien aux OSC féministes.

Ces modules peuvent se lire indépendamment, à vous de choisir la porte d'entrée qui correspond à vos intérêts et de composer votre parcours de lecture.

Conçus dans un esprit de partage, ils servent aussi comme supports de formation pour animer des temps de réflexion en équipe sur les enjeux de l'accompagnement.

MODULE 1

Comprendre les spécificités des OSC féministes





LES OSC FÉMINISTES :

des organisations multiformes avec des besoins spécifiques

Une grande diversité de profils

L'expérience de Féministes en Action montre qu'il n'existe pas de « profil type » des OSC féministes tant celles-ci **sont diverses dans leur structuration, leurs approches, leurs actions ou encore leur histoire**. Si certaines caractéristiques peuvent se retrouver chez plusieurs OSC féministes, **elles gardent chacune leur singularité**.

QUI SONT LES OSC FÉMINISTES SOUTENUES PAR FEA ?

Au moment du financement...

53%

avaient un budget inférieur à 50 000 €

57%

ne bénéficiaient d'aucun financement institutionnel

63%

étaient gérées exclusivement par des femmes

36%

étaient gérées majoritairement par des femmes

62%

avaient moins de 3 salarié.es

30%

n'avaient aucun.e salarié.es

13%

n'avaient pas de statut juridique

Un ancrage territorial fort

Elles sont au plus près des femmes et des filles au sein des communautés, **qu'elles soutiennent à travers des activités** telles que : des appuis aux activités génératrices de revenus (AGR), des ateliers de sensibilisation aux droits, des actions favorisant la confiance en soi, la sororité entre femmes ou encore leur participation à des espaces de décision.

Elles agissent pour la plupart en s'appuyant sur des logiques de financement communautaire ou avec l'appui d'OSC de développement. Elles créent ou entretiennent parfois des liens avec des leaders communautaires et/ou des autorités religieuses afin de **faciliter l'ancrage communautaire de leurs actions**.

Une expertise importante, sectorielle et méthodologique

Elles disposent à la fois d'une **expertise sectorielle** – dans les domaines de la lutte contre les violences basées sur le genre, sur l'empouvoirement des femmes, la défense des droits sexuels et reproductifs, la promotion de l'accès des femmes aux instances de prise de décision – **et méthodologiques** (perspective de genre, approche intersectionnelle...).

Ces expertises et focus thématiques ont notamment conduit certaines féministes à **développer leurs propres outils d'animation/pédagogiques ou approches adaptées à leurs contextes et objectifs de travail**.

Un engagement militant et une résilience associée

Pour une partie d'entre elles, leurs équipes sont composées de militantes, souvent relativement jeunes et ayant suivi des études supérieures. Fortement engagées, mais aussi fréquemment exposées à des risques psycho-sociaux et physiques, **elles œuvrent dans des contextes sécuritaires et socio-culturels difficiles.**

Du fait des valeurs qu'elles défendent ou de leur affirmation personnelle, elles peuvent se retrouver en porte-à-faux vis-à-vis de leurs communautés ou de leurs familles pour qui le système patriarcal et ses mécanismes de subordination des femmes sont naturels.

Des besoins partagés de financement et de renforcement organisationnel

Fortement sous-financées, les OSC féministes ont le plus souvent des **capacités limitées** en matière de gestion administrative et financière, de gestion de projet, ou de formulation de demande de subvention. Elles disposent rarement de processus comptables et financiers formalisés, d'un responsable administratif et financier ou d'un organigramme.

Même lorsqu'elles sont de taille plus importante, les organisations féministes manquent généralement de fonds propres alors **qu'elles font face à des frais de fonctionnement importants** (par exemple : frais de gestion d'un centre d'hébergement).

Des actions menées par des femmes engagées, se revendiquant féministes pour une grande partie d'entre elles

La plupart des OSC soutenues par Féministes en Action sont des organisations dirigées et animées – souvent de manière bénévole – **par des militantes engagées en faveur des droits des femmes.**

Cependant, certaines personnes pouvaient ne pas s'identifier comme féministes au moment de l'octroi du financement, un terme pas toujours approprié dans les contextes locaux souvent sans équivalent dans les langues nationales.

Pour autant, leurs actions sont féministes dans le sens où elles contribuent à **transformer les rapports de pouvoir produits par le système patriarcal.**

D'ailleurs, plusieurs d'entre elles ont pris conscience de leur inscription dans les luttes féministes à travers Féministes en Action et s'identifient désormais en tant que telles, même s'il peut être difficile de l'afficher dans des contextes particulièrement adverses.

Une caractéristique transversale : leur posture

Les OSC féministes soutenues par le projet FeA, qu'elles soient formelles ou informelles, agissent dans une perspective « transformative », visant **la déconstruction des stéréotypes de genre et la promotion d'une égalité effective entre les femmes et les hommes.**





LES FONDS INTERMÉDIÉS

un fonctionnement spécifique

L'objectif du FSOF est de soutenir les OSC féministes dans le monde en se focalisant notamment sur celles qui sont traditionnellement éloignées des financements de la coopération internationale au développement.

Pour y parvenir, la France a fait le choix de s'appuyer sur **des consortiums d'ONG internationales et locales œuvrant pour les droits des femmes**, ayant à la fois les capacités pour gérer des

enveloppes importantes ainsi qu'un ancrage local pour identifier et accompagner les OSC féministes sur plusieurs continents.

Elles jouent un rôle d'intermédiaire entre les bailleurs – et les règles de bonne gestion financière associées aux financements de la coopération – et les OSC féministes dont **les spécificités exigent d'adapter les modalités de soutien**.

QUELLES SONT LES MODALITÉS DE SOUTIEN MISES EN ŒUVRE

dans le cadre de Féministes en Action ?

63%

des subventions ont été accordées via le canal 1 (15 000 EUR en moyenne sur un an)

69

subventions ont inclus un volet « fonctionnement »

7%

des subventions ont concerné des actions collectives, plus importantes en budget (70 000 EUR en moyenne)

30%

des subventions ont concerné des « projets » au titre du canal 2 (47 000 EUR en moyenne)

LES AMI

ont été ciblés et non largement diffusés pour ne pas mettre en concurrence et en danger les OSC

98%

des OSC ont bénéficié d'un accompagnement durant la mise en œuvre du financement

DONT 73%

durant la phase de formulation

Féministes en Action est le **premier consortium soutenu par le FSOF**. Cette expérience a permis d'identifier plusieurs **principes et méthodes qui ont renforcé le soutien aux OSC féministes** dans toute leur diversité :

La flexibilité des financements (flexibilité de l'assiette de dépense) :

Cela permet de **couvrir des dépenses de fonctionnement** (par exemple : local pour le siège, matériel informatique, formations...) et/ou des dépenses liées aux activités, selon **ce qui apparaît le plus pertinent et utile pour les OSC concernées**.

La diversité des formes et volumes de financement avec :

- **Des financements orientés sur le développement organisationnel** qui prennent en charge spécifiquement des frais de fonctionnement et qui sont adaptés à des OSC féministes peu structurées. Peu développés dans le secteur du développement, ils offrent une forte plus-value par rapport aux modalités habituelles de financement (canal 1).
- **Des financements plus importants** pour la mise en œuvre de projets pour des OSC féministes avec une capacité d'action plus importante ou qui ont connu une mise à l'échelle grâce à un premier financement (canal 2).
- **Des financements pour des actions collectives** menées par des coalitions d'OSC féministes (canal 3).

La non mise en concurrence entre OSC féministes :

Cela implique de **pré-identifier des OSC féministes** pouvant bénéficier des financements et de les accompagner pour qu'elles puissent **structurer une demande** suffisamment pertinente pour remplir certains critères de qualité.



Le partage des valeurs féministes

Par les équipes qui accompagnent les OSC féministes : cela implique de recruter des personnes qui ont **une connaissance/expérience des combats féministes** ou de **former des spécialistes de l'accompagnement aux valeurs et luttes féministes**. Cet accompagnement lui-même répond à des principes importants (voir le module 3).

L'accompagnement sur-mesure et de proximité,

De la formulation du besoin ou d'un projet à la clôture des financements (la fin d'un financement ne signifie pas la fin d'un partenariat – voir le module 2) : cela implique des moyens conséquents et un **engagement important** des équipes chargées de cet accompagnement.

