



Echos^{ONG}
Communication

Echos Communication ONG

RAPPORT FINAL

Evaluation mi-parcours du programme
de l'ONG Le Monde selon les femmes



Wivine Hynderick et Amaël Cognacq
Septembre 2024

Résumé exécutif

Ce rapport présente l'évaluation mi-parcours du programme quinquennal 2022-2026 de l'ONG Le Monde selon les femmes (M/F). Les dynamiques partenariales entre le M/F et ses cinq partenaires financiers au Sénégal, en République démocratique du Congo et en Guinée représentent le cœur de cette évaluation. Dans une dynamique volontaire d'*empowerment*, Le Monde selon les femmes vise à renforcer et valoriser ses partenaires à travers son programme quinquennal, en les accompagnant dans la réalisation d'activités, en contribuant au renforcement de leur réseau et de leur visibilité et en les formant sur différentes thématiques du genre et développement. En outre, le M/F bénéficie aussi de l'appui de ses partenaires, notamment pour construire ses outils de formation, ses recherches-actions et ses plaidoyers.

La phase de collecte des données s'est déroulée de juin à juillet 2024, principalement en présentiel à Bruxelles. Vingt-et-une personnes ont participé à travers des entretiens semi-directifs individuels ou en binôme et 3 ateliers réflexifs et d'échanges ont été organisés. Elle a été conduite par l'ONG Echos Communication, en binôme entre Wivine Hynderick et Amaël Cognacq.

Le constat principal est la grande qualité des relations partenariales entre Le Monde selon les femmes et Enda Graf Sahel, Enda Pronat, ADES, l'ANPC et Si jeunesse savait. Les partenariats sont globalement efficaces et permettent la mise en œuvre réussie des activités prévues dans le programme quinquennal du M/F. Les partenaires ont salué les programmes de formation, qui contribuent à leur autonomisation et à la consolidation durable de leurs organisations. Les partenaires soulignent unanimement leur appréciation de l'ONG, et son approche partenariale est jugée innovante et pertinente. Les liens interpersonnels et de confiance inter-organisationnels tissés au fil des années ainsi que la réflexivité du M/F sur les enjeux Nords-Suds et la manière dont l'organisation veille à ne pas reproduire des relations de pouvoir sont des éléments notables de cette approche.

Les recommandations clés de l'évaluation soulignent la nécessité de renforcer la communication institutionnelle pour définir des stratégies partenariales durables et favoriser des échanges thématiques informels plus réguliers. Elles insistent sur l'importance de promouvoir des synergies utiles entre partenaires via l'exploitation des réseaux existants et le développement de projets communs. La construction budgétaire et les balises définissant les partenariats doivent faire l'objet d'une attention particulière dès leur mise en place, avec des espaces de suivi dédiés pour exprimer frustrations et ajustements nécessaires. Enfin, des stratégies différenciées de suivi, adaptées au type de partenariat (renforcement ou alliance), ainsi qu'un suivi continu des outils d'évaluation employés, apparaissent essentiels pour renforcer la qualité et la pérennité des collaborations.

Table des matières

Résumé exécutif	1
Liste des acronymes et abréviations	4
Introduction.....	5
1. Contexte de l'évaluation intermédiaire.....	5
2. Le Monde selon les femmes et ses partenaires	6
Eléments de comparaison entre partenaires.....	7
3. Présentation du programme quinquennal Suds du monde selon les femmes.....	7
4. Méthodologie de l'évaluation.....	9
4.1. Rappel de l'objectif et la démarche d'investigation de l'évaluation intermédiaire.....	9
4.2. Méthodologie d'enquête et d'analyse	9
4.3. Limites de l'évaluation.....	10
Évaluation des partenariats du Monde selon les femmes	11
1. Analyse SWOT des relations partenariales du Monde selon les femmes	11
1.1. SWOT avec Enda Graf Sahel	11
1.2. SWOT avec Enda Pronat.....	12
1.3. SWOT avec ADES.....	13
1.4. SWOT avec l'ANPC	14
1.5. SWOT avec Si jeunesse savait.....	15
2. Appréciation des partenariats	16
Comment évaluer la qualité des partenariats ?	16
2.1. Auto-appréciation des partenariats.....	17
2.2. Grille d'appréciation.....	18
3. Analyse des partenariats existants à travers le cycle du partenariat	23
3.1. Choix des partenaires et entrée en partenariat	23
3.2. Construction du partenariat.....	25
3.3. Mise en action du partenariat	28
3.4. Communication et capitalisation	33
3.5. Suivi évaluation.....	35
4. Renforcement des partenaires et difficultés rencontrées	38
4.1. Renforcement des partenaires à travers la grille de l'empoderamiento	38
4.2. Difficultés rencontrées.....	40
5. Quel futur pour les partenariats du Monde selon les femmes ?.....	42
5.1. Stratégies de sortie des partenariats	42
5.2. Stratégies de mises en synergie des partenaires Suds.....	44
Conclusion et recommandations générales pour l'avenir	47

Annexes.....	51
1. Annexe 1 : Synthèse du déroulé de la phase de collecte de données.....	51
2. Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées par pays.....	51
3. Annexe 3 : Liste des questions des ateliers CAP	52
4. Annexe 4 : Liste des documents consultés	52
5. Annexe 5 : Liste des figures.....	53
6. Annexe 6 : Termes de référence de l'évaluation intermédiaire	53
7. Annexe 7 : Note de cadrage de l'évaluation intermédiaire	53
8. Annexe 8 : Retours partenaires sur le rapport (ADES et ENDA PRONAT)	54

Liste des acronymes et abréviations

- ADES : Association pour le développement économique et social
- ANPC : Académie nationale paysanne du Congo
- DGD : Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD),
Ministère de la Coopération au développement de Belgique
- DSSR : Droits et santé sexuels et reproductifs
- EC : Echos Communication
- ECMS : Éducation à la citoyenneté mondiale et à la solidarité
- EGS : Enda Graf Sahel
- EP : Enda Pronat
- GIE : Groupement d'intérêt économique
- M/F : Le Monde selon les femmes
- OSC : Organisation de la société civile
- Outil CAP : Outil pour Co-construire un accord de partenariat
- RA : Recherche-Action
- RDC : République démocratique du Congo
- REMTE : Red de mujeres Transformando la Economía
- SJS : Si Jeunesse Savait
- TdR : Termes de référence

Introduction

1. Contexte de l'évaluation intermédiaire

Le Monde selon les femmes est une ONG féministe belge "qui œuvre depuis 1994 pour un monde où les relations [sont] basées sur l'égalité et la justice sociale en luttant ensemble contre le patriarcat et en transformant les rapports de domination." (Site Internet du monde selon les femmes). Ses activités s'articulent autour de trois pôles : (1) la recherche-action à partir des savoirs locaux, (2) la formation et (3) le plaidoyer politique. Son site précise que :

"Ces axes se renforcent mutuellement et nourrissent le réseau international de l'association. En recoupant les expériences et connaissances de nombreuses organisations (Amérique latine, Afrique, Europe), le travail de réseau permet d'identifier les points communs qui les réunissent. Ainsi, l'approche de l'ONG s'inscrit dans une volonté de croiser les regards pour s'enrichir réciproquement."

Comme la plupart des ONG belges accréditées, le M/F reçoit des financements de la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD) du Ministère de la Coopération au développement de Belgique. Ces subsides structurels financent des programmes quinquennaux, dont le présent qui s'étend de 2022 à 2026 est le sujet de la présente évaluation intermédiaire. Les termes de référence émis par Le Monde selon les femmes (M/F) ainsi que la note de cadrage validée par le M/F et Echos Communication (EC), l'ONG chargée de réaliser cette évaluation, sont annexés au rapport (annexes 6 et 7).

Lors de la validation de ce présent programme, une coupe budgétaire a été demandée au M/F, qui a pris la décision de renoncer à son programme en Bolivie (et donc en Amérique latine), mettant ainsi fin à deux partenariats financiers avec des structures de ce pays. Cette réduction de budget et ce focus sur trois pays francophones d'Afrique, à savoir la Guinée Conakry, le Sénégal et la République démocratique du Congo (RDC) semble répondre à un contexte sectoriel en baisse de moyens financiers et invitant à concentrer ses activités pour davantage d'efficience.

Ces injonctions interpellent le M/F, qui a dans son ADN le croisement de regards et le réseautage féministe entre l'Europe, l'Amérique latine et l'Afrique. Au cœur de ses préoccupations réside la question de ses partenariats dans les Suds. **Ainsi, comment rester pertinente en termes de plus-value auprès des organisations qu'elle appuie, tout en maintenant des échanges sur trois continents et en s'adaptant aux changements du secteur de la coopération ?**

C'est sur cette problématique de fond que porte l'évaluation intermédiaire du programme, avec comme **hypothèses suggérées par le M/F d'interroger l'évolution des partenariats actuels ainsi que le renforcement des synergies entre ses partenaires Suds.**

2. Le Monde selon les femmes et ses partenaires

De sa création jusqu'en 2008, Le Monde selon les femmes a développé des relations non financières avec des organisations féministes en Afrique, Amérique latine et Europe. Elle a édité la revue Palabras, favorisant le croisement de regard, et avait lancé le Réseau international d'apprentissage et d'action communautaire en genre (RAAG) comme mouvement transnational de plaidoyer et d'échange. Puis à partir de 2008, l'ONG démarre des programmes aux Suds, en finançant des organisations locales : tout d'abord au Pérou, RDC et Sénégal, puis en Bolivie et finalement en Guinée, tout en conservant des partenariats non financiers avec d'autres organisations en Belgique.

Qui sont les partenaires actuels du M/F ? Précisons d'emblée deux catégories de partenaires : ceux en Belgique (dans les Nord) avec qui le M/F mène un programme commun en Éducation à la citoyenneté mondiale et à la solidarité (ECMS). Il s'agit du CNCND, CETRI, Oxfam Magasin du Monde. Elle collabore aussi avec ULB Coopération dans le cadre d'un autre subside de la DGD.

Cette évaluation se focalise sur le second type de partenaires : les organisations dans les Suds, en l'occurrence dans trois pays d'Afrique (Sénégal, Guinée et RDC), qui reçoivent des fonds du M/F, bénéficient de formations et d'accompagnement en vue de leur renforcement institutionnel et thématique sur le genre, ainsi que d'autres apports explicités ultérieurement. Si ces organisations bénéficient de l'appui du M/F, réciproquement le M/F bénéficie de ces organisations qui assurent notamment sa représentation dans ces pays ou partagent leur expertise de terrain pour ses livrables de recherche-action et ses outils.

Le M/F possède actuellement cinq partenaires financiers, répartis tels que décrits sur la carte (figure 1), et dont les profils sont détaillés ci-dessous.

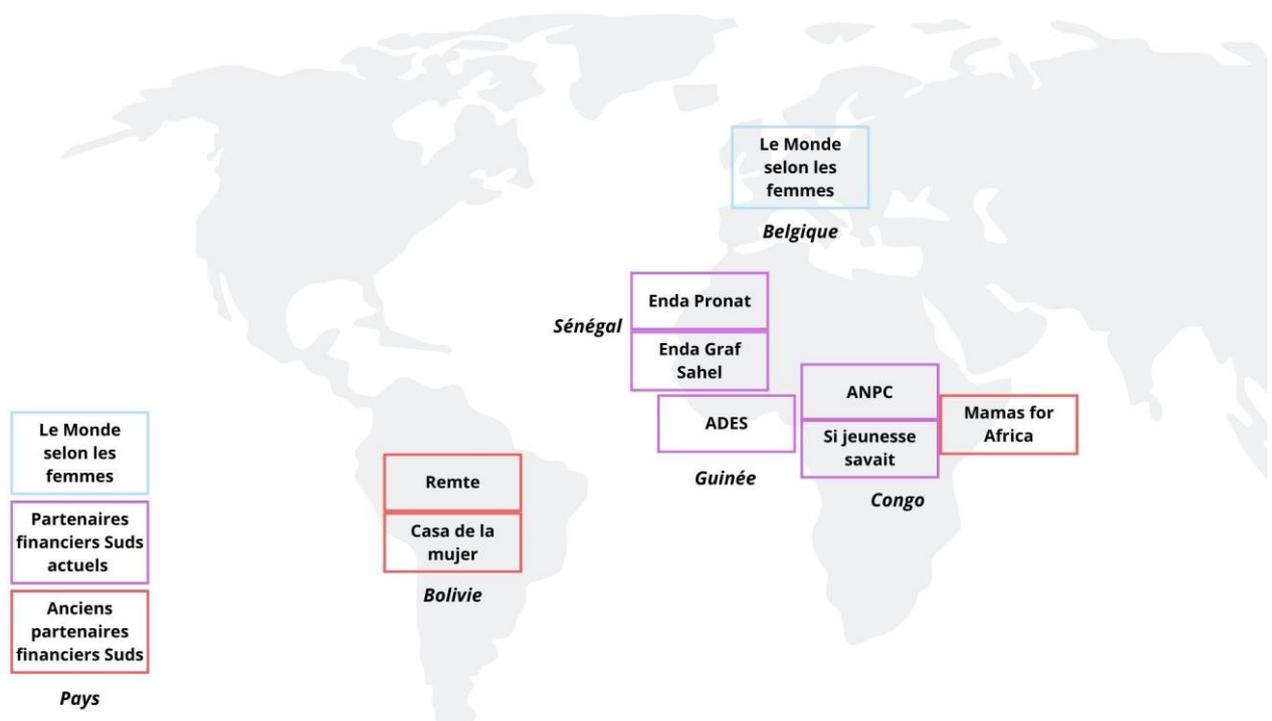


Figure 1 : Carte situant le M/F et ses partenaires financiers du présent et du précédent programmes quinquennaux

Eléments de comparaison entre partenaires

	SJS	ANPC	EGS*	EP	ADES
Taille (en nombre de salarié-e-s) de l'organisation (déclaratif)	20 personnes	8 personnes	15 personnes	60 personnes	7 personnes
Dépendance financière vis-à-vis du M/F	Faible	Moyenne	Faible	Faible	Forte
Genre au cœur ?	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Durée du partenariat	12 ans (2012)	10 ans (2014)	16 ans (2008)	17 ans (2007)	2 ans (2022)

* A noter que Enda Graf Sahel et Enda Pronat ne sont pas dépendantes financièrement du M/F, mais que leurs projets financés par le M/F le sont. De même, si la question du genre n'est pas une thématique principale d'EGS, c'est le cœur du projet SADA.

3. Présentation du programme quinquennal Suds du monde selon les femmes

Bien que la présente évaluation ne consiste pas à mesurer l'impact des activités du programme quinquennal, il convient de résumer brièvement les grandes lignes des **logiques d'intervention et partenariales de ce programme**, ainsi que de sa complémentarité avec d'autres projets de l'ONG et son historicité par rapport aux précédents programmes.

Ainsi, la logique d'intervention du M/F aux Suds, inscrite dans ses objectifs spécifiques (OS 7 RDC, OS 8 Sénégal et OS 10 Guinée), révèle une **responsabilisation forte et équilibrée des partenaires Suds**. Ceux-ci se voient confier un budget annuel d'environ 25.000,00€ chacun pour mener des activités. Ces fonds représentent une part importante du budget de deux des cinq structures, et représentent les fonds principaux, voire uniques, des activités qu'ils financent. **Les activités ont été déterminées en concertation avec les partenaires** au moment de l'écriture du programme en 2021, et se basent sur les objectifs communs du M/F et des partenaires, ainsi que sur les thématiques clés de chacun. Le M/F a par exemple insisté pour intégrer la thématique des violences basées sur le genre¹ (VBG), tandis que les deux Enda ont mis un accent particulier sur l'agroécologie. Les indicateurs de réussite du programme suivent donc la mise en œuvre des activités menées par les partenaires du M/F. En d'autres termes, **les activités Suds du programme du M/F sont réalisées en intégralité à travers ses cinq partenaires**, et la réussite du programme est donc conditionnée par la bonne exécution de ces activités par ces partenaires.

¹ Depuis que les partenaires ont été renforcés sur cette question, M/F souhaite que ces questions soient abordées transversalement dans tous les projets.

L'équipe du M/F, intégralement basée en Belgique, joue un **rôle d'appui** dans cette démarche. Une personne assure le suivi du programme, des partenaires et de leurs livrables sur 50% de son temps de travail, une seconde personne fait le suivi des recherches-actions, et les formateur·rice·s du M/F renforcent les compétences des équipes de leurs partenaires Suds à travers des formations sur place (les "for for", pour formation de formateur·rice·s) et des invitations à participer à leurs formations et colloques en Belgique.