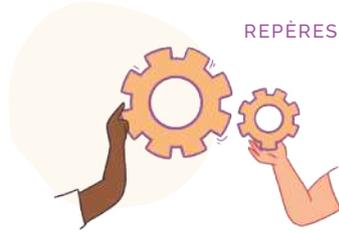
Une posture d'écoute et une logique « bottom-up » :

Contrairement à un partenaire de « projet », qui peut être davantage engagé dans la mise en œuvre des actions, un fonds féministe – tel que mis en place dans *Féministes en Action* – n'a pas de rôle prescripteur sur les approches et thématiques des OSC féministes. **L'objectif est d'être à l'écoute et de répondre aux besoins spécifiques identifiés par chaque OSC féministe** et éventuellement d'outiller cette analyse des besoins **dans une logique « bottom-up »**.

MODULE 2

Adapter l'accompagnement technique et financier



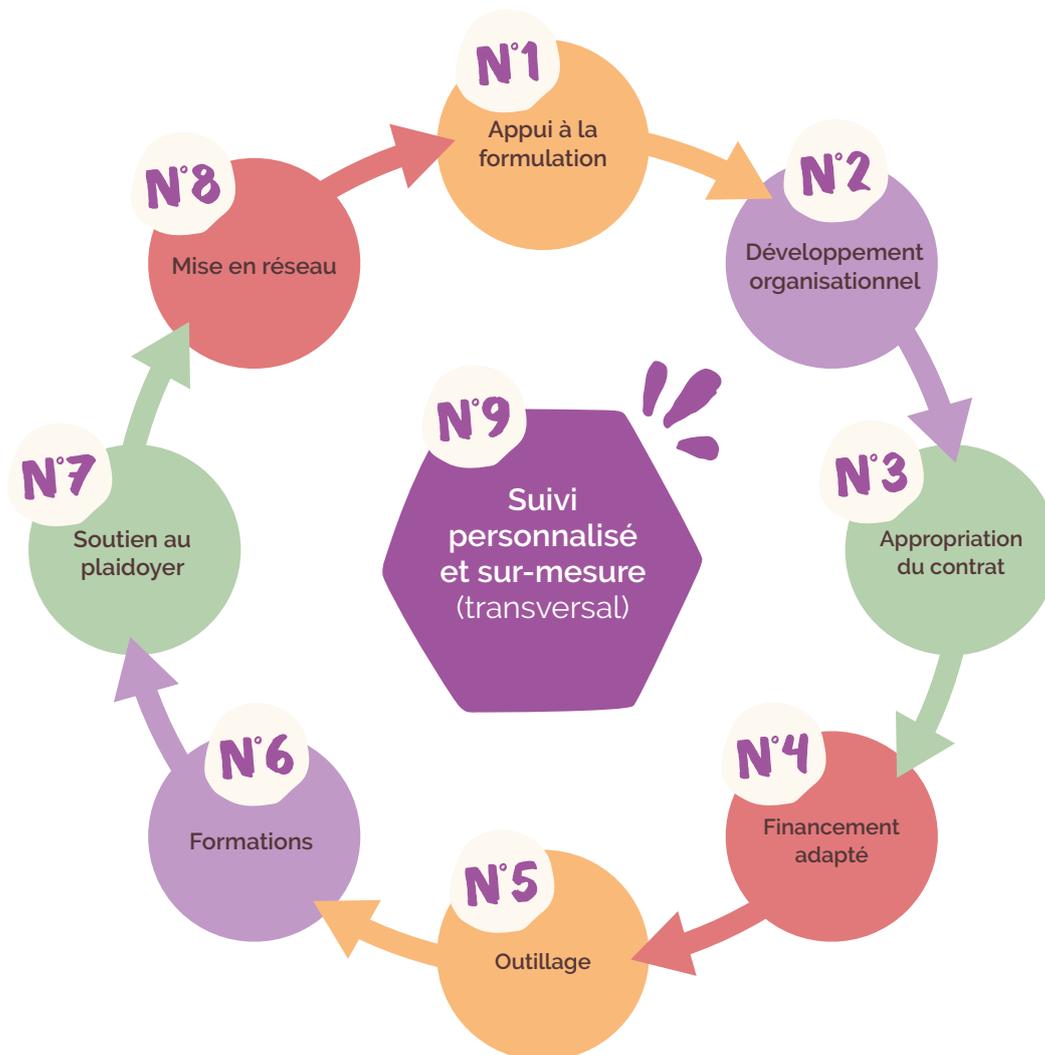


L'ACCOMPAGNEMENT D'UNE OSC FÉMINISTE

Vous trouverez ici une boîte à outils qui présente les étapes clés d'un parcours d'accompagnement d'une OSC féministe.

Pour chacune des étapes, des bonnes pratiques issues des expériences des équipes du consortium apportent des repères qui peuvent servir au renforcement collectif des chargé.es d'accompagnement et à la prise de poste de nouveaux.elles.

Schéma : étapes clés de l'accompagnement des OSC féministes



Ce schéma est indicatif. La réalité n'est pas aussi linéaire : il peut y avoir plusieurs financements en parallèle, des temps d'arrêts entre les étapes. Plusieurs actions d'accompagnement peuvent se répéter plusieurs fois en fonction des besoins. Les dernières étapes du schéma peuvent aussi être les premières à être mises en œuvre.

Les pages suivantes détaillent chacune des étapes.

ÉTAPE N°1

L'APPUI À LA FORMULATION

De quoi s'agit-il ?

L'appui à la formulation consiste à **accompagner les OSC féministes envisageant de soumettre une demande de subvention pour qu'elles comprennent mieux les objectifs du soutien proposé, les attendus du formulaire, ou améliorent la qualité des informations et arguments fournis.**

Ces OSC féministes ont été pré-identifiées à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) restreint.

Pourquoi est-ce important ?

Les OSC féministes, particulièrement celles qui ne sont pas habituées à demander des financements institutionnels, **peuvent éprouver des difficultés pour comprendre ce qui est attendu de ce type d'exercice et comment y répondre de façon générale.**

Il peut s'agir de leur première expérience de **formulation d'un objectif, de description de leurs actions ou même de demande de financements.**

Cela permet en outre de **renforcer les liens entre les OSC féministes et les chargé.es d'accompagnement.**

Que recommandent les chargé.es d'accompagnement ?

Envoyer un mail spécifique à chaque OSC féministe contactée (proactivité) : certaines n'osent pas faire une demande d'accompagnement même si cette possibilité est bien inscrite sur l'AMI.

Proposer une formation au canevas en amont aux OSC féministes contactées pour s'assurer qu'elles comprennent bien les attendus et plus globalement ce qu'implique le financement.

Envisager des méthodes alternatives pour formuler un projet : faire une présentation vidéo, utiliser des récits, ou faire des phrases à compléter (par exemple : « mon action sera utile si... »).

Mettre en place une plateforme en ligne avec des rubriques à remplir pour faciliter le traitement des demandes par les organisations gérant les fonds intermédiaires (temps considérable économisé par rapport à des versions papiers ou numérique). Il peut s'agir d'une plateforme très simple (par exemple : logiciel gratuit de formulaire). Attention, dans certains contextes, cela pose le problème de la sécurité des données et de la confidentialité requise pour certaines OSC féministes.

ÉTAPE N°2

LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL



De quoi s'agit-il ?

Il s'agit **d'analyser**, à l'aide d'un outil (par exemple : l'outil « SCAN » d'Equipop, adapté à partir du modèle EFQM³), **le fonctionnement interne d'une organisation** : gouvernance, stratégie, capacités des équipes sur le plan opérationnel ou administratif et financier, partenariats...

Ce diagnostic permet ensuite de **co-élaborer** avec l'OSC féministe **un plan d'action de renforcement institutionnel** et de caler les actions d'accompagnement sur celui-ci.



Pourquoi est-ce important ?

Pour les OSC féministes qui en ont bénéficié, le développement organisationnel a été une étape particulièrement utile qui a permis à leur structure de **s'engager dans une dynamique transformative**.

Ce diagnostic est aussi essentiel pour bien calibrer les activités d'accompagnement en fonction des besoins des OSC féministes. Il permet ensuite de **construire un parcours de renforcement dans le temps**.



Que recommandent les chargé.es d'accompagnement ?

Élargir les activités de renforcement aux personnes aux postes de direction et de gouvernance des OSC accompagnées pour éviter la perte de capacités en cas de turn over du personnel.

Mettre en contact les OSC féministes plus expérimentées avec les OSC féministes plus novices pour favoriser l'échange de perspectives et le transfert de bonnes pratiques.

Co-construire le diagnostic et le plan d'action de renforcement, avec l'équipe de l'OSC féministe (cadre participatif) pour favoriser l'appropriation du processus.

Mettre en place un suivi pour apprécier l'évolution des capacités de l'OSC féministe et réadapter l'accompagnement aux évolutions des besoins en cours de route.

³ Outil disponible sur : <https://femination.fr/ressources-droits-des-femmes/>

ÉTAPE N°3

L'APPROPRIATION DU CONTRAT

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de **favoriser la compréhension et la bonne exécution des termes du contrat** entourant le partenariat par les OSC féministes : modalités de versement des tranches, exigences de redevabilité, règles concernant les justificatifs, rapports narratifs et financiers, calendrier, etc.

Pourquoi est-ce important ?

Pour certaines OSC féministes, il peut s'agir **du premier contrat de subvention** (ou du premier avec un bailleur institutionnel). Les difficultés exprimées par certaines OSC féministes soutenues concernent souvent des clauses qui étaient inscrites dans les contrats (par exemple : date de remise du rapport narratif et financier).

Les OSC féministes connaissent aussi rarement les **exigences de redevabilité** qui s'appliquent aussi aux membres du consortium et **les efforts fournis pour les atténuer auprès d'elles**.

Que recommandent les chargé.es d'accompagnement ?

Organiser une réunion spécifique avec l'OSC féministe pour expliquer les différentes clauses du contrat.

Bien expliciter les différents niveaux de redevabilité de l'organisation en charge du fonds intermédiaire vers le bailleur institutionnel, de l'OSC féministe vers l'organisation en charge du fonds intermédiaire... Et les effets négatifs/positifs entraînés par le (non) respect des engagements.

Revoir les termes du contrat lors des réunions de suivi des financements/partenariats pour favoriser son appropriation par l'OSC féministe et proposer éventuellement des avenants.

Mettre en place un système de tranches lié à des pourcentages de justification des dépenses comme par exemple le déclenchement de la deuxième tranche lorsque 50% des dépenses de la première tranche ont pu être justifiées.

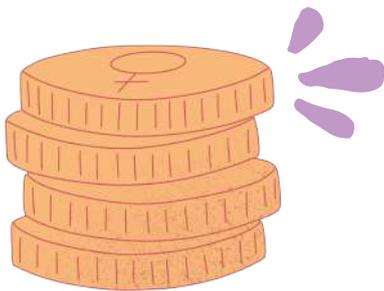


ÉTAPE N°4

LE FINANCEMENT ADAPTÉ

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de **mettre en place des mécanismes et des modalités** de financement qui **répondent aux besoins** des OSC féministes, à leur **capacité d'absorption** et aux **contraintes de leur environnement**.

Pourquoi est-ce important ?

Les OSC féministes sont souvent fragiles financièrement (peu de fonds propres, peu de visibilité sur les ressources financières). Elles ont besoin de financements adaptés pour **renforcer de manière progressive leurs capacités opérationnelles**.

Par ailleurs, dans certains pays, leurs activités sont fortement limitées voire réprimées par les autorités. Dans ce contexte, les flux financiers internationaux peuvent servir à traquer les militantes pour limiter leurs activités et les arrêter dans certains cas extrêmes.

Que recommandent les chargé.es d'accompagnement ?

Proposer des financements cohérents avec la capacité d'absorption des OSC féministes et leurs besoins : des petits financements flexibles et/ou des financements plus importants lorsque cela est justifié.

Inclure systématiquement un volet « fonctionnement » pour soutenir des dépenses nécessaires (par exemple : équipement informatique, frais juridiques, logiciel de gestion financière...) mais rarement couvertes par les autres types de soutien (en mode « projet »).

Permettre le cas échéant le financement de dépenses relevant uniquement du fonctionnement.

Accorder des facilités de versement⁴ : il s'agit, par exemple, d'envisager l'envoi des tranches via des solutions de transfert d'argent (hors système bancaire).

⁴ Ces facilités de transfert d'argent sont faisables et ont été prévues dans le cas de FeA.

ÉTAPE N°5

L'OUTILLAGE

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de **fournir aux OSC féministes des outils simples, pédagogiques et utiles** pouvant les aider à répondre aux exigences financières, comptables, administratives et narratives liées à la subvention, ou pouvant être utiles pour mener leurs actions (par exemple : kit de communication).

Pourquoi est-ce important ?

La mise à disposition d'outils permet aux OSC féministes de **gagner du temps, en comprenant plus rapidement ce qu'il est attendu d'elles**. Ces outils sont souvent complémentaires des autres formes d'appui (formations, accompagnement dans le temps...).

Que recommandent les chargé.es d'accompagnement ?

Mettre à disposition des formulaires adaptés pour rédiger les rapports narratifs/financiers avec une notice d'explication, la plus simple possible. Ces formulaires doivent avoir été travaillés en amont pour ne demander que les informations strictement nécessaires à l'appréciation de l'action/ des dépenses des OSC féministes.

Mettre à disposition des outils de gestion financière/comptable que les OSC féministes moins expérimentées ou structurées peuvent utiliser.

Mettre à disposition du matériel de communication que les OSC féministes sont ensuite libres d'utiliser et d'adapter pour leurs propres besoins.

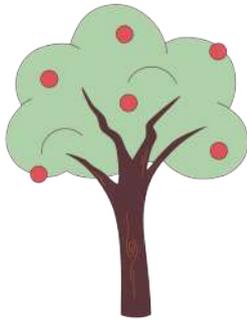


ÉTAPE N°6

LES FORMATIONS

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de proposer d'une part des **formations collectives** répondant à des besoins communs des OSC féministes identifiés à l'occasion des diagnostics organisationnels ; et d'autre part des **formations « sur mesure »** pour celles présentant des besoins spécifiques, identifiés via ces mêmes outils.

Pourquoi est-ce important ?

Les besoins de formation des OSC féministes sont souvent importants, notamment sur des **enjeux liés au fonctionnement interne des organisations, la mobilisation de ressources ou le plaidoyer**.

Les formations sont aussi l'occasion de réunir dans un même lieu des membres d'OSC féministes de plusieurs horizons ou géographies et de **favoriser la mise en réseau**. Ces temps collectifs servent aussi à **rapprocher différents profils** de parties prenantes (présidence, direction, salarié.es, bénévoles...).

La question de **l'intégration des enjeux de genre** dans l'organisation est également abordée pour ouvrir à des questionnements et des échanges autour de ce qu'englobent les principes féministes et comment les appliquer dans la vie de l'organisation et ses modes d'action.

Que recommandent les chargé.es d'accompagnement ?

Proposer des formations en matière de gestion administrative et financière, de recherche de financements ou de gestion de projets : ces formations sont essentielles pour renforcer sur le long terme les capacités des OSC féministes à obtenir puis à gérer des financements.

Favoriser les regroupements collectifs entre organisations à l'échelle nationale ou régionale afin de favoriser l'interconnaissance, la mise en réseau et l'apprentissage entre pairs⁵.

Mettre certain.es membres des OSC féministes en position de formatrices (rémunérées) vis-à-vis d'autres OSC féministes lorsqu'elles disposent d'une expertise/expérience pertinente.

Prévoir des moments de « care » dans le cadre des formations ou autres réunions collectives (par exemple : activités de bien-être émotionnel, mental et physique) pour que les participant.es puissent aussi se retrouver dans un cadre favorable à l'acquisition de nouvelles compétences.

⁵ Dans le cadre de FeA, un atelier de capitalisation rassemblant les OSC soutenues par Equipop a été expérimenté à Saly (Sénégal) en septembre 2023. Ce dernier a montré l'importance d'un espace d'apprentissage collectif autour de la transformation sociale.

ÉTAPE N°7

LE SOUTIEN AU PLAIDOYER



De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de soutenir, à la fois financièrement et techniquement, les OSC féministes dans leurs actions de plaidoyer pour en **augmenter la portée**.



Pourquoi est-ce important ?