Outre le **financement et suivi/accompagnement à la mise en œuvre d'activités** d'une part et le **renforcement de compétences** d'autre part, le M/F cherche aussi à **renforcer les synergies entre ses partenaires et différent·e·s acteur·rice·s clés**. La **représentation** du M/F par ses partenaires dans différents espaces de concertation (CSC des ONG belges et divers réseaux nationaux) permet ainsi à ceux-ci de se faire connaître. "On fait de l'ombre au M/F," plaisantait une des partenaires interrogé·e·s, qui a souligné son appréciation pour la confiance du M/F à cet égard. En outre, le M/F appuie aussi sporadiquement la **mise en lien** de ses partenaires Suds avec d'autres partenaires financiers, et souhaite davantage appuyer leur **mise en synergie** entre eux. Ce dernier point est traité plus longuement dans la suite du rapport.

Enfin, il convient d'inscrire ce programme quinquennal dans le plus large contexte des interventions du M/F. Ainsi, au Sénégal et en RDC ce programme fait suite au précédent, mené de 2017 à 2021 avec les mêmes organisations (bien que deux partenariats en RDC et un au Sénégal n'aient pas été reconduits). En Bolivie et au Pérou, le programme précédent n'a pas été poursuivi, tandis qu'en Guinée ce programme est le premier du M/F. Son partenariat avec l'ADES est également nouveau, tandis que les quatre autres organisations travaillent avec le M/F depuis 8 à 16 ans.

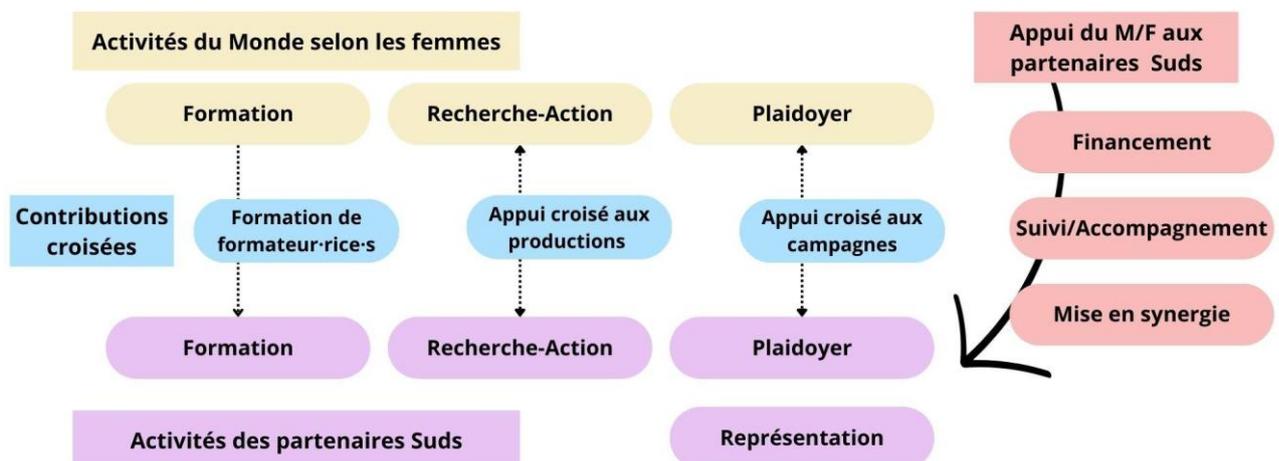


Figure 2 : Synthèse de la stratégie d'intervention du Monde selon les femmes

4. Méthodologie de l'évaluation

4.1. Rappel de l'objectif et la démarche d'investigation de l'évaluation intermédiaire

Les termes de référence (TdR), en annexe, précisent que l'évaluation a pour objectif principal "d'évaluer la stratégie partenariale entre le M/F et ses partenaires, mais aussi la collaboration entre les partenaires du M/F". Pour cela, une démarche d'investigation spécifique a été menée :

- **Une visée rétrospective** pour évaluer les relations partenariales au cœur du programme 2022-2026 (et des précédents), avec une **démarche analytique conformément à quatre des critères du cadre conventionnel du CAD/OCDE (Efficacité, efficacité, durabilité et impact)**.
- **Une visée réflexive** : Que signifie un partenariat dans une ONG féministe ? Y a-t-il une **singularité à travailler en partenariat entre ONG dites "féministes"** ? La question du partenariat serait-elle liée à une société patriarcale ? Faut-il inventer d'autres formes de relation, de collaboration ? Quels effets transformateurs singuliers, spécifiques, peut-on viser à travers une mise en partenariat entre ONG spécifiquement féministes ?
- **Une visée prospective** en fournissant des insights pertinents pour **informer les décisions stratégiques futures** que ce soit pour renforcer les **synergies** et les collaborations entre les partenaires, ou en posant la question de l'**autonomisation** et/ou de la **sortie** du partenariat. Il s'agit ainsi de **faire émerger des recommandations et leçons apprises** pour la pérennisation des processus de changement menés par le M/F à travers ses partenariats, ainsi que les enseignements à tirer en vue d'**améliorer ces dynamiques partenariales** pour la poursuite du plan quinquennal et pour le reste des activités de l'ONG.
- **Une visée participative** à travers une méthodologie et des outils favorisant le dialogue entre partenaires afin que ceux-ci s'évaluent "mutuellement de manière transparente et constructive, ce qui permettrait de renforcer la collaboration, l'apprentissage organisationnel et l'efficacité des partenariats dans la promotion des droits des femmes" (Termes de référence).

4.2. Méthodologie d'enquête et d'analyse

La collecte de données s'est déroulée entre juin et juillet 2024 à travers (1) des **entretiens semi-directifs individuels** (ou en binôme) des différentes parties prenantes, (2) l'**observation participante** d'une semaine de colloque du M/F sur la pédagogie émancipatrice féministe et les masculinités du 1 au 4 juillet 2024, et (3) un **atelier réflexif global et deux ateliers d'échanges** entre partenaires à partir de l'outil CAP. Au total, vingt-et-une personnes ont été interrogées pour cette évaluation. La liste complète est en annexe du rapport.

Si les deux premières méthodes de collecte sont classiques en évaluation, la troisième est plus innovante et mérite d'être explicitée. À travers les ateliers réflexifs, l'objectif poursuivi a été de **mettre en dialogue les partenaires afin de croiser leurs regards** sur la vision qu'ils ont des partenariats, faire émerger leur propre grille de lecture pour les interroger, mais aussi d'identifier des enjeux transversaux, qui au-delà des situations spécifiques, traversent l'ensemble de ces relations et sont susceptibles d'alimenter un travail de recommandations.

L'analyse des données s'est faite notamment selon les trois axes proposés dans la note de cadrage : analyser les **dynamiques partenariales entre le M/F et ses partenaires et entre les partenaires**, analyser les **besoins des partenaires et du M/F**, analyser le **renforcement des partenaires à travers le partenariat**.

Le schéma ci-dessous synthétise la méthodologie explicitée dans cette section.

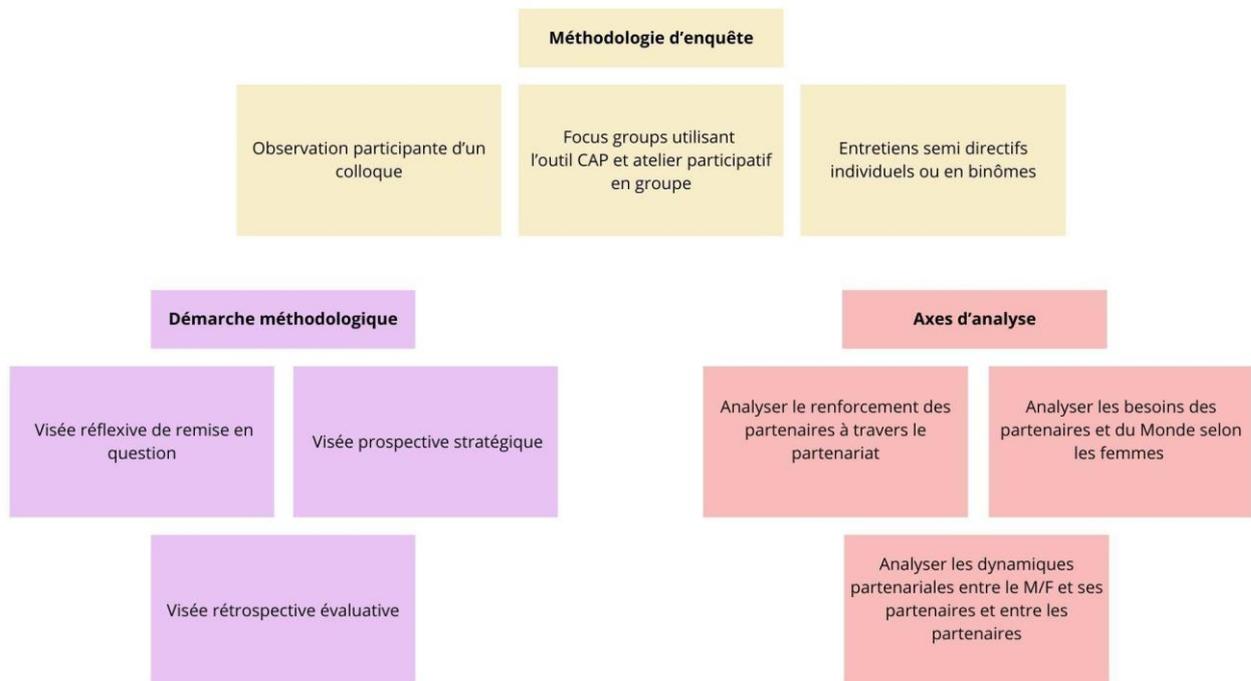


Figure 3 : Synthèse de la méthodologie de collecte et d'analyse de données de l'évaluation

4.3. Limites de l'évaluation

Si le processus évaluatif s'est bien déroulé et a permis de croiser les discussions avec bon nombre de parties prenantes, nous pouvons toutefois soulever l'une ou l'autre limite à cette évaluation et notamment :

- Si nous avons généralement pu nous entretenir avec un-e membre de l'équipe et un-e membre de la direction des organisations partenaires, ceci n'a pas pu être systématisé à l'ensemble des partenaires.
- Aussi, cette évaluation étant centrée sur les dynamiques partenariales, nous n'avons pas rencontré les bénéficiaires finaux des activités menées avec les partenaires du M/F en Afrique. La future évaluation finale pourrait permettre d'évaluer la retranscription du travail partenarial sur le terrain à travers une étude d'impact auprès des bénéficiaires. À ce titre, des recommandations sont formulées dans la section 3.5.

Il semble enfin important de rendre visible le fait que les partenaires dépendent financièrement plus ou moins des fonds versés par le M/F. Cela peut entraîner une autocensure des répondant-e-s. Toutefois, nous notons dans l'ensemble un sentiment de transparence dans les entretiens menés.

Évaluation des partenariats du Monde selon les femmes

1. Analyse SWOT des relations partenariales du Monde selon les femmes

1.1. SWOT avec Enda Graf Sahel

Analyse SWOT du partenariat entre le M/F et Enda Graf Sahel (EGS)

<p>Forces</p> <p>Partenariat de longue date (2008)</p> <p>Impact et durabilité avérés des activités d'EGS, menées depuis de nombreuses années sans discontinuité</p> <p>Contribution d'EGS aux recherches-actions menées par le M/F</p> <p>Indépendance financière par rapport au M/F</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Faible appropriation institutionnelle par-delà le département Genre d'EGS (portage institutionnel, transversalité entre équipes, stratégie genre en interne)</p> <p>Une personne d'EGS centralise le lien avec M/F</p> <p>Faible niveau d'échanges directoriaux</p>
<p>Opportunités</p> <p>En cas de scission avérée, deux scénarios :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui aux besoins de la nouvelle structure créée - Renforcement des liens avec reste des équipes d'EGS <p>Approche communautaire intéressante, beaucoup d'attentes des GIE locales</p> <p>Nourrir les réflexions du M/F (sur l'écologie, les masculinités, les droits, ...)</p> <p>Appui aux recherches-actions du MF</p>	<p>Menaces</p> <p>Risques de scission entre EGS et la coordinatrice du programme du M/F à EGS</p> <p>Enjeux de genre ne sont pas au centre du projet d'EGS</p> <p>Le M/F a financé des projets dans différentes régions, mais il y a un risque de saturation de l'impact.</p>

1.2. SWOT avec Enda Pronat

Analyse SWOT du partenariat entre le M/F et Enda Pronat

<p>Forces</p> <p>Partenariat de longue date (2007)</p> <p>Impact et durabilité avérés des activités d'EP, menées depuis de nombreuses années sans discontinuité</p> <p>Indépendance financière par rapport au M/F</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Plus-value du M/F moindre en comparaison d'autres partenaires</p> <p>Fonds faibles par rapport aux types de projets menés par EP</p> <p>Peu d'échanges entre M/F et EP</p>
<p>Opportunités</p> <p>Approche village intéressante avec grande confiance des partenaires locaux</p> <p>Nourrir les réflexions du M/F sur l'écologie, l'agroécologie</p>	<p>Menaces</p> <p>Saturation de la disponibilité d'EP</p> <p>Représentation limitée du M/F au CSC</p> <p>Féminisme n'est pas au centre du projet d'EP</p> <p>Le M/F a financé des projets dans différentes régions, mais il y a un risque de saturation de l'impact du fait de l'espace.</p>

1.3. SWOT avec ADES

Analyse SWOT du partenariat entre le M/F et l'ADES

<p>Forces</p> <p>Dynamique de croissance et de professionnalisation d'ADES</p> <p>Impact croissant de ses activités</p> <p>Ancrage social et accès aux publics cibles importants à Kindia</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Turnover très important des animatrices et coordinatrice de projet d'ADES</p> <p>Jeunesse du partenariat</p> <p>Difficultés de communication et de compréhension entre M/F et ADES</p> <p>Moins d'expérience d'ADES</p>
<p>Opportunités</p> <p>Potentiel de croissance d'une jeune ONG</p> <p>Forte plus-value du M/F du fait des besoins de l'ADES et du contexte</p> <p>Nourrir les réflexions du M/F (recherche-action, droits, violences)</p>	<p>Menaces</p> <p>Fragilité dans la gestion financière (en lien notamment avec la construction initiale du budget) pourrait entraîner de l'instabilité</p> <p>Séparation des équipes (approche par projet/programme) d'ADES pourrait fragiliser l'appropriation</p> <p>Perte de compétences à la suite des changements d'équipes</p> <p>Difficultés à remplir les objectifs d'impact du programme quinquennal</p> <p>Coupures d'électricité qui rendent le travail de bureau difficile</p>

1.4. SWOT avec l'ANPC

Analyse SWOT du partenariat entre le M/F et l'ANPC

<p>Forces</p> <p>Organisation reconnue et implantée dans des zones rurales congolaises</p> <p>Contribution aux contenus du M/F, de ses recherches et formation</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Personnalisation du partenariat autour de la directrice (liée aussi aux langues parlées)</p>
<p>Opportunités</p> <p>RDC est un pays prioritaire de la coopération belge</p> <p>Potentiel de croissance important avec l'ouverture de nouveaux bureaux régionaux et de renforcement des jeunes recrues</p> <p>Toucher un public rural plus isolé/vulnérable</p> <p>Forte plus-value du M/F du fait des besoins de l'ANPC et du contexte</p> <p>Nourrir les réflexions du M/F apport d'une vision de terrain pour les recherches-actions du MF</p>	<p>Menaces</p> <p>Situation sécuritaire et politique dans les régions d'intervention empêchant les activités et forçant à la migration</p> <p>Risque de perte des connaissances et des liens en cas de départ de la directrice</p>

1.5. SWOT avec Si jeunesse savait

Analyse SWOT du partenariat entre le M/F et Si jeunesse savait

<p>Forces</p> <p>Proximité de valeurs et de méthodes de travail</p> <p>Impact avéré de SJS</p> <p>Forte expérience de SJS</p> <p>Dynamisme de SJS et notoriété croissante</p> <p>Qualité de passation des dossiers à SJS</p> <p>Indépendance financière par rapport au M/F</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Turnover lié au critère de jeunesse de SJS</p> <p>Communication parfois difficile qui peut créer des incompréhensions</p>
<p>Opportunités</p> <p>Besoin régulier en accompagnement du staff de SJS</p> <p>Appui aux plaidoyers et autres activités de SJS</p> <p>Nourrir les réflexions du M/F (recherches-actions notamment sur les violences)</p> <p>RDC est un pays prioritaire de la coopération belge</p>	<p>Menaces</p> <p>Perte de compétences suite à des changements d'équipes</p> <p>Plus faible plus-value du M/F en comparaison à d'autres partenaires</p>

2. Appréciation des partenariats

Comment évaluer la qualité des partenariats ?