Les avancées en matière des droits des femmes passent le plus souvent par des **changements législatifs et un soutien accru de la part des institutions de tous niveaux** (du local à l'international). Ces changements sont le **résultat d'un travail de plaidoyer de longue haleine** mettant à jour les atteintes aux droits des femmes et les leviers pour y remédier. Lorsqu'il est mené auprès des bailleurs internationaux, ce plaidoyer peut aussi aboutir à **l'augmentation du soutien financier aux OSC féministes**.

L'expérience de FeA a montré que **le plaidoyer avait été l'un des domaines d'empouvoirement les plus importants** selon les OSC féministes interrogées durant l'évaluation intermédiaire...



Que recommandent les chargés.es d'accompagnement ?

Soutenir l'élaboration de stratégies de plaidoyer pour que les OSC féministes puissent mieux structurer leurs actions, les articuler autour d'objectifs précis et sur le long terme afin de sortir des écueils de campagnes ponctuelles.

Faciliter la participation des OSC féministes à des événements internationaux pertinents et leur ouvrir des espaces (par exemple : side event) pour qu'elles puissent s'exprimer directement, en leur nom, depuis leurs visions situées, en étant force de proposition, auprès des décideur.euses politiques auxquelles elles n'auraient pas accès en temps normal, et dans des espaces de prise de décisions. Attention, il faut bien **prendre en compte la barrière de la langue** pour les OSC féministes francophones car la plupart des événements internationaux se déroulent en anglais.

Soutenir les coalitions d'OSC souhaitant mener des actions de plaidoyer à un niveau régional ou international (à l'instar du canal 3 de Féministes en Action). Sur le plan financier, il est pertinent d'encourager les OSC féministes à expérimenter la mutualisation de ressources et la gestion d'un budget commun mis à leur disposition pour qu'elles gagnent en autonomie. Ce soutien financier est complété par un accompagnement technique qui offre aux OSC féministes un espace pour croiser des analyses, partager une vision de changement et porter un plaidoyer commun.

Du 22 au 26 avril 2024, **une délégation de sept militantes, représentantes d'organisations soutenues par Féministes en Action**, a fait le déplacement jusqu'à Paris et Bruxelles pour témoigner des réalités vécues par les femmes de leurs pays. **Activistes engagées venant de la République Démocratique du Congo, de l'Equateur, du Burkina Faso, du Bénin, de Madagascar, du Tchad**

et du Maroc, elles ont été reçues tour à tour à l'Elysée, au Ministère français de l'Europe et des Affaires Étrangères, à l'Assemblée nationale, au siège de l'Agence française de développement, à celui de l'Union européenne à Bruxelles ainsi que par de nombreux médias.

ÉTAPE N°8

LA MISE EN RÉSEAU

De quoi s'agit-il ?

À travers leur mise en réseau, l'objectif est de **faciliter les rencontres** entre OSC féministes pour **favoriser l'interconnaissance, le partage d'expériences et la construction d'actions collectives** pouvant donner lieu à des plaidoyers portés en commun.

Pourquoi est-ce important ?

Les OSC féministes manquent souvent de contacts et d'influence dans les espaces de prise de décisions, reflet des déséquilibres de pouvoir produits par le système patriarcal. Aussi, dans le portage de plaidoyers il est important pour elles de miser sur la **création d'alliances et d'afficher différents soutiens aux messages véhiculés**. Cela **renforce leur légitimité et leur force tout en favorisant une mutualisation des moyens**.

Par ailleurs, les OSC féministes les moins expérimentées en plaidoyer gagnent à rejoindre des alliances afin de **bénéficier de transfert de compétences et de gagner en visibilité**.

Que recommandent les chargé.es d'accompagnement ?

Profiter des temps collectifs comme les formations ou les ateliers de capitalisation pour renforcer l'interconnaissance et le partage d'expériences. Prévoir des espaces de convivialité plus informels pour que les OSC féministes tissent des liens entre elles.

Mettre en place des outils permettant de valoriser les expériences et expertises des OSC féministes pour qu'elles identifient des complémentarités et des synergies possibles (par exemple : newsletter).

ÉTAPE N°9

LE SUIVI PERSONNALISÉ ET SUR-MESURE
(étape transversale)De quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'accompagner les OSC féministes dans le temps, dans un cadre bilatéral, en proposant un **parcours de renforcement sur-mesure** découlant du diagnostic initial.

Ce suivi personnalisé et sur-mesure permet de **faire le lien entre toutes les autres activités d'accompagnement** décrites ci-dessus.

Pourquoi est-ce important ?

Ce suivi donne une **cohérence globale dans tous les types de soutien mobilisés** – financiers et techniques – à destination des OSC féministes.

Au regard de la grande diversité des besoins et des situations des OSC, **chaque parcours de renforcement est spécifique** et l'accompagnement doit donc être sur-mesure.

Que recommandent les chargé.es d'accompagnement ?

Désigner un référent unique par OSC féministe : même si chaque activité de renforcement dépend d'un.e autre collègue, il est important que l'OSC féministe ait un point de contact stable pouvant avoir une vue d'ensemble sur leur parcours de renforcement.

Documenter le parcours de renforcement de l'OSC féministe (par exemple : fiche de suivi) pour ne pas perdre la mémoire en cas de rotation au niveau des chargé.es d'accompagnement.

Anticiper la charge humaine et financière que cet accompagnement représente : plus l'OSC féministe est faiblement structurée, plus cet accompagnement sur mesure sera important (et impactant).

Encourager l'OSC féministe à s'inscrire dans une démarche d'objectivation de ses besoins pour assurer un suivi transformatif qui dépasse les demandes exprimées spontanément.



MODULE 3

Adopter la bonne posture





Les principes

Vous trouverez ici les principes qui doivent guider la mise en place par les chargé.es d'accompagnement du soutien aux OSC féministes dans le cadre d'un fonds intermédiaire*.

➔ **Sur mesure et centré sur les besoins**
: co-construire un accompagnement partant des besoins spécifiques de chaque OSC féministe en cherchant à **comprendre leurs réalités et leurs défis**.

« Les organisations varient considérablement (y compris dans leurs équipements pour travailler à distance dans le niveau d'éducation des leaders.euses). Mettre en œuvre l'approche centrée sur les besoins a nécessité des méthodologies très personnalisées qui sont demandeuses de ressources humaines et financières. » ➔

➔ **Non-jugement et confiance mutuelle**
en reconnaissant **l'expertise** des OSC féministes, **leurs contraintes** et **en se plaçant comme allié.e** face à leurs défis.

« L'idéal c'est un processus où on guide l'autre (...). C'est lui permettre de s'exprimer librement et de s'épanouir sans avoir peur d'être jugé, l'écouter et le rassurer de notre présence à ses côtés. » ➔

➔ **Flexibilité et adaptabilité** dans **les modalités de communication** (mail ou téléphone ou présentiel), dans **les modalités de réunion** et **s'adapter aux contraintes** des OSC féministes (distance géographique, niveau d'équipement, ...).

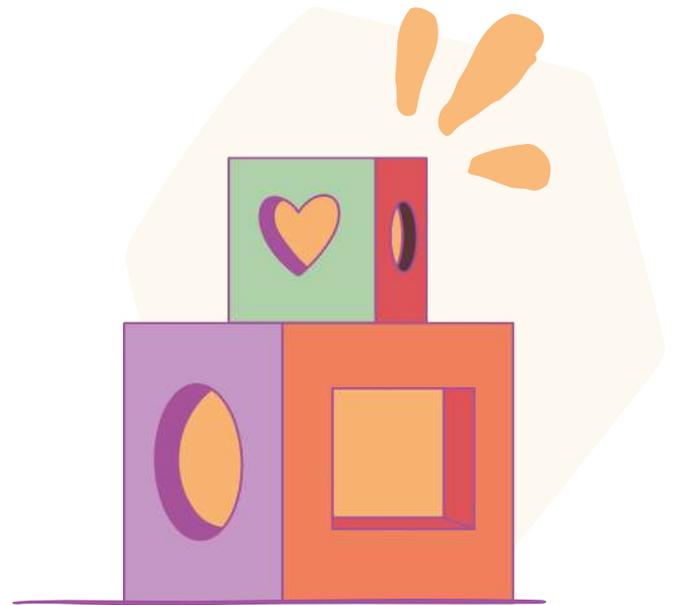
➔ **Stratégie du « learning by doing »** (apprentissage par la pratique) **en évitant de faire « à la place »** des OSC féministes et **en reconnaissant le droit à l'erreur**.

« On donne des orientations et on fait confiance au partenaire, c'est l'idéal. » ➔

* Sauf précision autre, les citations présentées dans les pages suivantes sont celles des membres du consortium FeA.

→ **Penser l'accompagnement** dans le cadre d'une démarche holistique et pérenne qui permet à l'OSC de **monter en compétences** et de **rentrer dans un parcours maîtrisé et structuré**.

←
L'accompagnement idéal est un renforcement holistique qui permettra d'atteindre petit à petit l'autonomie.
→



→ **Approche intersectionnelle** qui permet d'analyser comment les différentes formes d'oppression s'articulent et de faire converger les **luttés** (contre le patriarcat, contre le validisme, contre l'homophobie, contre la transphobie...).

→ **Non mise en concurrence** entre OSC féministes pour accéder à des financements, des ressources ou des appuis.

←
Il est important de conserver la motivation et l'esprit de force collective à l'intérieur du mouvement féministe. Pour cela il faut éviter qu'elles ne se comparent entre elles dans leur développement et de les mettre en concurrence.
→

Les grands défis de l'accompagnement

Pour les équipes qui cheminent avec les OSC féministes, **de nombreuses questions liées à leur accompagnement viennent se poser régulièrement** : comment concilier redevabilité et apprentissage ? Comment être à l'écoute et dans la co-construction tout en maintenant un cap défini dans le temps du projet ? Comment rappeler les engagements et les règles quand il le faut sans casser un rapport de confiance naissant ?

Grâce à la capitalisation, six tensions majeures inhérentes à l'accompagnement ont été explicitées et nourries par des pistes d'action et des conseils sur les postures. Elles servent de **point de repère pour construire un cadre de relation vivant, réflexif et dynamique**.

01 Renforcement du fonctionnement versus ingérence

Notre stratégie d'accompagnement est de ne pas faire à la place des organisations, mais de comprendre et d'accepter le niveau de chaque organisation et de travailler à son rythme.



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

Premier constat des chargé.es d'accompagnement : la tendance à parfois vouloir aller trop vite ou standardiser des stratégies et objectifs. Trop ambitieux, l'accompagnement peut aller **au détriment des changements recherchés** et imposer un modèle de développement organisationnel qui va à l'encontre de l'ADN de l'OSC féministe.

D'autre part, les rapports de pouvoir au sein des OSC féministes (comme la concentration des

responsabilités autour d'une seule ou d'un noyau de personnes) peuvent expliquer les difficultés dans la prise de décision et la mise en œuvre des activités.

Face à ce constat, **les chargé.es d'accompagnement se questionnent** sur leur légitimité à intervenir dans la gouvernance des organisations et à interférer dans les jeux de relations.

Alors, comment soutenir le fonctionnement des OSC féministes sans tomber dans l'ingérence ?

Conseils :

- **Adapter l'accompagnement à la manière de fonctionner de l'OSC féministe.** Par exemple, l'appui sera différent pour une structure regroupant un grand nombre de bénévoles en zone rurale et une structure reposant sur deux ou trois salarié.es en zone urbaine. Cet accompagnement sur mesure sera facilité par une analyse – préalable à l'accompagnement – du fonctionnement de la structure.
- **Appuyer l'identification des besoins en recrutement** pour la mise en œuvre du projet, sur la base du diagnostic réalisé. Cela peut également permettre de lutter contre le turn over des équipes et de pérenniser les appuis réalisés.
- **Encourager l'OSC féministe à adopter une gouvernance inclusive** le cas échéant. Cela peut passer par des formations ou le soutien à la création d'espaces de dialogue pour comprendre l'importance, la pertinence et les intérêts des principes de gouvernance inclusive.
- **Renforcer le management de l'OSC féministe** à travers une meilleure répartition du travail (nombre de managers, de niveaux hiérarchiques) : il s'agit d'inviter les personnes à la tête de la structure à responsabiliser les membres pour se décharger et préparer la relève. Cette meilleure délégation des tâches et des responsabilités participe également au transfert de compétences aux nouveaux.elles arrivant.es et favorise les relations inter-générationnelles au sein de l'OSC féministe.

02 Confiance versus redevabilité

Notre vision et notre stratégie sont celles d'un accompagnement de proximité. Notre objectif est de mieux les connaître et de créer une relation de confiance (...) c'est difficile de devoir les relancer pour récupérer des bilans financiers et narratifs alors qu'on sait qu'elles ont beaucoup de choses à faire, urgentes et autres que de s'atteler à des tâches administratives.

Il n'est pas toujours facile de concilier flexibilité et respect des contraintes contractuelles.

Le passage d'une posture d'écoute et d'adaptation à une autre où il s'agit du rappel des règles, des exigences de redevabilité et des contraintes bailleurs **s'avère souvent sensible pour les chargé.es d'accompagnement.**

Ce double rôle peut mettre à mal les relations de confiance avec les OSC féministes qui peuvent douter de l'approche égalitaire dans le partenariat.

Alors, comment concilier le développement d'une relation de confiance et les exigences de redevabilité ?

Conseils :

- **Renforcer la compréhension de la redevabilité à double sens.** Les OSC féministes ont des exigences envers le fonds intermédiaire, de la même façon qu'il en a envers elles. Les deux parties doivent clairement exprimer leurs attentes et intégrer leurs propres responsabilités. Cette clarification doit être formulée conjointement entre l'accompagné.e et le/la chargé.e d'accompagnement, et pourra être rappelée régulièrement en guise de fil rouge de l'accompagnement.
- **Organiser un temps de vulgarisation et d'explication de la convention de partenariat** et montrer les engagements et responsabilités réciproques que cela engendre.
- **Créer de bonnes conditions de dialogue** pour que les OSC féministes se sentent en confiance pour informer les chargé.es d'accompagnement en cas de difficultés. Cela implique de les sensibiliser sur le fait qu'il est primordial de communiquer tout au long de la mise en œuvre des projets pour ne pas découvrir les problèmes en toute fin du financement. Rappeler aussi que « nous sommes là » pour accompagner chacun.e au mieux et non pour juger ou interférer dans leur travail.
- **Faire appel à une tierce personne** ayant des rapports privilégiés avec l'OSC féministe pour intervenir dans la résolution de blocage et préciser les objectifs de l'accompagnement en cas de besoin.
- **Renforcer la confiance** en démontrant une constante remise en question en tant que chargé.e d'accompagnement et en tant que gestionnaire de fonds intermédiaire. Cela pourra se matérialiser par un mécanisme de feedback, mis en place conjointement, afin d'établir un « double positif » (entre la perception du/de la chargé.e d'accompagnement et celle de l'accompagné.e).

03 Accompagnement sur le long terme versus financement sur le court terme

Idéalement, l'apprentissage devrait être continu, l'accompagnement se construit sur des relations à long terme et surtout sur des périodes plus longues.

L'empouvoirement se fait sur le temps long d'où l'importance de **maintenir dans la durée une relation et un appui aux OSC.**

Mais ce besoin se heurte aux conditions financières des bailleurs avec des temporalités des projets et programmes relativement courtes – rarement de plus de trois voire quatre ans.

Alors, comment concilier un accompagnement des OSC féministes sur le long terme avec des financements bailleurs limités dans le temps relevant d'une logique projet ?

Conseils :

- **Maintenir la relation partenariale avec l'OSC féministe entre deux financements.** Cela peut passer par des demandes ponctuelles de nouvelles, des invitations à des événements ou à des formations financées sur d'autres projets... Ce lien permettra ensuite de redémarrer plus vite la relation contractuelle dans le cadre d'un nouveau financement.
- **Envisager des partenariats sur le temps long, décorrélés des financements.** Il est possible de s'inscrire dans une relation de long terme avec les OSC féministes à travers une collaboration portant sur une vision et des valeurs communes. Les financements viennent ponctuer et enrichir ce partenariat qui ne se limite pas à une relation bailleur-réципиendaire.
- **Préparer « l'après »** dès le moment de l'obtention du financement afin que l'OSC féministe puisse se projeter et identifier ce dont elle a besoin pour continuer après la fin du financement accordé.