Pour répondre à cette question, il nous semble pertinent de partir du travail Philippe De Leener qui identifie **3 conditions** pour parler de partenariat même si dans la réalité, il convient qu'il est très rare que des relations partenariales possèdent ces 3 conditions :

- 1) Chaque partenaire est censé **recevoir** quelque chose du partenaire avec lequel il entre en partenariat ;
- 2) Chaque partenaire est censé **donner** quelque chose (de matériel ou d'immatériel) au partenaire ;
- 3) Les partenaires doivent avoir des **objectifs communs**.

Il soulève également une série de **dysfonctionnements** classiques qui traversent les relations partenariales à savoir :

- 1) L'**asymétrie** au regard des 3 critères précités et cite en exemple l'asymétrie qui peut se ressentir quand un des partenaires a le sentiment d'apporter plus qu'il ne reçoit ;
- 2) L'**instrumentalisation** c'est-à-dire lorsqu'un partenaire se sent utilisé pour que celui-ci atteigne ses objectifs ;
- 3) Le **piège de la similitude** lorsque les différences et l'identité des partenaires sont effacées au sein du partenariat ;
- 4) Le **déni des conflits** lorsque les partenaires pensent que les relations entre partenaires doivent se faire dans une entente parfaite et cherchent dans ce sens à lisser les conflits. Or, selon lui, les désaccords sont inévitables entre des acteurs qui ont des réalités très différentes ;
- 5) La **confusion des résultats** sous deux formes possibles : la **dépendance fonctionnelle** qui se manifeste quand le résultat d'un des partenaires dépend de celui de l'autre ou la **substitution** quand le résultat d'un partenaire est le résultat de l'autre.

Situer les relations entre le M/F et ses partenaires au regard des conditions de partenariat et des dysfonctionnements évoqués

À travers le tableau ci-dessous, nous avons cherché à situer les partenariats du M/F au regard des différentes conditions et dysfonctionnements conceptualisés par Philippe De Leener. Sans tomber dans une approche normative, nous avons formulé ici des observations et/ou questionnements, qui seront détaillés dans la suite du document. Cet outil pourra servir par la suite au M/F de support pour s'interroger sur ses partenariats.

Conditions			Dysfonctionnements				
Recevoir	Donner	Objectifs communs	Asymétrie	Instrumentalisation	Piège de la similitude	Déni des conflits	Confusion des résultats
Eléments d'observation et questionnements							
L'ensemble des partenaires expriment une réciprocité dans le partenariat et ont le sentiment d'apporter et de recevoir	Comment les organisations peuvent-elles avoir communément des objectifs (au-delà du renforcement de capacités et de compétences) ?	Dans le cadre de partenariat plus récent, asymétrie dans la relation - sentiment d'apprendre plus que d'apporter (relation prof/élève)	Pas de commentaires spécifiques	Certains partenaires ont fait la demande qu'un travail soit mené pour rendre visibles les valeurs partagées ou non dans le cadre du partenariat	Tant le M/F que les partenaires ont une vision assez juste de ce qui coïncide dans le partenariat	Dans la mesure où les résultats des programmes Suds du M/F dépendent de la réalisation des activités par les partenaires, quels sont les points d'attention liés à cette <i>dépendance</i> ?	

Par ailleurs, si ces critères apportent une grille de lecture pour interroger les partenariats du M/F, il nous semble évident qu'elle ne doit pas être la seule. Ainsi :

- L'atelier réflexif a permis de **construire collectivement une grille d'appréciation** des partenariats et de permettre à toutes de se situer au regard de ces critères ;
- Les deux ateliers CAP ont permis de **s'accorder sur des enjeux prioritaires** à mettre au travail dans le cadre des partenariats existants.

2.1. Auto-appréciation des partenariats

Lors des ateliers menés, un certain nombre de critères ont été mentionnés par l'ensemble des partenaires pour parler de partenariat. Ainsi, celui-ci doit être basé sur des **valeurs communes**, ici notamment en matière de féminisme. Il doit être **gagnant-gagnant**, rassembler les parties autour d'**objectifs communs** et viser à des **renforcements mutuels** dans une démarche de **sororité** (humain dans les partenariats, notion de *care*) affirmée. Les critères qui ont émergé lors de ces discussions sont très proches des conditions évoquées par Philippe De Leener. Le partenariat doit aussi servir à stimuler les **apprentissages** croisés, à accroître la visibilité respective des parties.

Le M/F finançant ses partenaires Suds, un rapport de pouvoir existe. L'ONG tient parfois le "mauvais rôle" de contrôle des ressources et de rappel à l'ordre des dates limites pour rendre les rapports ou mener les activités. **Cette asymétrie se veut contrebalancée par une flexibilité affirmée** du M/F qui se compare à d'autres bailleurs, et qui a pu par exemple engager de ses fonds propres pour pallier un incident de mauvaise justification financière d'un partenaire ou encore faire preuve de souplesse dans la conception et la mise en œuvre des activités. La confiance mutuelle, la communication, les rencontres physiques fréquentes, le respect des différences sont d'autres éléments mentionnés.

2.2. Grille d'appréciation

Comme expliqué plus haut, la grille ci-dessous est le fruit d'une réflexion collective en atelier sur des critères pour évaluer la qualité d'un partenariat. La grille a ensuite été complétée de manière individuelle par l'ensemble des partenaires présentes à Bruxelles.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons fait la moyenne des cotations données par l'ensemble des partenaires et dans les colonnes "éléments clés" et "pistes d'amélioration" nous avons repris des éléments spécifiques évoqués par les partenaires par écrit. Si les réponses données sont tant d'éléments intéressants à prendre en considération, il est toutefois important de noter que ces réponses ne sont pas partagées par l'ensemble des partenaires et peuvent traduire certaines incohérences. Les commentaires en rose traduisent des questions en suspens qui nous semblent intéressantes à creuser.

Code couleur : Moyenne à partir des cotations faites par l'ensemble des partenaires de 0 à 5 (incluant le M/F)

- Très satisfaisant : 4 à 5
- Satisfaisant : 3 à 3.99
- Moyen : 2 à 2.99
- Insatisfaisant : 1 à 1.99
- Très insatisfaisant : 0 à 0.99

Critères identifiés	Moyenne	Éléments clés dans tableau d'appréciation des partenariats	Pistes d'amélioration évoquées dans tableau d'appréciation des partenariats
Reconnaissance de l'apport de chaque partenaire dans le partenariat	3.71	<ul style="list-style-type: none"> • M/F a confié sa représentation aux partenaires • Valorisation partage d'expériences / logique de co-production • Valorisation sur page internet du M/F • Utilisation et partage des outils de certains partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure prise en compte des efforts fournis par les partenaires (entre ce qui est prévu et ce qui se réalise concrètement) • Valoriser l'apport des noyaux et des provinces accompagnées par partenaire (à l'initiative des partenaires de visibiliser ce travail car le M/F n'est pas directement en contact direct)
Communication interne et externe	2.85	<p><u>Communication externe :</u> Les partenaires se retrouvent dans les différents outils du M/F (ouvrages, newsletter,) ce qui impacte leur visibilité. Certains partenaires ne se trouvent pas assez visibles</p> <p><u>Communication interne :</u> Certains partenaires souhaitent renforcer la communication avec le M/F, qu'ils trouvent trop restreinte et également entre les différentes partenaires.</p>	<p><u>Communication externe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendre plus visible les partenaires dans le cadre de certaines publications. • Être plus systématique dans le fait de mettre les partenaires en évidence. • Aller davantage vers de la coproduction de documents et d'outils. <p><u>Communication interne :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser des rencontres entre partenaires et permettre à chacun de se faire connaître à travers les échanges • Renforcer la communication entre tous les partenaires
Amélioration continue : partage d'expériences et d'apprentissages	2.57	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires se disent renforcées par le M/F et outillées par rapport aux thématiques abordées. • Les échanges se font essentiellement Nords/Suds et pas assez entre partenaires. • Trop peu de temps consacré pour favoriser ce partage d'expériences et cette transversalité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les partages d'expériences • Améliorer les échanges Sud/Sud ou par pays • Capitalisation des résultats et limites avec des processus de partage • Axe de partage d'expériences comme partie intégrante du prochain programme

Critères identifiés	Moyenne	Éléments clés dans tableau d'appréciation des partenariats	Pistes d'amélioration évoquées dans tableau d'appréciation des partenariats
Temps de réflexion, partage	2.71	De manière très occasionnelle, mais chaque partie en tire beaucoup, ces temps sont très bénéfiques	<ul style="list-style-type: none"> • Initier plus de moments de partage (en virtuel et en présentiel) et pas uniquement sur les activités et les résultats • Important dans la construction du partenariat : ces temps de partage et réflexion sont à renouveler pour mieux agir • Planifier et fixer le calendrier pour les temps de partage et réflexion • Développer cet axe comme partie intégrante du prochain programme
Reconnaisances des valeurs communes et non communes	3.71	<ul style="list-style-type: none"> • M/F prend en compte les différents aspects dans les programmes • M/F connaît les valeurs des organisations, mais pas toutes (quelles sont les valeurs dont le M/F ne serait pas assez conscient ?) • C'est assez central dans nos partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> • Insister sur les valeurs non communes pour une meilleure compréhension et un renforcement du partenariat • Définir le référentiel des valeurs communes – s'entendre sur les valeurs communes qui sous-tendent notre travail – savoir qu'on ne peut pas s'entendre surtout • Savoir définir des bases communes- ça permet de nous améliorer avec ce qu'on trouve de meilleur dans les valeurs de l'autre • Prévoir plus de temps pour aborder également les différences – créer une vision-mission M/F + partenaires
Respect des différences, visions divergentes	3.71	<ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs non partagées n'ont pas eu un impact sur le partenariat • M/F respecte la vision et les divergences de notre organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Aussi bien entre nous qu'avec les partenaires de terrain – respect aussi des priorités de chacun • Il faut accepter que les partenaires aient d'autres visions – ça peut aider à élargir les relations de partenariat • Prévoir plus de temps pour aborder les différences

Critères identifiés	Moyenne	Éléments clés dans tableau d'appréciation des partenariats	Pistes d'amélioration évoquées dans tableau d'appréciation des partenariats
Flexibilité par rapport à ce qui est prévu	2.85	<ul style="list-style-type: none"> • La flexibilité n'est pas toujours évidente au vu du cadre qui nous définit • Dans la mise en œuvre, nous avons des imprévus. Le partenariat a une bonne compréhension de ces imprévus • Vu le plan stratégique et le contexte, M/F est flexible • Les programmes sont construits en fonction de la réalité, mais il faut aussi s'adapter et s'ouvrir par rapport à de nouveaux champs • Être en mesure de faire face aux réalités de terrain • Pas beaucoup, car nous sommes tenus par la DGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre de plus en plus en compte les recommandations émises par rapport aux expériences de terrain • Laisser parfois des fenêtres ouvertes pour des priorités non définies par les bailleurs • Il faut toujours avoir un plan B dans la réalisation des activités sur le terrain • Continuer et aussi rechercher les moyens financiers pour les urgences qui se créent • Laisser des flous dans les programmes
Idéal partagé, idée d'égalité, être féministe	4.71	<ul style="list-style-type: none"> • Nos 2 organisations sont des organisations féministes et l'idée d'égalité est le moteur de nos actions • Vision commune – regarder dans la même direction • Reconnu dans la logique d'égalité - féministe • Pas une question centrale au niveau supérieur - travailler comme secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Devenir incontournable dans les actions futures • Adapter les priorités d'égalité pour les pays • Travailler à avoir des politiques genre pour les organisations qui n'en n'ont pas • Il faut que les projets sur l'égalité féministes soient élaborés
Sororité/mettre l'humain au centre	4	<ul style="list-style-type: none"> • Très compréhensive par rapport aux deadlines et bcp de courtoisie dans les échanges • Cette solidarité existe pour donner de la force aux autres • C'est la base de notre partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Placer l'humain au cœur de notre partenariat (comment reposer ce cadre à chaque changement d'employé-e-s?) • Interpeller les indicateurs humains dans les projets • Tenir compte de la réalité de l'autre sans imposer des principes dans les limites des engagements à l'égard des bailleurs de fonds • Être un peu flexible et non catégorique

Critères identifiés	Moyenne	Éléments clés dans tableau d'appréciation des partenariats	Pistes d'amélioration évoquées dans tableau d'appréciation des partenariats
Être attentif à ce qui peut créer des inégalités dans les relations et les processus de travail	3.85	<ul style="list-style-type: none"> • M/F se montre toujours très attentif aux moindres faits pouvant mener à quelque inégalité et n'hésite pas à se questionner de temps en temps • Faire attention aux relations de pouvoir pouvant provenir des finances, connaissances, orientations (appel à projets) • On essaye, mais c'est compliqué ça nous dépasse 	<ul style="list-style-type: none"> • La co-production constitue une manière de réduire les inégalités c'est pourquoi il faut davantage poursuivre dans cette démarche • Revoir les textes (à voir lesquels ?) et les cadres pour y repérer les éléments d'inégalités et les adresser • Décoloniser les rapports/les relations - intégrer des outils dans les projets (Concrètement, par quels moyens ?) • Il faut tenir compte des difficultés qu'on rencontre dans l'exécution des projets • Il faut une communication claire sur les principes et l'application de l'équité dans la relation
Confiance/ langage franc/dire les erreurs	4.14	<ul style="list-style-type: none"> • Les deux organisations n'hésitent pas à faire parvenir à l'autre le moindre constat fait et chaque partie s'engage toujours à s'améliorer • Sans confiance les relations ne peuvent durer 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence • Communiquer sur les erreurs et les résultats
Curiosité, connaissance de l'autre et de son contexte	3.8	<ul style="list-style-type: none"> • Les 2 organisations sont très engagées dans la découverte et la connaissance de l'autre • Peu de moments entre partenaires pour être ensemble 	Développer échanges horizontaux et pas uniquement via le M/F
Relation gagnante-gagnante (bénéfices pour les personnes et les organisations)	4	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le souci d'atteindre un partenariat plus égalitaire, les 2 organisations se forcent à faire bénéficier chaque partie dans plusieurs aspects • Chacun y trouve son compte • Enrichissements mutuels • Valorisation des apports de tous • Et les résultats des projets • Définir ce qu'on gagne et le suivre • représentation 	

3. Analyse des partenariats existants à travers le cycle du partenariat



Figure 4 : Cycle partenarial

Un des objectifs visés par cette évaluation est de faire l'état des lieux des partenariats existants, identifier des questionnements, des déséquilibres, faire émerger des recommandations pour la suite. Pour structurer cette réflexion, nous avons pris comme repère le cycle du partenariat à travers ses différentes phases : le choix des partenaires/entrée en partenariat, la construction du partenariat, la mise en action du partenariat, la communication/capitalisation, le suivi-évaluation.

3.1. Choix des partenaires et entrée en partenariat

Le M/F a fixé différents critères pour sélectionner ses partenaires : **partage de valeurs**, engagement dans l'**émancipation et transformation des rapports hommes-femmes**, soutien à des actions qui démarrent, organisations de deuxième lignes et militantes, à revers de la doxa de leur pays. Enfin, le M/F recherche des organisations qui font, comme elle, de la **recherche-action**, des **formations** et du **plaidoyer**, ou tout du moins qui ont un intérêt pour travailler sur ces volets.

Les documents du programme quinquennal mentionnent aussi les trois approches visées avec les partenaires :

1. "Une **approche affinitaire** qui met en avant le partage d'objectifs et de valeurs communs et des modes opératoires relativement similaires."
2. Une **approche identitaire** qui "s'appuie sur un socle commun de valeurs partagées, qui constitue une base de confiance et de reconnaissance mutuelle dans ses partenariats."
3. "Une **approche complémentaire** fondée sur la complémentarité des compétences et la connaissance que l'une des parties peut avoir du territoire d'intervention."