04 Renforcement de la légitimité versus légalité de l'OSC féministe

J'ai beaucoup aimé la possibilité pour des OSC récemment constituées de se présenter. Libertas par exemple, n'avait pas de siège ni de compte bancaire. Jamais CARE n'aurait financé cette OSC. Mais FeA leur a donné la possibilité de postuler et de leur apprendre à grandir.



De manière générale, il est complexe d'identifier ce qui fait la légitimité d'une organisation car elle peut avoir de nombreuses sources autres que la reconnaissance légale. En effet, une organisation peut déployer diverses stratégies pour asseoir sa légitimité : renforcer sa communication pour être davantage visible, mettre en avant la forte adéquation de ses objectifs avec les besoins des populations qu'elle cible, miser sur son indépendance

vis-à-vis des pouvoirs publics, mettre en avant son expertise/ses savoirs (notamment ses savoirs endogènes).

Toutefois, certaines OSC féministes peuvent décider de rester informelles pour des raisons de sécurité ou pour garder une certaine liberté dans leur fonctionnement.

Alors, est-il nécessaire/indispensable de promouvoir et d'accompagner les OSC féministes vers l'obtention d'un statut légal pour renforcer leur légitimité ?

Conseils :

- **Ne pas imposer la formalisation juridique aux OSC féministes non enregistrées.** Celle-ci doit se faire en **fonction du contexte**. Il faut partir de ce que l'OSC féministe souhaite.

Dans certains cas, la **législation peut au contraire briser la légitimité** : par exemple, lorsqu'il s'agit d'un collectif avec un fonctionnement horizontal et un engagement avant tout volontaire. Et plus encore dans certains pays où les seules OSC légalement enregistrées sont celles qui ont accepté de faire allégeance au pouvoir en place. L'absence de reconnaissance

légale peut, dans ce cas, être un véritable marqueur de « légitimité » (en manifestant un refus de connivence avec les autorités).

- **Appuyer la formalisation des processus de gestion existants dans le cas où l'OSC féministe souhaite rester informelle** : il est important de clarifier à travers des documents écrits la répartition des rôles, les processus de prise de décision et le dispositif mis en place garantissant une gestion financière transparente.

05 Approche féministe versus actions locales de transformation

Au Guatemala, dans les communautés, nous ne parlons pas de féminisme. La cosmovision Maya parle de la dualité et de la complémentarité, mais nous avons compris ce que le féminisme propose et nous nous sommes reconnues en tant que féministes.

OSC soutenue par FeA



La transformation sociale passe entre autres **par l'action communautaire** menée par des organisations de base. Or, si celles-ci peuvent être dirigées exclusivement ou majoritairement par des femmes et mettre en œuvre des activités qui changent les conditions de vie

des femmes ciblées, elles ne se revendiquent pas nécessairement féministes.

Le terme « féministe » peut d'ailleurs paraître exogène, d'autant qu'il est difficilement traduisible dans certaines langues nationales.

Alors, peut-on soutenir une OSC qui ne se revendique pas féministe mais qui a un impact sur les droits et conditions de vie des femmes au titre d'un fonds féministe ?

ATTENTION

Il est question ici des organisations qui ne se revendiquent pas féministes car elles ne se retrouvent pas dans le terme.

Dans certains pays, ne pas se revendiquer féministe est capital pour **se protéger et pour poursuivre les actions de terrain** (par exemple : Irak, Libye, Égypte).

Conseils :

- **Ne pas limiter le soutien** aux organisations qui se revendiquent féministes et fonder la décision sur plusieurs critères « indirects⁶ » parmi lesquels la nature des actions, les changements auxquels elles contribuent, la composition de la gouvernance (exclusivement ou majoritairement féminine).
- **Organiser des formations sur les mouvements féministes**, les concepts clés, approches et valeurs dans les pays/territoires visés afin de favoriser l'appropriation par ces organisations des approches féministes.
- **Favoriser la mise en relation** de ces organisations avec des OSC féministes – et qui se revendiquent féministes – pour favoriser leur articulation/intégration dans les milieux féministes – idéalement après les formations.
- **Porter une attention particulière** à l'action des organisations qui ne s'identifient pas féministes et s'assurer qu'elles s'inscrivent dans une approche transformative des rapports de genre.

06

Renforcer la visibilité des OSC féministes versus assurer la sécurité des militantes féministes

La visibilité des luttes féministes est étroitement liée à celle des militantes féministes dans la sphère publique, ce qui n'est donc pas sans conséquences sur la sécurité des personnes.

Par ailleurs, la question sécuritaire ne se pose pas uniquement dans les lieux physiques mais **également dans l'espace numérique** avec l'évolution des modes de militantisme.

En effet, en étant davantage présentes en ligne, les militantes féministes sont de plus en plus – au détriment de leur santé mentale – **exposées à du harcèlement en ligne**, à de la **pornodivulgation** (« revenge porn ») ou encore à des **fausses images/fausses vidéos pornographiques** les mettant en scène, générées par intelligence artificielle (« deepfake » à caractère pornographique).

⁶ On parle aussi d'indicateurs « proxy » : lorsqu'il n'est pas possible de mesurer de manière directe et objective une caractéristique ou un phénomène, on peut utiliser plusieurs indicateurs indirects permettant d'avoir des « faisceaux d'indices ».

Alors, comment concilier l'enjeu de visibilité des luttes féministes et celui d'assurer la sécurité des militantes féministes ?

Conseils :

- **Assurer l'anonymat selon les contextes.** Ne pas visibiliser ni communiquer sur les actions des OSC féministes qui en font la demande.
- **Demander dès le début de l'accompagnement à l'OSC féministe** s'il est possible de prendre en photo ses équipes (à l'occasion des réunions collectives), de nommer les personnes ou l'organisation dans des documents à usage externe ou même interne.
- **Envisager la mise en place d'un fonds d'urgence** pour la protection des militantes, libre d'utilisation par les partenaires et flexible.
- **Appuyer l'OSC féministe dans l'utilisation d'outils renforçant leur sécurité**, notamment en les aidant à trouver des moyens de financement plus sûrs et en utilisant des moyens de communication sécurisés.
- **Réaliser des activités visant le bien-être des militantes féministes**, comme des groupes de paroles, de soin, des suivis psychologiques, etc. permettant de faciliter leur auto-prise en charge collective.
- **Favoriser la mise en relation** des militantes féministes avec des journalistes des médias « mainstream ».
- **Faciliter la participation des militantes féministes à des conférences internationales** relatives aux droits des femmes.



MODULE 4

Analyser l'empouvoirement des OSC féministes

Des moyens
accrus pour
agir



Des capacités
administratives
et financières



Une stratégie
et gouvernance
claire



Agir
collectivement



Faire entendre
leur voix

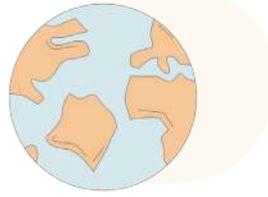


Se sentir
reconnues et
légitimes



Agir dans un
environnement
favorable





DÉMARCHE GÉNÉRALE

L'empouvoirement⁷ désigne le processus par lequel une personne ou un groupe de personnes acquiert la capacité de faire des choix – individuels ou collectifs – alors qu'elle en était privée jusqu'ici.

Pour une organisation, l'empouvoirement peut désigner le processus de changement par lequel elle acquiert ou renforce sa capacité d'action et d'influence. Il s'agit d'un processus complexe, multidimensionnel et non linéaire qui suppose de partir d'une situation de « désempouvoirement », c'est-à-dire une situation dans laquelle une personne ou une organisation est entravée dans ses choix et sa capacité d'action.



Comment analyser l'empouvoirement des OSC féministes accompagnées ?

La question s'est posée pour rendre compte des impacts globaux de Féministes en Action dont l'objectif principal vise explicitement l'empouvoirement des OSC féministes. En effet, s'il existe déjà un certain nombre d'outils sur l'empouvoirement des personnes ou des communautés, ceux centrés sur l'empouvoirement des organisations restent rares.

Les membres du consortium ont travaillé collectivement pour définir à quelles conditions il était possible de conclure à un empouvoirement d'une organisation. Ces conditions constituent autant de dimensions de l'empouvoirement des organisations.

Elles sont retranscrites dans le schéma ci-dessous :

Les organisations féministes seront empouvoirées si...