À ces critères initiaux s'ajoutent des **critères de maintien du partenariat**, mentionnés en atelier : des échanges réguliers, une plus-value mutuelle (ne pas être une simple "boîte aux lettres"), de la transparence sur les activités et les difficultés rencontrées et le respect des engagements contractuels.

Ce choix des partenaires ne peut être coupé du contexte plus large d'évolution du secteur belge de la coopération, déjà mentionné en introduction. Ainsi, bien que le M/F soit une ONG indépendante, notamment de la DGD, elle reste contrainte d'adapter ses partenariats selon les financements octroyés. À ce niveau, le M/F semble capable de diversifier ses sources de financement et de mettre en place une gestion efficiente de ses ressources financières, deux facteurs importants de pérennité pour une ONG.

Mais qu'en est-il du côté des partenaires Suds ? Quelles ont été leurs motivations à entrer en partenariat ? Et quelle place ont-ils pris dans ce partenariat dès le départ ?

Au niveau des motivations, il ne semble pas y avoir d'**homogénéité** au niveau des différents partenaires, des motivations différentes ont été exprimées lors des entretiens. Prenons en exemple, les deux extraits ci-dessous :

- *"Quand je suis venue demander un partenariat au M/F, ce n'était pas pour de l'argent. Nous voulions avoir des conseils. Nous avons cotisé et deux personnes sont venues à Bruxelles.*
- *On a postulé et on a été sélectionné par le M/F (...) La majorité de nos entrées en partenariat avec d'autres organisations, on soumet à des appels d'offres, on se conforme aux attentes des bailleurs, en proposant une prestation."*

Au niveau de la place prise dans le partenariat : malgré la **volonté d'égalité dans les partenariats**, des rapports inégaux peuvent se développer, comme témoigné ci-dessous :

- *"Nous avons des projets d'un an, c'était assez nouveau pour nous d'avoir un programme. Nous ne savions pas comment travailler avec d'autres partenaires. Le M/F nous a partagé leurs exigences en matière de qualité, soumission et rapportage.*
- *Et vous, avez-vous parlé de vos exigences au M/F ?*
- *Quand une association qui a une expérience de 30 ans noue un partenariat avec nous, on vient d'abord en élève dans ce partenariat (...) on se remet en question même si cela vient bousculer nos habitudes, nos façons de faire."*

Ces différents extraits d'interviews des partenaires Suds nous amènent à une réflexion générale. Si le M/F a affirmé clairement, notamment lors des ateliers réflexifs, n'avoir jamais été dans une logique de prestation, il est intéressant de prendre en compte les représentations des partenaires qui peuvent être présentes lors d'une entrée en partenariat. Qu'on le veuille ou non, les partenaires ne sont pas neutres, ils viennent avec leurs représentations, avec leurs valeurs et leurs expériences passées... tant d'éléments à interroger et à prendre en considération.

Il en va de même pour la place prise par défaut lors de l'entrée en partenariat. Il convient de développer une vigilance et une attention à la réciprocité dès le départ afin de déconstruire, dans certains cas, une relation d'expert-e vs apprenant-e qui n'est certainement pas souhaitée par le M/F.

3.2. Construction du partenariat

Réflexions générales sur la construction du programme DGD

L'écriture du programme quinquennal a été un exercice de co-construction réussi dans l'ensemble, avec toutefois des points d'amélioration. Au Sénégal et en RDC, les allers-retours ont permis aux partenaires de définir leurs activités, tout en laissant le M/F faire des contributions. En Guinée cependant, le programme a dû être écrit rapidement et présente des lacunes, notamment au niveau budgétaire. Ces lacunes ont de réelles répercussions sur la mise en œuvre du programme.

La grande force du travail partenarial est le degré d'intégration des partenaires dans le programme quinquennal du M/F. Ainsi, les partenaires sont eux-mêmes chargés d'élaborer puis de mettre en œuvre les activités inscrites dans le programme "Suds" du M/F et de suivre les résultats. En plus de cela, leur contribution est attendue par le M/F dans l'atteinte de ses résultats de son programme "Nords". Ce rôle central des partenaires Suds dans les activités du M/F aux Suds et dans les productions et plaidoyers du M/F aux Nords souligne leur importance aux yeux du M/F. Cette importance ne se limite pas à un rôle de partenaire de mise en œuvre, mais bien un rôle stratégique et d'échanges intellectuels.

- Le processus d'écriture du prochain plan quinquennal pourrait démarrer plus tôt (d'autant plus important pour les partenaires qui ne sont pas nécessairement habitués à ce type d'exercice), à l'occasion d'une rencontre en présentiel, et impliquer les partenaires dans toutes les étapes, jusqu'à la rédaction selon le modèle de la DGD.
- Les partenaires moins expérimentés pourraient être accompagnés sur la conception budgétaire.
- Le M/F devrait être particulièrement vigilant aux montants des allocations salariales par personne afin que les budgets octroyés assurent des conditions de travail décentes, c'est-à-dire notamment des salaires suffisants pour vivre, aux ressources humaines qui seront mobilisées pour mener les activités du programme.
- En cas de désaccord entre le M/F et le partenaire, ce dernier reste maître de ses décisions, mais le M/F peut clarifier ses lignes rouges d'emblée afin de prévenir de possibles futurs problèmes financiers.
- En amont de l'écriture du prochain programme, des échanges institutionnels pourraient être renforcés afin de fixer les axes stratégiques et d'échanger sur les ressources humaines mobilisées, et en ancrant davantage par écrit les accords passés.
- Du fait de la structuration horizontale (sans un-e directeur-riche) du M/F, la notion d'échanges institutionnels, courante dans le secteur, est à redéfinir par le M/F. Elle peut vouloir expliquer d'emblée aux partenaires son refus d'une telle logique, ou bien chercher à établir deux types d'échanges distincts, techniques et institutionnels, avec un membre de leur trio de coordination pour ces derniers.

Thématiques d'actions et valeurs partagées dans le cadre du partenariat

Dès les premiers entretiens évaluatifs, trois thématiques ont fréquemment été mentionnées spontanément par les personnes interrogées : les **violences basées sur le genre**, le **droit à l'avortement**, et les **droits des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres** et d'autres minorités de genre ou sexuelles (LGBTQ+). Le tableau ci-dessous synthétise le traitement de ces thématiques par les différentes organisations.

	M/F	SJS	ANPC	ADES	EP	EGS
Violences	O	O	O	O	Δ	Δ
Avortement	O	O	X	Δ	X	X
LGBTQ+	Δ	O	X	X	X	X

O : Traite activement de la thématique

Δ : Traite peu de la thématique

X : Ne traite pas de la thématique

Sur les violences basées sur le genre, qui sont, rappelons-le, en majorité des violences faites aux femmes par des hommes, le M/F a produit un dossier FOCUS en 2016, l'outil Carré Genre "Violences" en 2018 et a publié "Les Essentiels du Genre 11 VBG" en 2019, s'appuyant sur les travaux de ses partenaires. Cette thématique est **une priorité affichée du M/F** et l'organisation a insisté pour que chaque partenaire la traite dans ses activités financées par la DGD et a rappelé l'importance lors des formations de formateur·rice·s dispensées en Guinée et en RDC. Au Sénégal, les équipes des deux Enda ne traitaient pas de cette thématique avant le présent programme. Si leurs membres affirment avec du recul qu'il était bon d'aborder ce sujet, elles soulignent aussi leur manque de compétences sur ce sujet.

La question de l'avortement semble **davantage diviser** au sein des partenaires. SJS a mené un plaidoyer réussi sur ce sujet. L'ANPC explique que dans ses territoires d'intervention, le sujet est délicat à aborder. L'ADES souhaite l'aborder dans le futur, mais n'a pas les outils ni les compétences pour le faire actuellement. Enfin, la thématique ne semble pas être prioritaire pour EGS et EP. Du côté du M/F, l'édition de 2007 de leur livrable "Les Essentiels du genre 4 Droits Reproductifs et Sexuels" mentionne 33 fois l'avortement et une section complète est dédiée, tandis que dans la réédition de 2024 intitulée Genre et Santé, l'avortement n'est plus mentionné que 5 fois. Tout en restant une priorité du M/F, l'avortement est donc moins abordé par certains partenaires.

Sur les droits des personnes LGBTQ+ enfin, à nouveau SJS défend activement ces publics, tandis que les autres organisations partenaires ont exprimé **ne pas vouloir ou avoir du mal à aborder ce sujet**, notamment en raison du rejet de ce sujet dans certaines sociétés. Le M/F de son côté n'a jamais publié de livrable spécifique sur cette thématique, mais l'aborde en filigrane de ses productions et formations (plutôt aux Nord). Notons enfin que la représentante de la DGD rencontrée préconisait de traiter les thématiques de santé des femmes et du rôle des hommes dans l'égalité de genre, plutôt que d'aborder les droits LGBTQ+.

Lors des ateliers, le M/F a affirmé son positionnement : *"Il y a des gens, d'autres organisations qui nous reprochent de ne pas avoir une approche sensible aux enjeux LGBTQ+. On leur dit que pour certains partenaires c'est tabou. Là-dessus notre cadre stratégique n'évoluera pas, car on n'a pas eu l'aval de nos partenaires et il y a d'autres ONG spécialisées là-dessus. Nous créons des espaces*

pour qu'ils puissent intervenir, mais nous ne portons pas." Dans des contextes souvent hostiles aux discussions sur les droits des personnes LGBT, vouloir traiter de ce sujet en plus des thématiques principales du M/F et de ses partenaires serait contre-productif, ou en tout cas risquerait de provoquer des résistances qui entraveraient le travail de formation/sensibilisation/plaidoyer.

Lors des ateliers réflexifs, l'une des partenaires a demandé à clarifier, dans un document, les valeurs partagées dans le cadre du partenariat et ce afin de diminuer les résistances institutionnelles. A la suite des échanges, l'ensemble des partenaires s'accordent sur le fait que **le partenariat s'inscrit dans l'approche de respect des droits humains**, mais jusqu'à quelle limite? Grâce à l'intelligence collective du groupe, il est d'abord évoqué *"jusqu'à la limite de ce que nos états nous permettent"*. Ceci évoluera avec les échanges vers *"jusque-là où nos partenaires sont prêts à aller. Si nos partenaires sont prêts à faire changer les cadres légaux, nous sommes prêts à les soutenir !"*

Les deux dernières thématiques sont actuellement résolument clivantes. Il ne serait pas judicieux qu'une ONG des Nords en impose le traitement à des ONG des Suds, sous peine de mettre en danger les personnes concernées et de contribuer au sentiment de rejet d'une propagande occidentale en Afrique. Si l'avortement ou les droits LGBTQ+ demeurent souvent des sujets tabous, ils sont néanmoins souvent mentionnés spontanément par le public des interventions des partenaires Suds, parfois démunie·s pour aiguiller sur ces sujets.

Tout en reconnaissant la sensibilité de ces enjeux et en recommandant avant tout de ne pas nuire, quelques recommandations peuvent être formulées :

- Définir en interne la vision et les lignes rouges du M/F sur ces thématiques : sur quoi souhaite-t-elle ou non s'engager ? Quelle posture adopter si un·e partenaire porte un discours discriminatoire ? Et dans le cadre des formations ou ateliers ?
- Sans forcer les partenaires à parler d'avortement ou de transidentité, un espace de discussion pourrait être ouvert pour recueillir les besoins et outiller les partenaires qui en feraient la demande et favoriser le partage d'expériences de SJS sur ces sujets.
- Sur la thématique des VBG, une formation des équipes de terrain des deux Enda est à envisager.

Par ailleurs, la proposition amenée par les partenaires lors de l'atelier CAP d'avoir un document reprenant les valeurs partagées, et non partagées, dans le cadre du partenariat nous semble très pertinente dans la mesure où cela peut contribuer à renforcer l'institutionnalisation des partenariats.

Avec qui se noue le partenariat ?

La relation partenariale est-elle personnelle ou institutionnelle ? Qui est désigné de manière nominative pour gérer les activités partenariales ? C'est une question qui a été soulevée dans le cadre d'un des ateliers CAP. En réalité, la question sous-jacente est plutôt la suivante : "Qui désigne la personne qui gère les activités partenariales : le M/F ou le partenaire ?".

Si le M/F désigne une personne chez son partenaire, cela peut créer des tensions avec l'organisation responsable. Certains partenaires évoquent clairement une ligne rouge en

termes d'ingérence. Et pourtant, ce n'est pas si simple. Le M/F met en avant une valeur forte de sororité. *“La dimension humaine est au cœur de notre partenariat. La thématique qu'on travaille n'est pas neutre et ce n'est pas toujours évident de la porter au niveau des institutions.”* On comprend dès lors l'importance pour le M/F de s'appuyer sur des personnes convaincues qui souhaitent amener des changements.

Nous retenons cet enjeu comme une tension dynamisante, car la réponse n'est certainement pas binaire. Chaque porte d'entrée a ses forces et ses limites et nécessite un ajustement constant pour nourrir à la fois le personnel et l'institutionnel.

	Partenariat se noue avec des personnes	Partenariat se noue avec des organisations
Points positifs	Sororité, humain au centre du partenariat	Les personnes sont agents de l'organisation et pas uniquement du partenariat, cela renforce la durabilité
Risques et points d'attention	Les personnes peuvent être des agents du partenariat plus que de l'organisation, ce qui peut amener un conflit de loyauté. S'il n'y a plus de financements, l'équipe disparaît. Si la personne part, cela fragilise le partenariat.	Risque d'inertie si l'organisation ne porte pas réellement la thématique.
Pistes évoquées lors des ateliers	Faire en sorte que les personnes ne soient pas isolées. Développer la transversalité. Travailler les résistances institutionnelles.	

3.3. Mise en action du partenariat

Axes d'interventions

L'analyse de la mise en œuvre du partenariat est proposée à travers les trois pôles d'intervention du M/F: la **recherche-action**, les **formations** et le **plaidoyer**, en plus de celui de la **représentation** du M/F assurée par ses partenaires dans différents réseaux nationaux. La stratégie du M/F est de faire de la recherche-action, des formations et du plaidoyer, et d'accompagner ses partenaires à en faire de même. Plutôt que de viser la co-construction qui effacerait les spécificités des différents terrains, le M/F mise sur l'autonomisation de ses partenaires et sur leur complémentarité pour s'enrichir mutuellement dans la mise en œuvre de ces différentes activités.

Recherche-action

Le pôle recherche-action (RA) englobe des activités relativement diverses. D'une part, il recouvre les livrables intitulés "Recherche-Action" du M/F (FOCUS, Recherches et Plaidoyer, notes d'analyse...) qui recoupent les expériences de terrain de l'ONG et de ses partenaires. Si le M/F pilote chaque étape de la production, ses partenaires sont invités à contribuer au choix de la thématique puis au contenu du document, notamment avec leurs propres grilles

d'analyse et outils. Parfois, les concepts employés ne sont pas dans le vocabulaire des partenaires Suds, comme par exemple l'*écoféminisme*. Ces recherches-actions ne sont pas des activités en co-construction entre le M/F et ses partenaires, mais bien des activités du M/F dans lesquelles les partenaires s'impliquent et donnent du sens aux résultats chacun à sa façon.

Ces recherches-actions, et notamment les retours de terrain fournis par les partenaires, sont importantes pour le M/F : cela lui *"donne une longueur d'avance"* vis-à-vis des acteur·rice·s du secteur et lui permet d'être pertinent sur ses thématiques d'intervention féministes peu visibles, selon les dires d'un·e des membres du M/F.

Outre ces livrables de recherche-action, mentionnons l'ensemble des outils créés par le M/F avec la contribution de ses partenaires : ses outils d'animation et de formation tels que les "Carrés Genre", ses fascicules "Les Essentiels du Genre", ... Les productions du M/F se situent sur différents champs d'application, de la recherche à la pédagogie ou le plaidoyer, dans une approche intégrée avec ses autres pôles d'action. Le degré d'implication des partenaires fluctue d'une thématique à l'autre ; mentionnons néanmoins l'implication plus soutenue des partenaires avec plus d'expérience (Endas, SJS) dans ces productions.

D'autre part, le M/F appuie aussi la production de recherches-actions de ses partenaires Suds. Si le M/F cherche des partenaires faisant déjà de la RA, dans les faits, certains se sont initiés à ces techniques en travaillant avec le M/F. Les livrables produits diffèrent de ceux de "Recherches-Action" du M/F et s'apparentent généralement davantage à des diagnostics territoriaux sur différentes thématiques liées au genre, exploités ensuite pour définir une stratégie d'intervention adéquate et concevoir des outils de formation.

Cette démarche est très appréciée des partenaires. Certains la pratiquaient déjà avant de travailler avec le M/F comme Enda Graf Sahel pour lequel la RA fait partie de sa colonne vertébrale (Graf signifiant Groupe de recherche-action et formation). D'autres, plus jeunes, comme ADES, soulignent que cela leur a permis d'ancrer le fait de partir des besoins du terrain en interrogeant toutes les parties prenantes dans sa construction d'activités, renforçant ainsi leur légitimité. En outre, la production de ces livrables permet aux agent·e·s les ayant rédigés de se renforcer et aux populations interrogées de connaître l'ONG réalisant la recherche.

Le temps de suivi actuel accordé à chaque partenaire ne facilite pas un suivi rapproché de la production des RA des partenaires plus jeunes. Le M/F pourrait recenser les besoins concrets de chaque partenaire en matière d'appui à leurs RA ; par exemple, pour les accompagner dans la valorisation et la communication sur leurs livrables, ou bien sur l'exhaustivité du contenu.

En matière de communication des recherches-actions des partenaires, Le Monde selon les femmes pourrait diffuser sur son site et par d'autres canaux les travaux de ses partenaires, leur offrant une vitrine à destination notamment des acteur·rice·s de la coopération.

Formation

Là encore, le pôle formation regroupe un large panel d'activités de renforcement sur le genre (1e ligne) et de formation de formateur·rice·s sur ce sujet (2e ligne). Ce pôle est un **point fort et emblématique du M/F** et s'inscrit dans la continuité de celui de RA. La richesse du travail partenarial vient des **usages croisés des idées des partenaires intégrées dans les outils de**

formation. Ainsi, certains apports de contenu des partenaires Suds pour un outil sont appréciés par les populations cibles du M/F en Belgique ; à l'inverse, les méthodologies de formation participatives, ludiques, partant des vécus des participant-e-s du M/F sont appréciées des populations cibles des partenaires Suds. Comme pour la RA, les apports d'ordre méthodologique et de contenu entre le M/F et ses partenaires se croisent et se renforcent.

Depuis le démarrage du présent programme quinquennal, le M/F s'est concentré sur la formation d'ADES en effectuant 3 sessions de formation de formateur·rice-s en Guinée, et sur SJS et ANPC avec deux sessions en RDC dans le cadre d'un autre financement. En outre, elle a proposé une formation en ligne "les b.a.-ba du genre" aux équipes d'Enda Pronat. Ces formations sont très appréciées des partenaires qui en réclament tant sur d'autres thématiques, que davantage pour leurs membres. Ces formations de formateur·rice-s permettent aux partenaires de renforcer leurs méthodologies de formation et de créer des outils ludiques et adéquats aux populations ciblées.

Les partenaires du M/F faisaient tous de la formation avant le démarrage du partenariat, mais avec des définitions différentes de l'exercice. Ainsi, pour certains, cela s'apparente davantage à des causeries, des partages d'expériences ou encore des plaidoyers oraux. Les formations du M/F ont indéniablement **renforcé les partenaires dans leur capacité à créer leurs outils et à animer des formations.** Cependant, une étude d'impact mixte doit être menée pour analyser sur le terrain l'appropriation de ces méthodologies et les effets de ces formations sur les populations touchées.

En plus de la formation, l'accompagnement des partenaires sur la durée pourrait être davantage rendu visible et défini. En effet, entre la formation donnée et la complexité de sa mise en pratique directement par les acteurs·rices, les difficultés rencontrées sont nombreuses et demandent beaucoup de compétences. Ce travail d'accompagnement ne devrait pas être nécessairement porté par le M/F, mais pourrait se mettre en place à travers un partage de pratiques entre partenaires Suds avec des thématiques transversales qui touchent plus aux questions d'accompagnement aux changements (travailler les résistances, stratégie pour mobiliser les chefs religieux, etc.)

Une démarche intégrée de formation-accompagnement pourrait être définie par le M/F pour expliquer son travail avec ses partenaires des Suds.

Le M/F peut poursuivre avec confiance la création d'outils et les formations de formateur·rice-s qui sont très demandées par ses partenaires. Une formation de formateur·rice-s pourrait être envisagée pour les équipes de terrain, au Sénégal notamment.

Sur le plus court terme, des outils de formation sur les VBG en milieu scolaire pourraient être échangés avec les animateurs·rice-s des partenaires au Sénégal et une séance en ligne de partage de bonnes pratiques pourrait être tenue. Pour cela, il pourrait être utile de mobiliser plusieurs membres du M/F et des équipes de terrain partenaires, selon les besoins et compétences.

Plaidoyer

Comme pour la recherche-action, le M/F et ses partenaires **mènent leurs plaidoyers séparément, tout en s'appuyant mutuellement.** Le M/F n'influe pas dans la construction de

plaidoyer de ses partenaires, mais l'appui financier apporté aux structures leur permet de développer leurs plaidoyers. En outre, le M/F fait remonter les informations données par ses partenaires au sein des plateformes qu'elle a intégrées en Belgique, notamment le Conseil consultatif genre. De plus, le M/F se nourrit des expériences de ces partenaires pour ses plaidoyers.

Le pôle plaidoyer paraît néanmoins moins étoffé que les autres et pourrait être retravaillé, en interne et en concertation avec les partenaires Suds, pour mieux identifier les besoins et activités à mener. La facilitation de synergies entre les partenaires pourrait les appuyer pour construire des plaidoyers nationaux et continentaux ou à se renforcer mutuellement.

Représentation

S'il ne s'agit pas d'un des trois pôles d'action du M/F, sa **représentation** au sein des cadres stratégiques communs (CSC) des ACNG belges et autres réseaux au Sénégal, en Guinée et en RDC, qui est assurée par ses partenaires, représente également une facette importante de la mise en œuvre partenariale. La confiance et l'autonomie confiée aux partenaires témoignent d'un alignement avec les valeurs prônées. Chacun·e a insisté que **cette intronisation dans ces réseaux leur avait ouvert des portes** et fait gagner en notoriété et en reconnaissance institutionnelle. En outre, ces liaisons permettent d'**accroître la cohérence des actions communes** du M/F et de ses partenaires avec celles des autres acteurs et actrices, notamment de la coopération belge.

Notons néanmoins que les échanges des CSC demeurent parfois peu transformateurs, notamment parce que peu de moyens sont alloués à ces concertations. De plus, il peut arriver que les orientations des partenaires divergent de celles du M/F, dont les intérêts peuvent alors ne pas être correctement représentés. Si cela peut fragiliser le réseautage du M/F, sa volonté de ne pas interférer dans la gestion de sa représentation par ses partenaires permet à ceux-ci une appropriation accrue des opportunités de ces réseaux. La stratégie semble donc pertinente, car favorisant le renforcement des partenaires.

Le M/F pourrait renforcer sa stratégie avec ses partenaires pour mener davantage d'actions en faveur d'une intégration transversale et approfondie des thématiques du genre dans les actions des autres acteurs et actrices.

De plus, le M/F et ses partenaires pourraient définir une stratégie commune plus précise de leurs objectifs croisés à travers cette représentation et notamment décider ensemble qui

représente M/F au sein des cadres de concertation et selon quels critères pour éviter tout favoritisme.

Ils pourraient également cartographier les réseaux où ils sont représentés et définir des objectifs et priorités pour ces différentes opportunités de réseautage (à budgétiser sur le prochain programme ou dans une logique de renforcement interne ?)

Décisions de gestion interne : Quel dialogue entre partenaires ?

La force de la posture du M/F tient dans sa **conscientisation des rapports de pouvoir**. Dans sa **logique féministe** de bâtir une sororité, le M/F craint d'être maternaliste et de trop

protéger à certains moments ses partenaires, ou bien de tomber dans l'ingérence en s'immiscant dans ses affaires internes. Cela a été répété à plusieurs reprises lors des ateliers : "Au niveau opérationnel, vous êtes souveraines !"

Toutefois, comme expliqué plus haut dans le rapport, **les activités Suds du programme du M/F sont réalisées en intégralité à travers ses cinq partenaires, et la réussite du programme est donc conditionnée par la bonne exécution de ces activités par ces partenaires.** Si le M/F n'a pas la mainmise sur l'exécution des activités, il en garde toutefois la responsabilité vis-vis du bailleur, la DGD. Cela peut entraîner une position inconfortable et complexe demandant un **équilibre entre principes de non-ingérence et logiques de redevabilité.**

Si dans l'ensemble, les partenaires se sont montrés satisfaits de l'**autonomie** accordée par le M/F dans leur gestion des activités et du budget qui leur est confié, des frustrations ont été exprimées par les partenaires (dont le M/F) dans la gestion quotidienne des partenariats, que nous formulons sous forme de questions.

<i>Ressources humaines</i>	Le M/F a-t-elle son mot à dire dans les choix de recrutement ou de licenciement des partenaires ? Quels risques d'ingérence ? Quelle communication vis-à-vis du M/F ? En cas de turn-over trop important, quelle ligne rouge ?
	En cas de turn-over, qui assure la continuité ? Comment se déroulent les passations de dossier du personnel ? Comment se transmettent les valeurs et logiques partenariales aux nouvelles recrues ? Quelles mesures sont mises en place pour assurer la transmission du contenu des formations et des méthodologies ? Quelle implication sur le programme ? Quels coûts ? Qui assume la responsabilité ?
	Qui du M/F ou du partenaire doit décider du/de la représentant·e invité·e pour les colloques en Belgique ? Et dans le cas d'une formation qui est donnée, qui décide qui peut participer à cette formation ?
	Les lignes budgétaires (notamment part de salaires et nombre de salarié·e·s) peuvent-elles être modifiées en cours de programme ? Avec quels besoins de validation du M/F ? De la DGD ? Faut-il déterminer des grilles salariales minimum selon les contextes locaux pour assurer des conditions de travail dignes ?
<i>Dialogue institutionnel</i>	Des discussions entre directeur·rice·s, voire entre CA, sont-elles nécessaires ? Sur quels sujets ?
<i>Reporting</i>	Quelle marge de manœuvre est disponible pour les partenaires pour chaque livrable de reporting demandé ? Pourquoi ?
<i>Suivi des partenaires</i>	Quelles sont les limites, ponctuelles ou globales, du M/F en matière de ressources pour accompagner ses partenaires ?
<i>Communication</i>	Quelle place pour parler des difficultés rencontrées ? Comment communiquer sur ses difficultés ? A quelle fréquence ?

Ces questions montrent la nécessité de s'accorder un minimum sur un cadre commun, d'autant plus si l'on prend en considération :

- D'une part, le fait que l'horizontalité du pouvoir au sein du M/F (confiance accordée dans la responsable partenariat, trio de coordination, ...) contraste avec la verticalité d'ONG classiques (CA > Direction > Équipe), pouvant rendre flou la différence entre décision technique et directoriale, individuelle ou collective.
- D'autre part, le fait que le rapport de pouvoir dans une dynamique d'ONG Nords finançant des ONG Suds parfois en pleine structuration entraîne des réticences de certains partenaires à interpeller le M/F ou à négocier certaines décisions.

Pour dépasser ces difficultés :

- Le M/F pourrait davantage expliquer son fonctionnement horizontal (qui n'est pas toujours connu des partenaires), tout en envisageant davantage d'échanges institutionnels pour débloquer certaines situations et approfondir ses échanges stratégiques sur le long terme avec ses partenaires.
- Par ailleurs, un cadre de fonctionnement commun pourrait être discuté en début de partenariat (à partir des questions répertoriées ci-dessus) ou consolidé au fur et à mesure avec l'ensemble des partenaires notamment à travers des ateliers CAP pour permettre aux partenaires d'échanger sur les difficultés rencontrées et faire émerger des propositions d'amélioration. Lors des ateliers de juin, il a été proposé d'organiser des rencontres à ce sujet tous les 3 mois sur base de questions choisies préalablement par les partenaires et sur le principe d'une animation tournante.
- Sans s'encombrer d'une pléthore de documents, le M/F pourrait établir des chartes communes avec ses partenaires à l'issue de ces discussions institutionnelles afin d'entériner les décisions prises et d'assurer leur suivi et évaluation.

3.4. Communication et capitalisation

Communication interne

En communication interne, **les échanges sont réguliers, mais la distance géographique fragilise la compréhension des besoins mutuels**. Des soucis de transparence et d'incompréhension des décisions ont été dénotés des deux bords des partenariats. La communication technique est centralisée autour de la chargée de suivi des partenariats, et les communications plus informelles semblent s'opérer à travers notamment trois membres du M/F, chacune plus proche des partenaires des trois pays. Si cette dynamique est intéressante, on peut regretter **des fragilités à deux niveaux de communication interne** : en communication institutionnelle et en partages structurés entre équipes. En effet, le fonctionnement horizontal du M/F contraste avec les structures classiques verticales des autres ONG, réduisant des échanges entre directions. De plus, la centralisation des échanges entre un·e point focal·e de chaque partenaire et la responsable partenariat est assurément une stratégie utile pour le suivi des activités, mais l'absence de connaissance de part et d'autre du reste des équipes, en particulier les acteur·rice·s de terrain, empêche le partage d'outils et d'expérience.

Sans préconiser une verticalisation du M/F, plus d'explications pourraient être données aux partenaires sur son fonctionnement, ainsi que davantage d'échanges avec les directions des partenaires pour discuter des enjeux d'ordre institutionnels, comme la stratégie à long terme ou les dysfonctionnements éventuels au sein du partenariat.

En outre, une réunion de présentation des équipes pourrait avoir lieu afin d'identifier les membres travaillant sur des activités liées, notamment celles et ceux chargé-e-s de sensibilisation et de formation. Suite à cela, chaque partenaire pourrait lister ses besoins et des échanges entre pair-e-s pourraient avoir lieu.

Prenons l'exemple d'Enda Pronat qui sensibilise les jeunes aux VBG dans les écoles, une activité nouvelle encouragée par le M/F qui mène un travail similaire en Belgique. Les responsables des formations au Sénégal bénéficieraient d'un partage d'outils et d'expériences sur ce sujet.

Communication externe

Depuis plusieurs mois, le M/F a entamé de **nouvelles initiatives pour valoriser ses partenaires dans sa communication externe** : page et articles dédiés sur son site, mention dans la newsletter, repartage des publications des partenaires sur les réseaux... Avec l'idée de poursuivre cette mise en avant en valorisant davantage leurs productions.

Les partenaires ne sont pas ou peu directement impliqués dans cette valorisation, et les responsables respectif-ve-s de la communication ne travaillent pas ensemble. Notons aussi de grands écarts d'efforts et de stratégies de communication entre chaque partenaire.

Afin d'impliquer les partenaires sans les surcharger, le M/F pourrait proposer aux partenaires volontaires de rédiger des articles ou note d'analyse, avec une fréquence à définir, afin de promouvoir les résultats et méthodologies liées aux activités menées avec le M/F sur le site, la newsletter et les réseaux du M/F.

En outre, des réunions mensuelles et un groupe Whatsapp pourraient être créés entre les différent-e-s responsables en communication des organisations afin de s'informer mutuellement des actualités, de discuter des communications croisées, mais aussi d'encourager et de renforcer la communication externe des partenaires.

À ce sujet, le renforcement en communication digitale pourrait être envisagé dans les futures formations pour formateurs·trices proposées par le M/F, en ciblant des logiciels ou plateformes spécifiques sur lesquelles les partenaires souhaitent se renforcer.

Enfin, le M/F pourrait ajouter sur sa page de partenaires une section valorisant ses anciens partenaires financiers et ses autres partenaires non financiers, dans une logique de continuité de liens après la sortie d'un partenariat financier. Elle pourrait aussi créer une page similaire à celle sur ses partenaires pour présenter les différents réseaux dont elle est membre.