01

Elles disposent de moyens accrus pour agir

02

Elles ont les capacités administratives et financières pour gérer ces moyens

03

Elles ont une stratégie et une gouvernance claire

04

Elles agissent collectivement

05

Elles font entendre leur voix

06

Elles se sentent reconnues et légitimes

07

Elles agissent dans un environnement favorable

⁷ Pour une définition complète de l'empouvoirement, voir l'article *L'Empowerment comme approche de transformation sociale (Inclure pour transformer, F3E, 2021)*.

Ces dimensions d'empouvoirement – et les questions associées – peuvent :

- Aider à structurer une grille d'analyse (ou auto-analyse) de l'empouvoirement des OSC féministes permettant d'identifier **les forces / faiblesses / leviers** et donc les besoins d'amélioration (diagnostic) ;
- **Alimenter le dialogue** entre l'OSC féministe et son accompagnateur.trice pour **structurer un parcours de renforcement** ;
- Aider à structurer des outils de suivi et d'évaluation de l'empouvoirement des OSC féministes (enquête, guides d'entretien...) ;
- Aider à définir des indicateurs de changement centrés sur l'empouvoirement des organisations pour **mesurer les impacts** d'un accompagnement ou d'un programme d'accompagnement.

Elles peuvent être modifiées ou complétées selon ce qui apparaît pertinent **au regard de ce qui a été proposé comme accompagnement.**

ATTENTION

Les effets de l'appui aux OSC féministes **ne doivent pas être confondus** avec les effets produits par les actions des OSC féministes.

Par exemple, si une loi sur la lutte contre les violences sexuelles et sexistes a été votée grâce notamment au plaidoyer d'une OSC féministe soutenue financièrement et / ou techniquement, **il n'est pas possible de conclure que le vote de cette loi est un effet de l'appui financier ou technique fourni.**

Ce serait s'attribuer **un mérite qui revient avant tout à l'OSC féministe en question** et dont la lutte est bien antérieure au soutien accordé.

Les dimensions de l'empouvoirement – questions clés

Pour chaque dimension, plusieurs questions ou marqueurs clés ont été définis avec les membres du consortium FeA.

DIMENSION 1

Les OSC disposent de moyens accrus pour agir

De quoi parle-t-on ?

Les OSC féministes se caractérisent, le plus souvent, par des **moyens financiers limités et fragiles**, qui couvrent rarement les dépenses de fonctionnement. Elles ont aussi des **moyens humains limités** et ne parviennent pas toujours à rémunérer (ou du moins correctement) les personnes sur qui repose leur action.

L'empouvoirement organisationnel des OSC féministes passe donc d'abord par la **mobilisation de moyens financiers accrus**, à la fois pour financer leur structure (locaux éventuels, matériel informatique, postes de direction/coordination et fonctions supports) et leur action (dépenses générées par les activités : transport, matériel, rémunération des animateurs.rices...). Cela passe aussi par la constitution d'une équipe – salariée – dont **le nombre et les compétences sont en adéquation avec la mission des OSC**.

Questions clés en matière de financement :

01 → Est-ce que l'OSC a une meilleure connaissance des bailleurs et sources de financement possibles pour ses projets ?

02 → Est-ce que l'OSC maîtrise mieux la rédaction des demandes de financement en tenant compte des exigences et des attentes ?

03 → Est-ce que l'OSC a soumis de nouvelles demandes de financement ? Auprès de quels types de bailleurs ?

04 → Est-ce que l'OSC a obtenu de nouveaux financements ? De quels types de bailleurs ?

05 → Est-ce que l'OSC a développé d'autres sources de financement (par exemple : collecte, services, conseil...) ? Lesquels ?

06 → Est-ce que les ressources financières actuelles de l'OSC lui permettent de mieux couvrir ses frais de fonctionnement ?

Questions clés en matière de ressources humaines :

01 → Est-ce que l'OSC est parvenue à salarier des personnes très impliquées qui travaillaient jusqu'ici sans rémunération ?

02 → Est-ce que l'OSC a réussi à conserver ses salarié.es ? Leur présence est-elle garantie à un horizon d'un ou deux ans ?

03 → Est-ce que l'OSC a recruté de nouvelles personnes ? Pour quels types de poste ?

04 → Est-ce que l'OSC dispose des compétences nécessaires à sa gestion et à la mise en œuvre de ses activités ?

05 → Est-ce que l'OSC est parvenue à conserver son réseau actuel de bénévoles ?

06 → Est-ce que l'OSC a réussi à mobiliser de nouvelles et nouveaux bénévoles ?

DIMENSION 2**Elles ont les capacités administratives et financières pour gérer ces moyens**De quoi parle-t-on ?

Si les OSC féministes se retrouvent avec des moyens financiers et humains accrus, elles n'ont pas nécessairement les capacités pour répondre aux exigences de redevabilité ou n'ont pas la structure organisationnelle pour y répondre. Le risque est **d'accroître leur vulnérabilité et de fragiliser encore plus leurs finances** (sans fonds propres, comment absorber d'éventuelles dépenses retoquées).

Le renforcement des capacités administratives et de gestion financière constitue donc une **condition essentielle** qui peut influencer sur les autres dimensions.

Questions clés :

01

→ Est-ce qu'un responsable financier a été désigné (si l'OSC n'en avait pas) ? Ses responsabilités sont-elles claires ? La personne désignée a-t-elle les compétences nécessaires pour exercer son poste ?

03

→ Est-ce que l'OSC a formalisé ses procédures (par exemple : manuel de procédures) ? Sont-elles appropriées par les équipes ?

02

→ Est-ce que l'OSC a revu ses règles comptables (par exemple : archivage, justificatifs...) ? Sont-elles en adéquation avec les exigences d'un financement institutionnel (même simplifiées) ?

04

→ Est-ce que l'OSC a amélioré sa capacité à rédiger des rapports narratifs et financiers ?



DIMENSION 3**Elles ont une stratégie et une gouvernance claire**De quoi parle-t-on ?

Au-delà des moyens et des capacités administratives et de gestion financière pour les gérer, les OSC ont aussi besoin d'une **stratégie claire pour agir** (quels changements visent-elles, comment comptent-elles y contribuer, en mobilisant quels moyens et avec quels partenaires), d'une gouvernance adéquate qui permet une prise de décision opportune, pertinente et démocratique, fondée sur des éléments d'analyse documentés (apprentissage).

Le travail sur la stratégie et la gouvernance ressort comme **l'un des principaux leviers de transformation des OSC** alors que ces dernières ne l'identifiaient pas toujours comme une priorité au moment du démarrage de l'accompagnement.

Questions clés :

01

→ Est-ce que l'OSC a revu le fonctionnement de sa gouvernance (séparation direction/présidence, administrateurs.ices informés et impliqués.es...) ?

02

→ Est-ce que l'OSC a actualisé ses statuts ? Quels ont été les changements ?

03

→ Est-ce que l'OSC dispose d'un projet associatif actualisé ? Les changements visés (ce que l'OSC aspire à changer dans la société) sont-ils clairs ? Est-ce que l'OSC a explicité les étapes ou jalons intermédiaires pour parvenir à ces changements ? A-t-elle identifié les types d'actions à mener, les partenaires à mobiliser et les moyens financiers associés ?

04

→ Est-ce que l'OSC a modifié son approche d'intervention (par exemple : nouveaux publics, nouvelles activités, nouvelles stratégies...) ? Quelle analyse fait-elle des résultats et effets de ce changement d'approche ?

05

→ Est-ce que l'OSC a développé des pratiques et processus d'apprentissage pour documenter son action et ses effets (capitalisation, évaluation) ?

DIMENSION 4 Elles agissent collectivement

De quoi parle-t-on ?

L'action collective est un **mode d'action privilégié** par les organisations féministes. Elle est également le reflet d'une contrainte : les OSC féministes – du fait de leurs moyens limités – ont besoin de se mettre dans une coalition pour peser sur les contextes politiques et sociétaux.

Elle est aussi le **reflet d'un principe** : la sororité se vit entre militantes féministes et passe par le fait de s'épauler, de se soutenir les unes et les autres, et **d'agir ensemble pour un objectif commun**.

Cette action collective passe par des logiques de mise en réseau, d'actions menées conjointement ou par des partenariats.

Questions clés :

01

→ Est-ce que l'OSC a amélioré sa connaissance de l'écosystème féministe, c'est-à-dire des organisations et réseaux qui structurent cet écosystème ?