Capitalisation

Si les livrables produits par le M/F avec la contribution de ses partenaires contiennent des éléments de capitalisation, **des chantiers de capitalisation plus spécifiques pourraient être entrepris**. Notons quelques sujets qui nous semblent pertinents de traiter en priorité :

- La dynamique partenariale du M/F, sa manière de renforcer des partenaires Suds tout en respectant leur autonomie ;
- Les campagnes de plaidoyer du M/F et ses partenaires, en rendant visibles les bonnes pratiques et les canaux de plaidoyer exploités. Cette capitalisation peut également mener à des réflexions stratégiques pour définir les priorités en matière de plaidoyer, qui demeurent floues actuellement.
- La méthodologie de recherche-action du M/F, afin de “labelliser” son expertise et distinguer leur méthodologie d’autres types de livrables comme les diagnostics territoriaux, les analyses des besoins (ABS) ou les enquêtes sociologiques.
- Les formations afin d’expliquer les logiques pédagogiques et didactiques du M/F ainsi que recenser ses sujets d’expertise, en liant cela aux outils et livrables produits.
- Les réseaux et synergies facilités par le M/F (v. section 5.2)

- Des méthodologies participatives peuvent être entreprises afin d’impliquer les partenaires dans les chantiers de capitalisation, voire de leur proposer des capitalisations croisées portant spécifiquement sur le travail mené avec eux.
- En outre, l’outil vidéo paraît peu exploité par le M/F. La budgétisation et réalisation de capsules vidéo et/ou d’un documentaire permettrait une capitalisation visuelle de son travail de renforcement et d’appui à ses partenaires Suds et serait une manière de promouvoir à une plus large audience ses approches.

3.5. Suivi évaluation

Si les enjeux de mise en œuvre et de communication ont été abordés dans les sections précédentes, penchons-nous maintenant sur la stratégie de suivi des partenariats du M/F. Ces **processus de suivi et d’évaluation sont essentiels** pour construire avec des partenaires sur la durée et s’assurer que les renforcements et financements qui ont été investis envers les partenaires apportent des résultats concrets et durables d’autonomisation et de structuration des structures partenaires d’une part, et de transformation pérenne pour les populations cibles d’autre part.

Du suivi/formation vers l’accompagnement

Il ressort des échanges **deux types de partenaires Suds** : les partenaires dont les **structures se professionnalisent** et demandent un suivi proche, et ceux **déjà bien structurés** qui sont **plus autonomes**. Parmi le premier groupe, citons notamment ADES et l’ANPC, particulièrement demandeuses d’accompagnement.

Le M/F pourrait proposer une démarche d'accompagnement plus soutenue basée sur les besoins des partenaires, que ce soit pour renforcer l'appropriation et la validation des compétences transmises lors des formations, ou pour renforcer l'appropriation des logiques bailleurs en termes de rapports et de suivi, la relecture des termes de référence et des livrables, la préparation des animations, etc.

Ce type d'accompagnement n'est pas actuellement possible avec le temps alloué par le M/F au suivi de ses partenariats et il n'est pas souhaitable d'alourdir le travail de la chargée du suivi. Cependant, si l'ONG décide de poursuivre son appui à de jeunes organisations des Suds, elle pourrait revoir sa stratégie pour leur proposer des accompagnements plus conséquents. Des missions plus longues au sein des locaux des partenaires d'un-e membre du M/F ou bien la recherche de fonds ou de partenaires de renforcement pourraient alors être envisagées.

Il s'agit aussi de s'assurer de la transmission au plus possible des membres de l'organisation partenaire des compétences. Cet accompagnement pourrait être assuré par différents membres du M/F selon les besoins particuliers des partenaires.

Implémenter des outils de suivi utiles

Cette évaluation n'est pas rentrée dans l'analyse des indicateurs et du budget du programme quinquennal. Cependant, les entretiens menés laissent entendre que le suivi global est satisfaisant, bien qu'il pourrait être plus régulier et systématique en ce qui concerne la mise à jour des indicateurs de suivi (à ajuster en fonction des besoins exprimés par les partenaires). Les exigences du M/F envers ses partenaires en matière de reporting, avec des rapports envoyés semestriellement, sont adéquates et respectées, et on dénote même une volonté d'apprendre et d'approfondir le suivi de certains des partenaires du M/F.

Si les processus de transmission de pièces administratives sont en progression et doivent effectivement être fluides et prompts, d'autres outils de suivi (des budgets, des activités, des indicateurs, des personnes touchées, des chantiers de communication et de capitalisation, etc) peuvent être co-construits selon les besoins et outils actuels des partenaires.

Plutôt que des rapports semestriels à soumettre, le suivi pourrait être tantôt automatique et en temps réel avec la création de tableaux de suivi des indicateurs partagés mis à jour au fil des activités par les partenaires, et des rapports plus conséquents soumis en fonction des besoins en monitoring et en reporting du M/F, de ses partenaires et de la DGD.

Les bonnes pratiques d'Enda Pronat ou encore de Si jeunesse savait en la matière pourraient inspirer cette réflexion sur les processus.

Évaluation continue et finale

La lecture des évaluations précédentes du M/F démontre qu'**une démarche évaluative régulière est entreprise**, conformément aux exigences du bailleur. Ces évaluations semblent avoir été intégrées dans les décisions du M/F. Cependant, la démarche évaluative bénéficierait d'une approche plus continue, notamment au sujet des partenariats. C'est cette dynamique qui a été proposée à l'issue des différents ateliers CAP, puisque des balises ont été posées et devront idéalement faire l'objet d'un suivi et de futurs bilans avec les partenaires (voir annexe).

Concernant l'évaluation des activités menées dans le cadre des partenariats en Afrique, il serait souhaitable pour l'évaluation finale à venir de mener une **étude d'impact qualitative et quantitative** auprès des bénéficiaires finaux, en impliquant les partenaires dans l'écriture de cette évaluation et dans la facilitation du travail des évaluateur·rice·s. Nous préconisons notamment un focus sur l'impact des sensibilisations menées. Cette évaluation doit partir du déclaratif des résultats du M/F et de ses partenaires, et confronter celui-ci aux actions concrètes entreprises par des bénéficiaires suite aux actions menées. Une telle évaluation semble nécessaire pour compléter la présente évaluation intermédiaire et ainsi constater sur le terrain l'impact du travail partenarial mené.

Une étude finale d'impact aux méthodologies mixtes tend à mesurer le changement des mentalités et des pratiques des populations sensibilisées en fonction des territoires et des méthodologies des partenaires.

La **partie qualitative** pourrait permettre d'**apprécier la didactique des campagnes de sensibilisation** : les agent·e·s mènent-ils des causeries ? Des formations ? Des débats ? Quels outils sont utilisés ? Quelle est la répartition sociodémographique des participant·e·s et qui sont les moteurs des échanges, puis des dynamiques de changement pérennes ? Des observations participantes doivent être menées sur place et suffisamment longtemps auprès des participant·e·s, et pas seulement auprès des équipes des partenaires.

De plus, l'évaluation finale pourrait faire ressortir des témoignages de parcours de vie et **analyser le rôle exact du M/F et de ses partenaires** dans les transformations sociétales et parcours d'empowerment potentiellement constatés. Elle doit également être comparative, en faisant éventuellement travailler ensemble des enquêteur·rice·s nationaux·ales qui se concerteraient par visioconférence ou bien avec un·e évaluateur·rice chargé·e de superviser la cohérence globale du rapport.

En outre, la **partie quantitative** doit permettre de **chiffrer le nombre de bénéficiaires** de façon sexo-spécifique, selon la division urbain/rural et par tranche d'âge, puis évaluer ces résultats par rapport aux moyens investis. Pour les partenaires qui mènent des activités d'autonomisation économique, une **analyse chiffrée des chiffres d'affaires**, des quantités de produits vendus et du nombre de membres des GIE, si possible en comparant à une baseline et à d'autres GIE témoins, pourrait être entreprise.

À nouveau, soulignons l'importance d'une évaluation centrée sur les bénéficiaires finaux, qui n'ont pu être interrogé·e·s pour cette évaluation intermédiaire. Cette évaluation finale pourra servir de baseline pour le prochain programme quinquennal et nourrir les réflexions sur les potentielles priorités géographiques ou thématiques souhaitées.

Outre l'évaluation finale, le M/F devrait rencontrer lors de chaque mission de terrain des panels socio-démographiquement représentatifs de bénéficiaires, en compagnie de son partenaire local. **L'implication des partenaires dans l'évaluation finale** doit aussi leur permettre de renforcer leurs compétences en évaluation interne (mesure d'impact, préparation de baseline et de fiches métadonnées d'indicateurs, analyses quantitative et qualitative, ...).

4. Renforcement des partenaires et difficultés rencontrées

4.1. Renforcement des partenaires à travers la grille de l'empoderamiento

L'appui technique et financier apporté par le M/F à ses partenaires vise à la fois au **renforcement de compétences individuelles et organisationnelles** de ses partenaires, et à travers eux, à des **changements en faveur des droits des femmes**, tant socio-économiques grâce aux actions de terrain que politiques par les plaidoyers menés.

Quel est l'impact des années de renforcement prodigué par le M/F sur ses partenaires (impact direct) et sur les publics cibles de ces partenaires (impact indirect) ? Celui-ci peut être analysé au prisme de la grille de l'*empoderamiento* (ou *empowerment*, *autonomisation* ou *empouvoirement* en français), qui différencie trois dimensions de pouvoir : le pouvoir intérieur, le pouvoir de, et le pouvoir avec.

Les essentiels du genre 10 • genre et empoderamiento

3.1 LA GRILLE DE L'EMPODERAMIENTO

■ Les différentes dimensions de l'empoderamiento ont été reprises dans la grille suivante¹² :

1 ■ Les dimensions du « pouvoir intérieur » (pouvoir individuel et collectif)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estime de soi ■ Impression d'être (un sujet, quelqu'un) ■ Identité du groupe
2 ■ Les deux dimensions du « pouvoir de » (pouvoir individuel et collectif)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacités, aptitudes compétences (savoir-faire) ■ Capacité de développer une conscience critique (savoir critique) ■ Capacité d'influence, de changement, de se situer vis-à-vis de ses relations proches ■ Avoir (ressources matérielles, naturelles, humaines, etc.)
3 ■ Les dimensions du « pouvoir avec » (pouvoir collectif)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacité de conscience critique collective ■ Capacité de l'organisation pour un changement socio-économique ■ Impact sur le développement (local, national) vers un changement politique

¹² Décrites par S. Charlier (2006).

31

Figure 5 : Extrait du livre *Les essentiels du genre 10 genre et empoderamiento, Le Monde selon les femmes*

Les partenaires qui ont bénéficié des formations de formateur-riche-s du M/F s'accordent la **plus-value personnelle** de ses apprentissages. " Cette formation fut un empowerment. Ça m'a boosté, je me sens fière de ce que j'ai appris, j'ai gagné en estime de moi-même," confie une des partenaires.

En RDC et en Guinée, la soixantaine de membres formé·e·s semblent avoir grandement appris des “for for”. Les partenaires disent qu’ils et elles se sont approprié·e·s les approches sur le genre du M/F, en particulier en matière d’empowerment et de masculinité, et exploiter les outils qui leur ont été présentés, en particulier les Carré Genre.

Ainsi, malgré le turnover des membres de ADES et de SJS, des femmes et des hommes auront été marqué·e·s par les apprentissages du M/F et porteront cela en elles et eux à travers leur carrière, et même, selon certain·e·s, dans leur vie privée. L’**impact en matière de “pouvoir intérieur” et de “pouvoir de”** dans sa dimension individuelle se confirme selon les retours des partenaires, et les “for for” en présentiel mériteraient d’être proposées aux équipes des partenaires sénégalais également.

Au-delà de l’individu, **le M/F a renforcé les organisations partenaires** guinéenne et congolaise dans leur structuration et leur professionnalisation. Ces partenaires ont témoigné du **travail d’accompagnement**, voire de mentorat prodigué par le M/F, et souligné l’adaptabilité du M/F pour répondre à leurs demandes. Ils ont indiqué également que les fonds versés avaient permis à leurs structures de grandir, de gagner en visibilité et d’avoir pu rencontrer des partenaires techniques et financiers ou des opportunités de consultance soit directement grâce au M/F, soit grâce au rayonnement offert par la représentation du M/F dans les réseaux nationaux. Notons ici une différence pour les partenaires sénégalais qui sont des ONG plus anciennes et plus grandes que le M/F et dont le partenariat ne vise pas à un renforcement organisationnel. Aussi, EP a indiqué son intérêt pour le CSC Sénégal en termes d’opportunités et des thématiques abordées.

Au niveau du **“pouvoir avec”** qui traite notamment de la capacité d’influence et de changement, **tous les partenaires s’accordent pour créditer une partie de leurs résultats actuels à l’appui qu’ils ont reçu du M/F**. Citons notamment les succès en matière de leadership économique et politique des femmes de Djilor accompagnées par EGS, la déconstruction des stéréotypes au Nord-Kivu mené par l’ANPC, le partage d’informations sur l’avortement menée par SJS à Kinshasa, des sensibilisations aux DSSR et aux VBG menées par ADES à Kindia, notamment par la mobilisation des chefs religieux ... Une évaluation d’impact qualitative et quantitative auprès des populations cibles et des rencontres avec ces bénéficiaires finaux·ales est nécessaire pour mesurer et comparer l’impact du travail des partenaires du M/F sur les différents terrains.

Enfin, ne manquons pas de mentionner que **le M/F se retrouve aussi empowered individuellement et collectivement par ses partenaires**. Tous les membres du M/F ont mentionné que leurs interactions avec leurs partenaires étaient précieuses pour améliorer leurs productions et leurs pratiques. C’est en partie grâce à ses partenaires et à leurs actions sur le terrain que le M/F peut rester pertinent et bénéficier de subventions. *“C’est en apprenant d’eux, de comment ils font qu’on peut proposer un renforcement de capacités pertinent”*, résume une membre du M/F.

4.2. Difficultés rencontrées

Ces renforcements sont à mettre en perspective avec un niveau de complexité important qui se traduit pour certains partenaires à travers des difficultés recensées à plusieurs étages :

Niveau	Difficultés évoquées
<i>Au niveau individuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Déconstruction personnelle : “la 1ere étape pour mener des ateliers, sensibilisations, c’est d’avoir fait un chemin sur soi par rapport à ces questions” • Salaires insuffisants dans certains cas • Légitimité
<i>Au niveau de l’équipe (groupal)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Turn over important dans certaines équipes - perte des compétences et expertises liées aux projets
<i>Au niveau organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Agents isolé·e·s des activités avec le M/F vs agents organisationnel·le·s • Conflit de loyauté et sentiment d’entre-deux - coordinateur·rice·s prises entre les attentes du M/F et celles de leur propre organisation • Manque de transversalité
<i>Au niveau institutionnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de portage institutionnel dans certains cas, résistances, sous-investissement • Manque de dialogue entre institutions partenaires
<i>Au niveau de la société locale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabous et résistances par rapport à certaines thématiques d’actions

Pour trouver des solutions aux enjeux qui traversent les partenariats (ex : turnover dans une équipe), il serait utile de prendre en considération ce côté multi-niveau et d'identifier des pistes de renforcement futur qui agissent sur les différents plans.

4.3 Posture du M/F vis-à-vis des partenaires

Le M/F porte des valeurs fortes à travers ses partenariats de *sororité*, de *solidarité*, avec cette volonté de placer *l’humain au cœur du partenariat* et de matérialiser cette intention dans le concret des relations. Lors des entretiens, la très grande majorité des partenaires le confirment :

“Le M/F est un partenaire pas comme les autres !” - “Avec le M/F, la solidarité ce n’est pas que dans le discours !” - “On a développé une synergie incroyable. Cette sororité, je l’ai vécue. Quand tu viens en Belgique, elle t’invite chez toi. On a dépassé le cadre professionnel. Avec d’autres, il y a le travail et puis c’est terminé.”

Toutefois, la gestion quotidienne des partenariats amène le M/F à devoir naviguer entre différentes postures qui ne sont pas toujours simple de combiner et notamment entre :

Sororité & Maternalisme

“On ne vous embête pas avec ça (...) ce qu’on donne c’est des clopinettes ! Est ce qu’on va vraiment les mobiliser sur tout ça ?” (en faisant référence à un problème d’éligibilité d’une pièce) a déclaré un·e membre du M/F en atelier, avant de revenir sur son propos en disant : *“Je réalise en le disant qu’on est peut-être un peu maternaliste, on partage nos victoires, mais pas les risques, nos craintes. On a envie d’être en soutien (...), mais l’égalité c’est aussi tout partager.”* La question du partage des difficultés et de la demande d’appui sur certains points par le M/F se pose donc.