02

→ Est-ce que l'OSC a rejoint un ou plusieurs nouveaux réseaux ou collectifs en général ?

03

→ Est-ce que l'OSC a rejoint un ou plusieurs nouveaux réseaux ou collectifs féministes en particulier ?

04

→ Est-ce que l'OSC a participé à des séminaires, réunions ou conférences avec d'autres OSC féministes ?

05

→ Est-ce que l'OSC a mené une ou plusieurs actions conjointement avec une autre organisation féministe ou œuvrant pour les droits des femmes (action de tout type : plaidoyer, sensibilisation, formation...)?



DIMENSION 5

Elles font entendre leur voix

De quoi parle-t-on ?

Les changements durables en matière de droits des femmes passent le plus souvent par des changements législatifs, la mise en œuvre de nouveaux programmes publics.

Dans ce cadre, le plaidoyer constitue **un levier important** pour faire bouger les lignes parmi les décideurs.euses et législateurs.trices.

Questions clés :

01

→ Est-ce que l'OSC et son équipe considèrent que leurs capacités de plaidoyer ont progressé ?

02

→ Est-ce que l'OSC a défini une stratégie ou un plan d'action en matière de plaidoyer ?

03

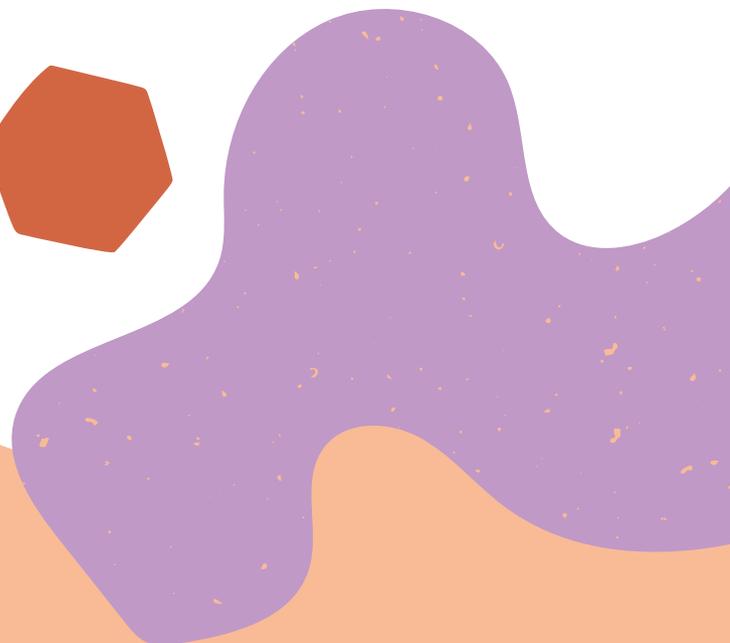
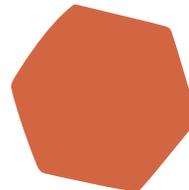
→ A-t-elle rencontré des représentants / dirigeants d'institutions locales (gouvernements locaux, autorités coutumières, religieuses...), nationales (ministères) ou internationales (agences onusiennes, coopérations bilatérales...) ?

04

→ A-t-elle réalisé des actions de mobilisation citoyenne ? À quelle échelle ?

05

→ A-t-elle participé à des campagnes de sensibilisation ou de mobilisation organisées par d'autres OSC ou des collectifs d'OSC ?



DIMENSION 6 Elles se sentent reconnues et légitimes

De quoi parle-t-on ?

Un des marqueurs de l'empouvoirement organisationnel est le **sentiment de légitimité ressenti par les équipes des OSC féministes**. Ce sentiment provient de multiples facteurs mais il se manifeste

par une conscience interne de ses capacités et une validation externe de ces dernières par des actrices et acteurs externes pouvant aller jusqu'à la formation de nouveaux partenariats.

Questions clés :

→ Est-ce que l'OSC a postulé à des appels à projets auxquels elle ne postulait pas avant ?

→ Est-ce que l'OSC ou des membres de son équipe ont été invitées à participer à des événements, séminaires ou réunions en tant qu'experte(s) ou formatrice(s) ?

→ Est-ce que l'OSC participe à des espaces collectifs/de dialogue auxquels elle n'avait pas accès avant ?

→ Est-ce que l'OSC ou des membres de son équipe ont été sollicitées par d'autres organisations (de la société civile, du secteur public...) pour les appuyer en tant qu'experte(s) ou formatrice(s) ? A-t-elle noué des partenariats – formalisés ou non – avec de nouveaux types d'actrices ou d'acteurs (par exemple : avec des autorités locales alors qu'elle ne le faisait pas avant) ?

→ Est-ce que l'OSC se reconnaît comme appartenant aux mouvements féministes ?



DIMENSION 7**Elles agissent dans un environnement favorable****De quoi parle-t-on ?**

Il ne s'agit pas d'une dimension de l'empouvoirement en tant que telle mais de facteurs externes qui peuvent exercer **une influence majeure sur le processus d'empouvoirement** des organisations accompagnées.

Pour cette dimension, il s'agit de poser deux types de questions : des questions pour mieux comprendre ces facteurs externes et des questions pour analyser comment l'OSC y a répondu.

Questions clés sur les facteurs externes :

→ Est-ce que l'OSC considère que les financements pour les OSC et les organisations féministes ont diminué ces dernières années ?

→ Est-ce que l'OSC a fait l'objet d'une campagne de diffamation ?

→ Est-ce que l'OSC a dû faire face à des procédures judiciaires à son encontre ?

→ Est-ce que l'OSC et ses militantes ont subi des menaces/violences physiques et psychologiques de la part d'acteurs externes ?

Questions clés sur les réponses des OSC :

→ Est-ce que l'OSC a mis en place des actions pour améliorer le bien-être de ses militant.es/salarié.es ?

→ Est-ce que l'OSC a déposé plainte/s'est défendu devant les tribunaux ?

→ Est-ce que l'OSC a mis en place des procédures de sûreté pour ses données et son équipe ?

→ Est-ce que l'OSC a dû diminuer la visibilité de ses action (faire « profil bas ») ?

→ Est-ce que l'OSC a dû réorienter ou réduire ses activités ?

Exemple d'outil :

Le questionnaire sur les effets élaboré dans le cadre de Féministes en Action

Dans le cadre de Féministes en Action, un questionnaire a été élaboré pour **tenter de mesurer les effets de Féministes en Action** et **produire des données quantitatives** permettant d'alimenter le cadre logique et les indicateurs de changement (objectif global centré sur l'empouvoirement des organisations).

Celui-ci était articulé autour des 7 dimensions citées plus haut.
Pour chaque dimension ont été incluses :

01

→ Une question générale de type « Depuis 2022, estimez-vous que vos moyens financiers et humains ont... fortement baissé/ plutôt baissé/ni baissé ni augmenté/plutôt augmenté/fortement augmenté ? »

02

→ Des questions plus concrètes pour disposer de « preuves » ou « marqueurs » (« evidences » en anglais) de ces évolutions.

03

→ Une question finale pour mesurer le degré d'attribution au soutien financier et technique mis en œuvre dans le cadre du fonds intermédié selon la perception de l'OSC : « Est-ce que le soutien de Féministes en Action a été... négatif/neutre/positif/important/fondamental ? ».

À chacun de ces niveaux correspond une nuance :

- La réponse « **fondamentale** » signifie que le soutien a été le principal facteur déterminant dans l'évolution en question.
- La réponse « **importante** » signifie que le soutien a été un des principaux facteurs de l'évolution.
- La réponse « **positive** » signifie que le soutien a contribué à l'évolution, parmi d'autres facteurs, sans être prépondérant.
- La réponse « **neutre** » signifie que le soutien n'a pas eu d'effets observables par l'OSC sur la dimension en question.
- La réponse « **négative** » signifie que le soutien a aggravé les fragilités de l'OSC sur la dimension en question.

À l'avenir, d'autres échelles de mesure peuvent être utilisées.



MEMBRES DU CONSORTIUM :



CAPITALISATION RÉALISÉE AVEC LE SOUTIEN DE :





FÉMINISTES EN ACTION

CONTACT

Féministes en Action

contact@feminaction.fr

www.feminaction.fr

www.facebook.com/feminact
www.instagram.com/femin_act