Autonomie & Redevabilité

Cet aspect a déjà été évoqué plus haut dans ce rapport. Si le M/F souhaite laisser une totale autonomie aux partenaires dans la mise en œuvre des activités, elle reste toutefois responsable de s’assurer de la réalisation du programme au regard des bailleurs. Ainsi, des retards dans la réalisation des activités ou un turnover dans les équipes de gestion sont autant de challenges qui impactent directement le programme. Cela amène parfois la responsable du suivi des programmes à prendre une *posture de gendarme* qui peut, dans certaines situations, être interprétée négativement par les partenaires.

Verticalité & Horizontalité

Lors d’un atelier, un partenaire décrit la verticalité en ce sens : *Dans le partenariat, il y a un bailleur aux Nords puis le M/F et nous nous chargeons de la mise en œuvre des activités. C’est une réalité. Toutefois, à contrario, le M/F prend à cœur de déconstruire les rapports de pouvoir, de développer des relations sur pied d’égalités. Nous sommes sœurs de combats !*

En fin de compte, existe-il une “bonne posture” d’ONG Nords vis-à-vis de ses partenaires Suds si l’on prend en compte le cadre dans lequel s’inscrit ses partenariats et les asymétries qui en découlent ? Comment gérer l’équilibre entre la défense de certaines valeurs et le respect de l’autonomie des partenaires ? Entre la volonté d’éviter toute ingérence dans la gestion interne des partenaires et la nécessité de reporting ? Le cadre de cette évaluation indique l’importance de ces questionnements pour le M/F.

Soulignons que **les approches partenariales du Monde selon les femmes sont très satisfaisantes**. Les partenaires soulignent leur appréciation et certaines décrivent le M/F comme leur “partenaire favori”. Les liens interpersonnels et de confiance inter-organisationnels tissés au fil des années ont permis d’établir des relations de confiance pérennes.

Ce travail de posture nécessite un questionnement continu et nous ne pouvons que recommander au M/F de continuer à adresser cette asymétrie aux partenaires en alimentant un cadre de discussion favorisant de réels échanges et développant par la même occasion la capacité de chaque partie prenante à prendre conscience de son cadre de référence et à se décentrer.

5. Quel futur pour les partenariats du Monde selon les femmes ?

5.1. Stratégies de sortie des partenariats

De façon générale, tous les partenaires ont manifesté un grand intérêt pour poursuivre, voire reprendre, leur partenariat avec le M/F. Notons l'interpellation d'une des partenaires du M/F lors d'une séance plénière du colloque de juillet : *"Quelle est la stratégie du M/F pour continuer le renforcement de capacités techniques et financières ? Et ne venez pas nous parler qu'il faut être autonome !"*

Toutes les personnes interrogées souhaitent recevoir davantage de renforcement du M/F, notamment pour les accompagner dans la formation de leurs nouvelles recrues et/ou équipes de terrain. Le travail mené avec chaque partenaire paraît riche malgré les différentes difficultés et menaces présentées dans les SWOT. Ainsi, **aucune sortie de partenariat n'est préconisée**. Néanmoins, des fins de partenariat pourraient survenir par nécessité financière ou suite au franchissement de certaines lignes rouges, et ce, malgré la volonté d'un ou des deux parties.

En consolidant sa stratégie de sortie de partenariat, le M/F renforcera la stabilité de ses partenaires, qui comprennent par ailleurs le contexte changeant du secteur du développement et la possibilité qu'un partenariat financier ne soit pas renouvelé. De fait, le M/F sera toujours sollicité pour accompagner ses partenaires, et son retrait d'un partenariat, comme avec la REMTE, entraînera presque nécessairement des effets négatifs pour le partenaire. **Comment alors amorcer des stratégies de sortie vers le haut pour chaque partie ?**

Sortir et faire évoluer le partenariat

La question de la sortie du partenariat se pose essentiellement dans une **logique de renforcement**. S'il y a volonté d'autonomisation, il est normal de poser la question du désengagement et par-delà de discuter des modalités de sortie. Ces modalités peuvent être spécifiques à chaque partenaire et devraient idéalement tenir compte du degré de dépendance et de fragilité. Les questions suivantes se posent : Qui définit ces modalités, et selon quelle temporalité et quels critères ? Ces modalités doivent-elles être définies en début de partenariat ou revisitées régulièrement ?

En outre, le M/F pourrait mieux définir ses **critères de réussite de sortie d'un partenariat financier**. Citons certaines propositions ayant émergées lors des entretiens de cette évaluation :

- Accompagnement de la construction d'une stratégie financière,
- Mise en lien avec d'autres partenaires financiers,
- Tenue de réunions institutionnelles et signature d'une convention partenariale définissant de nouveaux objectifs (non financiers) communs,
- Valorisation des activités du partenaire dans sa communication,
- Implication dans des recherches-actions,
- Poursuite des échanges à travers les réseaux d'acteur·rice·s communs,
- Partage d'opportunités et recherche de projets communs
- Invitation à certains événements, etc.

Une fin de partenariat financier bien amorcée peut **démarrer une nouvelle phase du partenariat durable** entre le M/F et ses partenaires.

Vers des partenariats différenciés ?

Le M/F pourrait définir plus clairement sa stratégie partenariale. Notons notamment ces questions: Quelles zones géographiques et quelle taille d'organisations sont ses priorités et celles de ses bailleurs ? Ses objectifs de changement sur le long terme, définis dans ses théories du changement (ToC), seront-ils atteints à travers ses partenariats ?

S'il revient au M/F de dresser ce bilan, nous proposons de distinguer dans le futur deux types de partenariat, sans préconiser l'un ou l'autre. Le schéma ci-dessous illustre ces partenariats-types dans le but de stimuler la réflexion sur les différentes stratégies partenariales à déployer en fonction du partenaire.

	Partenariat de renforcement	Partenariat d'alliance
<i>Profil du partenaire</i>	ONG récemment fondée, peu structurée	ONG expérimentée et structurée, autonome
<i>Objectif principal</i>	Appuyer la structuration d'une ONG féministe Viser l'autonomie du partenaire	Appuyer ou co-construire les actions d'une ONG féministe Créer des alliances entre ONG sur des agendas communs
<i>Objectifs spécifiques</i>	Renforcer les compétences des équipes Apporter des outils et former à leur utilisation	Contribuer à accroître l'impact des actions de l'ONG Travailler en synergie avec l'ONG Développer de plaidoyers communs
<i>Méthodologie</i>	Formation, accompagnement, appui à la recherche de partenaires	Suivi, co-construction, recherche de fonds pour des projets en partenariat

<i>Financement</i>	"For for", frais de structure, projets pilotes	Co-financement de campagnes, de matériels Apport d'opportunités mutuelles
<i>Points d'attention</i>		Chaque organisation a son agenda, mais elles s'entraident sur des enjeux communs Formulation des valeurs partagées, vision-mission commune, et des règles pour travailler ensemble

5.2. Stratégies de mises en synergie des partenaires Suds

"Si on ne se connaît pas, on se voit comme des concurrentes. Développer la transversalité permet d'avoir un horizon commun."

On note un fort engouement de toutes les parties prenantes pour **davantage de synergies entre les partenaires Suds**, bien que des questions existentielles, notamment de financement et de temps disponible, se posent concernant cette initiative. Cette section souligne les différents enjeux soulevés.

Réseau existant ou nouveau

Au fil des entretiens, il est apparu que **de nombreux réseaux existent déjà**, mais ne sont pas bien connus de tous-tes. Citons le Réseau international d'apprentissage et d'action communautaire en genre (RAAG) initié en 2005 par le M/F et d'autres organisations, ou bien les nombreux réseaux dont le M/F fait ou faisait partie : "Conseil Consultatif Genre et Développement, Association 21, Réseau FACES, CNCD 11.11.11, Because Health, ACODEV"², sans parler des CSC et plus récemment du réseau MenEngage Alliance.

Il apparaît important que le M/F fasse le bilan de son implication dans chacun de ses réseaux. Aussi, il convient de définir si un réseau existant comme le RAAG peut être un canal adéquat, selon si elle souhaite **renforcer les synergies entre ses cinq partenaires financiers des Suds** ou bien **ouvrir des synergies plus larges avec d'avantages d'organisations**. Il s'agit aussi de définir la **position du M/F dans ces synergies** : rôle central fédérateur et/ou financier ? Actrice secondaire, voire absente des synergies ? Une tension demeure ici entre le M/F qui semble vouloir voir renforcer des synergies qu'elle n'aurait pas à coordonner, et les partenaires qui comptent sur elle pour cela.

Outre l'idée d'un réseau dont la fonction primaire est la création de synergie, mentionnons que **l'implémentation de projets inter-organisations** tels que celui sur les masculinités menées en RDC actuellement est également un bon moyen de promouvoir les synergies entre les partenaires.

² Source : Notre histoire, site du Monde selon les femmes <https://www.mondefemmes.org/qui-sommes-nous/histoire/#mls-timeline>

Type de synergie

Il est important également de **clarifier les besoins et propositions des partenaires Suds** concernant les synergies qui pourraient être mises en œuvre. Deux modèles, potentiellement compatibles, se dessinent alors :

- **Modèle d’alliance** entre les organisations qui se rencontrent pour des partages d’expériences, des débats d’idées ou encore l’implémentation d’actions communes avec une responsabilisation tournante des partenaires (chaque partenaire pilote l’organisation d’une rencontre par exemple).
- **Modèle de renforcement** d’organisations plus avancées sur certaines thématiques ou structurellement qui viennent accompagner d’autres structures, selon un format à définir (prestation de service, partenariat technique et financier bi ou trilatéral, ...).

Il est nécessaire de réfléchir à des stratégies réellement gagnantes-gagnantes pour tous les partenaires et à un modèle économique robuste afin d’assurer la pérennité des synergies.

Les partenaires ont également souligné leur intérêt pour des synergies qui sortent d’un cadre de mise en œuvre d’activités, notamment des **espaces de discussions ou de débats d’idées** sur le genre. Il semble que le temps manque généralement pour tenir fréquemment ce genre d’échanges plus informels, qui sont pourtant très importants pour consolider des partenariats.

Thématiques d’échanges

Certaines thématiques sont revenues lors des entretiens et pourraient faire l’objet de premières rencontres de synergies. Il conviendra cependant d’adapter les thématiques mentionnées en réalisant un questionnaire ou une séance de travail avec les partenaires pour bien définir leurs besoins et leurs compétences (pour les **sujets techniques**), ainsi que leurs connaissances et leurs intérêts (pour les **sujets idéologiques**). Mentionnons enfin les **sujets stratégiques et économiques**.

Concernant les **sujets techniques**, mentionnons l’intérêt **d’échanger sur les difficultés de chacun** dans la mise en œuvre de ses activités afin de bénéficier des conseils des autres. Mentionnons par exemple les compétences organisationnelles de SJS ou encore l’expertise sur l’autonomisation économique à travers l’agroécologie des Endas comme sujets à partager.

Pour ce qui est des **sujets idéologiques**, la question de l’avortement, des droits des personnes LGBTQ+, des violences basées sur le genre et l’agroécologie semblent particulièrement interroger une majorité des partenaires Suds. L’intérêt des synergies réside ici dans la **création d’un espace d’échange favorisant le partage** de perspectives socio-culturelles d’Afrique, et non occidentales. Ces espaces peuvent libérer la parole, mais aussi transmettre des connaissances et des témoignages sur les manières dont sont abordées ces thématiques dans les différentes organisations.

Enfin, les **sujets stratégiques et économiques** mentionnés relèvent en particulier du **partage d’opportunités entre les partenaires** que ce soit à travers le partage d’appels d’offre, la recherche de fonds et l’écriture de projets communs, l’appel au partenaire en tant que prestataire de service notamment pour des formations ou encore la mise en commun de veille financière. L’autre préconisation vise à travailler davantage ensemble sur la construction de plaidoyer.

Autres recommandations sur les synergies

Les **canaux digitaux et physiques** ont été préconisés pour ces synergies. Au niveau digital, recommandons l'animation d'une discussion Whatsapp, les visioconférences et les échanges de documents par email et plateforme type Google Drive. Cependant, tous et toutes s'accordent sur l'importance de rencontres physiques, idéalement dans les différents pays des partenaires, une à deux fois par an. Certains partenaires ont rappelé aussi que ces échanges ne devaient pas être trop contraignants, car ils n'auraient pas le temps de s'y investir.

De nombreuses **initiatives actuelles en matière de synergies méritent d'être capitalisées** et pourraient nourrir les réflexions sur ce sujet. Mentionnons ainsi le réseau africain sur l'avortement dont fait partie SJS, les actions menées par le M/F avec Solsoc, le travail dans les CSC ou encore l'historique du RAAG.

Enfin, les partenaires sont **demandeurs de synergies avec d'autres organisations belges**. Le colloque de juillet 2024 aurait pu être une opportunité de rencontre avec des représentant·e·s d'ENABEL notamment, et des activités de réseautage pourraient être ajoutées au programme des représentant·e·s des partenaires Suds lors de leurs venues en Belgique.

Conclusion et recommandations générales pour l'avenir

Dans cette dernière partie, nous tirons quelques conclusions et dégageons quelques pistes pour améliorer les partenariats existants et inspirer la réflexion en vue des partenariats futurs. Pour ce faire, revenons sur les critères du CAD de l'OCDE qu'il était question d'analyser à travers cette évaluation intermédiaire, à savoir l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Nous attirons l'attention sur le fait que les recommandations sont citées sans intention de les prioriser. Notons aussi que bon nombre de suggestions et pistes de réflexion ponctuent l'ensemble du document (voir encadrés oranges) et sont présentées de manière à laisser la place à M/F et ses partenaires de se réapproprier ce travail et de l'approfondir.

Les partenariats entre le M/F et ses partenaires sont jugés efficaces dans l'ensemble.

Au niveau des objectifs et des activités fixés dans le cadre du programme :

L'évaluation relève que les partenariats sont fonctionnels et qu'à travers eux **les partenaires** mettent bien en œuvre, dans l'ensemble, les **activités décrites dans le programme** quinquennal du M/F. Si l'évaluation n'a pas fait le suivi des indicateurs du plan quinquennal, les personnes interrogées ont indiqué être sur la bonne voie pour atteindre les objectifs fixés communément. Quelques retards ont été évoqués mais ceux-ci ne semblent pas compromettre l'atteinte des résultats fixés.

Les partenaires ont également fait l'éloge des programmes de **formation** du M/F, faisant état d'une autonomisation personnelle et professionnelle à la suite de leur participation. Par autonomisation, on n'entend pas ici une sortie de partenariat, mais plutôt un appui à la consolidation structurelle de l'organisation et à l'*empowerment* de ses membres, afin de faire évoluer le partenariat d'un format de renforcement à un format d'alliance. En termes de **recherche-action**, les partenaires plus récents soulignent la plus-value apportée par le M/F. En effet, les RA leur permettent de se positionner à partir d'une expérience de terrain sur des thématiques sensibles et de se construire une légitimité et une reconnaissance dans leur territoire. Le volet **plaidoyer** mériterait d'être étoffé et de mieux clarifier les besoins et activités en collaboration avec les partenaires Suds.

Si les activités suivent leur cours, notons toutefois la complexité du travail mené par les partenaires qui demande pléthore de compétences dans sa visée transformative et son approche orientée changements. A ce titre, des changements d'équipe sont susceptibles de venir fragiliser le travail accompli et plusieurs pistes nous semblent dès lors importantes à développer, dans un dialogue entre le M/F et ses partenaires :

- **Consolider des cadres de fonctionnement commun** tout en respectant l'autonomie de chaque partenaire ; au-delà des activités menées, s'accorder entre partenaires sur les valeurs partagées et les logiques partenariales et définir comment, à partir de cela, mieux travailler ensemble ;
- **Encourager l'apprentissage collectif** permettant de garder des traces des enseignements et engagements tirés à partir des expériences menées tant sur les difficultés rencontrées que sur la manière de les dépasser ;
- **Renforcer les partages d'expériences** entre partenaires Suds par rapport à des enjeux communs, leur permettant ainsi de s'inscrire davantage dans une logique de complémentarité et de renforcement mutuel.

Au niveau de la relation partenariale :

L'évaluation est très positive concernant la qualité des partenariats entre Le Monde selon les femmes et ses partenaires africains. Non seulement les partenariats sont fonctionnels en termes de réalisation des activités et du renforcement, mais également au regard des relations tissées.

L'ensemble des personnes interrogées soulignent l'importance du partenariat avec le M/F et la plupart salue la qualité des relations nouées, plaçant le M/F comme un partenaire *pas comme les autres*. Nous partageons ce constat et nous souhaiterions mettre en évidence différents éléments qui nous semblent clés :

- Les **valeurs partenariales** ne se limitent pas à de beaux discours, il y a une recherche constante d'aller vers la mise en œuvre de relations plus équilibrées ; des valeurs féministes de *care* et de conscientisation, voire de dépassement, de rapports de pouvoir, transparaissent dans les paroles et dans les actes. Ces valeurs peuvent venir en appui aux décisions à prendre dans le suivi des partenariats. Il y a à ce titre une véritable recherche de cohérence vers laquelle l'organisation souhaite tendre.
- Les **conflits/difficultés** ne sont pas lissés. Nous avons pu observer à plusieurs reprises la capacité du M/F à se remettre en question, ayant développé une capacité à se décentrer en se mettant à l'écoute des besoins et des préoccupations des partenaires. Par ailleurs, le M/F n'hésite à affirmer sa position aux regards de sujets ou d'enjeux qui lui tiennent à cœur.

L'évaluation met également en évidence des domaines à améliorer.

- La **communication** entre le M/F et ses partenaires pourrait être renforcée, notamment en ce qui concerne les questions institutionnelles et le partage d'expériences entre le personnel de terrain.
- En outre, une approche et des **outils d'évaluation et d'amélioration plus continus**, impliquant à la fois le M/F et ses partenaires, pourrait contribuer à garantir que le partenariat reste adapté à l'évolution des besoins et des défis.

L'évaluation montre que le M/F fait preuve d'efficace, tant dans l'allocation des ressources humaines que matérielles, afin de prioriser le déploiement des activités des partenaires. Par une approche du M/F consistant à donner aux partenaires les moyens de gérer leurs propres activités et budgets, tout en assurant une supervision et un soutien, l'accent est mis sur l'optimisation de l'utilisation des ressources. L'évaluation met néanmoins en évidence des besoins d'appui qui ne sont pas nécessairement couverts que ce soit en termes de suivi et monitoring du programme pour mieux appréhender la logique bailleurs, soutenir des démarches orientées changements, favoriser l'apprentissage continu, etc. Or la responsable programme sud au sein du Monde selon les femmes n'est pas nécessairement toujours en mesure d'y répondre compte tenu de ses nombreuses tâches et du temps alloué à ce suivi.

- Il serait donc important que Le M/F puisse identifier des **alternatives d'appui** que ce soit au sein de son équipe, en s'appuyant sur ses partenaires Suds dans cette logique de renforcement mutuel évoquée ci-dessus ou développer des partenariats avec d'autres organisations pouvant apporter des expertises spécifiques ;
- Par ailleurs, une analyse plus approfondie de l'affectation des ressources et du rapport coût-efficacité des différentes interventions serait nécessaire pour évaluer pleinement l'efficacité du partenariat. Pour cela, nous recommandons une **analyse qualitative et quantitative de l'impact du travail des partenaires à la fin du programme en relation avec les ressources** (financières, mais également les formations) apportées par le M/F.

La durabilité des partenariats semble prometteuse, tous les partenaires ayant exprimé un vif désir de poursuivre leur collaboration avec Le Monde selon les femmes. L'accent mis par le M/F sur le renforcement des capacités, tant au niveau individuel que organisationnel, contribue à la viabilité à long terme de ses partenaires. Les partenariats ont également favorisé de solides relations interpersonnelles et inter-organisationnelles, fondées sur la confiance et des valeurs partagées, ce qui renforce encore leur durabilité.

Toutefois, l'évaluation souligne la nécessité pour le M/F d'appuyer davantage certaines dimensions :

- **Renforcer l'institutionnalisation** des partenariats en veillant à consolider, au-delà des personnes impliquées dans les partenariats, des relations avec les organisations partenaires ;
- **Renforcer les échanges réguliers** entre partenaires pour identifier collectivement les angles morts, les défis qui traversent les partenariats et tenter d'y répondre ensemble ;
- **Développer, avec ses partenaires, des stratégies claires de sortie** du partenariat afin d'assurer une transition en douceur et de minimiser les impacts négatifs sur les partenaires lorsque le soutien financier prend fin. Ces stratégies pourraient consister à aider les partenaires à élaborer des plans de viabilité financière, à les mettre en relation avec d'autres sources de financement et à faciliter la poursuite de la collaboration par des moyens non financiers.

En se basant sur les déclarations des personnes interrogées, nous pouvons avancer que **les partenariats avec le M/F entraînent un impact positif sur les organisations partenaires et sur les bénéficiaires de leurs activités**. Le soutien du M/F a permis aux partenaires de se développer, de gagner en visibilité et d'accéder à de nouvelles opportunités. Les programmes de formation ont permis d'autonomiser les individus et de renforcer les capacités organisationnelles, ce qui a permis d'améliorer les activités respectives de ces organisations. Afin d'approfondir ceci et comme mentionné ci-dessus, nous recommandons de réaliser une étude d'impact plus complète afin de mesurer les effets à long terme du partenariat sur les bénéficiaires. Il conviendrait aussi de comparer l'impact d'un terrain à un autre.

En conclusion de cette évaluation, rappelons ainsi certaines recommandations majeures qui ont été suggérées dans ce rapport :

- Concernant la **communication entre le M/F et ses partenaires**, deux champs peuvent être améliorés :
 - La **communication institutionnelle** visant à définir une stratégie partenariale et des modes de collaboration durables et à dépersonnaliser certains partenariats.
 - Des **échanges thématiques** plus fréquents hors du cadre de mise en œuvre d'activités, portant sur des sujets techniques, idéologiques, stratégiques et/ou économiques avec l'ensemble des partenaires intéressés.
- La **promotion des synergies entre les partenaires**, qui peut prendre différentes formes détaillées dans le rapport, doit avant tout être utile aux partenaires afin d'être pérenne. Nous préconisons notamment l'exploitation des réseaux existants et la recherche de projets communs à cet effet.
- La **construction de partenariats équilibrés et réciproques** est un travail constant qui demande certains points de vigilance. Notons tout particulièrement :
 - Dans la **construction du partenariat**, ou en l'occurrence du programme quinquennal mis en œuvre conjointement, une attention particulière doit être portée sur la construction budgétaire.
 - Dans la **mise en action du partenariat**, les balises qui définissent celui-ci doivent être fréquemment adressées entre partenaires. En d'autres termes,

- chaque partie doit pouvoir exprimer ses difficultés et frustrations et le partenariat doit pouvoir évoluer en fonction.
- o Dans le **suivi des partenaires**, des stratégies différenciées pourraient être déterminées selon le type de partenariat (renforcement ou alliance).
 - Pour répondre aux enjeux mouvants qui rythment les partenariats, des outils ont été utilisés dans le cadre de cette évaluation : questions prioritaires de l'**outil CAP**, analyse par niveau de la **grille d'empoderamiento**. Il incombe au Monde selon les femmes de **faire le suivi des ateliers** menés avec les partenaires, afin que ce travail évaluatif soit un jalon supplémentaire du travail continu de consolidation des partenariats mené par l'ONG.

Annexes

1. Annexe 1 : Synthèse du déroulé de la phase de collecte de données



2. Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées par pays

Belgique

Halimatou Barry, Le Monde selon les femmes, Chargée de missions
 Sophie Charlier, Le Monde selon les femmes, Chargée de missions & Responsable recherches
 Simon Dubois-Yassa, Le Monde selon les femmes, Chargé de missions
 Linda Hamze, Le Monde selon les femmes, Responsable partenaires Suds
 Noémie Kayaert, Le Monde selon les femmes, Responsable du pôle Formation
 Lidia Rodriguez Prieto³, Le Monde selon les femmes, Chargée de missions
 Céline Romijn, Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD),
 Ministère de la Coopération au développement de Belgique
 Violette Vrydaghs, Le Monde selon les femmes, Chargée de communication

Bolivie

Graciela López, REMTE, Directrice

Guinée Conakry

Christine Lamah, Association pour le développement économique et social (ADES),
 Coordinatrice
 Moussa Mara, Association pour le développement économique et social (ADES), Directeur

³ Rencontrée dans le cadre des réunions préparatoires à l'évaluation, mais pas d'entretien individuel.

République démocratique du Congo

Jessica Kalala, Si Jeunesse Savait, Directrice exécutive adjointe

Richine Masengo, Si Jeunesse Savait, Membre du conseil d'administration et ancienne directrice

Agathe Malimingi, Si jeunesse Savait, Directrice exécutive

Patient Samuel Muliro, Académie nationale paysanne congolaise (ANPC), Chargé de projet et formateur

Serge Ngaima, ULB Coopération, Coordinateur de projets

Victorine Vaslanirya, Académie nationale paysanne congolaise (ANPC), Directrice

Sénégal

Fatou Ass Ndoye, Enda Graf Sahel, Responsable programme systèmes alimentaires programmes

Marie Bane, Enda Pronat, Chargée de projet et responsable genre

Hélène Diouf, GIE Nanoor de Djilor, Présidente, partenaire de Enda Graf Sahel

Pauline Ndiaye, Enda Pronat, Chargée de projet et responsable genre

3. Annexe 3 : Liste des questions des ateliers CAP

1er atelier CAP- 28 juin 2024

- Qui est désigné de manière nominative pour gérer les activités partenariales (4.2 balise responsabilité et moyens)
- Comment les partenaires définissent-ils la réussite du partenariat ? (5.2 balise évaluation continue)
- Quelles sont les valeurs partagées et considérées comme essentielles pour le partenariat ? (2.1. valeurs-objectifs-enjeux)
- Comment la posture réflexive est-elle encouragée et soutenue en cours de partenariat (5.3 évaluation continue)
- Quels sont les enjeux prioritaires du partenariat pour chaque partenaire ? (2.3. valeurs-objectifs-enjeux)
- Qui fait partie du comité de pilotage ? (1.1. pilotage)
- Comment la poursuite/clôture du partenariat est-elle négociée ? (5.4. évaluation continue)

4. Annexe 4 : Liste des documents consultés

Cadre stratégique commun Guinée 2022-2026, 2021.

Cadre stratégique commun République démocratique du Congo 2022-2026, 2021.

Cadre stratégique commun Sénégal 2022-2026, 2021.

Cadre stratégique du Monde selon les femmes, 2014.

Carré Genre "Violences", 2018.

Convention de partenariat entre Le Monde selon les femmes et Si jeunesse savait, 2024.

Déclic Genre 6 niveaux pour comprendre et construire des stratégies, 2012.

Les Essentiels du genre 10 Genre et empoderamiento, 2017.

Les Essentiels du genre 11 Violences basées sur le genre (VBG), 2019.

Les Essentiels du genre 4 Droits Reproductifs et Sexuels, 2007 et 2024.

Note de cadrage de l'évaluation mi-parcours du programme de l'ONG Monde selon les femmes menée par Echos Communication

Objectif spécifique 1 du programme quinquennal DGD 2022-2026 du Monde selon les femmes, 2021.
 Objectif spécifique 10 du programme quinquennal DGD 2022-2026 du Monde selon les femmes, 2021.

Objectif spécifique 2 du programme quinquennal DGD 2022-2026 du Monde selon les femmes, 2021.

Objectif spécifique 3 du programme quinquennal DGD 2022-2026 du Monde selon les femmes, 2021.

Objectif spécifique 7 du programme quinquennal DGD 2022-2026 du Monde selon les femmes, 2021.

Objectif spécifique 8 du programme quinquennal DGD 2022-2026 du Monde selon les femmes, 2021.

Site internet et réseaux sociaux du Monde selon les femmes, 2024.

Stratégie de gestion des partenariats, N/A.

Termes de référence : évaluation mi-parcours du Monde selon les femmes, 2024.

Théorie du changement de l'outcome Guinée du programme quinquennal DGD 2022-2026 du Monde selon les femmes, 2021.

Théorie du changement de l'outcome République démocratique du Congo du programme quinquennal DGD 2022-2026 du Monde selon les femmes, 2021.

Théorie du changement de l'outcome Sénégal du programme quinquennal DGD 2022-2026 du Monde selon les femmes, 2021.

Évaluation externe du programme commun DGD 2017-2021 du CNCD-11.11.11, du Monde selon les Femmes et du Centre tricontinental, 2022.

Évaluation mi-parcours du programme quinquennal DGD 2017-2021 du Monde selon les femmes, 2020.

5. Annexe 5 : Liste des figures

Figure 1 : Carte situant le M/F et ses partenaires financiers du présent et du précédent programmes quinquennaux

Figure 2 : Synthèse de la stratégie d'intervention du Monde selon les femmes

Figure 3 : Synthèse de la méthodologie de collecte et d'analyse de données de l'évaluation

Figure 4 : Cycle partenarial

Figure 5 : Extrait du livre Les essentiels du genre 10 · genre et empoderamiento, Le Monde selon les femmes

6. Annexe 6 : Termes de référence de l'évaluation intermédiaire

pièce jointe au rapport

7. Annexe 7 : Note de cadrage de l'évaluation intermédiaire

pièce jointe au rapport

8. Annexe 8 : Retours partenaires sur le rapport (ADES et ENDA PRONAT)

Compilation des retours d'ENDA PRONAT sur le rapport :

Page	Section	Commentaire	Contenu concerné
12	SWOT avec Enda Pronat	Au contraire, une plus-value genre (une force)	Plus-value du M/F moindre en comparaison d'autres partenaires
12	SWOT avec Enda Pronat	Pas entre LMSF et EP mais plutôt entre partenaires du sud	Peu d'échanges entre M/F et EP
12	SWOT avec Enda Pronat	C'est-à-dire ?	Risques de scission entre EGS et la coordinatrice du programme du M/F à EGS
12	SWOT avec Enda Pronat	Du projet ou du programme et orientation de EP	Féminisme n'est pas au centre du projet d'EP
12	SWOT avec Enda Pronat	C'est-à-dire : au fleuve on a évolué vers deux autres villages et Diouroup un village	Le M/F a financé des projets dans différentes régions, mais il y a un risque de saturation de l'impact
23	Thématiques	Est cohérent avec le tableau du bas ?	Le tableau ci-dessous synthétise le traitement de ces thématiques par les différentes organisations
23	Thématiques	Thème introduit dans ce programme en cours avec les écoles et GPF. Un renforcement se fait	Le M/F a insisté pour intégrer la thématique des violences basées sur le genre

COMMENTAIRES SUR LE RAPPORT INTERMEDIAIRE D'EVALUATION.

(Résumé des discussions entre les membres du conseil d'administration et le Directeur exécutif de ADES Guinée)

Ce compte rendu est une transcription des discussions et remarques formulées par les membres du conseil d'administration.

Je les ai scindées en trois parties :

- A. Nos commentaires sur l'analyse SWOT
- B. Quelques questions
- C. Autres aspects sur le rapport en général

A. COMMENTAIRES SUR L'ANALYSE SWOT POUR ADES GUINEE (PAGE 12)

— *Un turnover très important des animatrices et coordinatrice de projet d'ADES*

En effet, il y a eu en trois ans (2022 – 2024), cinq départs (2 coordinatrices et 3 animatrices), mais **ces départs n'ont eu aucune incidence, ni sur les coûts, ni sur la qualité de nos interventions, encore moins sur nos résultats.**

Le programme a prévu de former 20 animatrices (5 payées par le M/F et 15 bénévoles qui reçoivent des primes d'ADES). Ces 20 animatrices ont toutes suivies les mêmes formations et continuent de réaliser ensemble les activités sur le terrain depuis 3ans.



Formation de 20 animatrices d'ADES Guinée sur la mise en place d'un processus d'élaboration d'outils de sensibilisation et formation pour lutter contre les violences basées sur le genre

Année 2023

Formateur.rices : Simon et Halimatou



Tous les départs (animatrices payées par le M/F), ont été remplacées par les animatrices internes qui ont la même compréhension du programme.

Il n'ya donc pas eu de Perte de compétences à la suite des changements d' équipes (voir menaces)

Mesures correctives prises par le CA, afin d'éviter une grande rotation du personnel

En décembre 2024, les membres du Conseil d'administration ont décidé d'augmenter les salaires de nos animatrices de 43% de signer des contrats de travail sur la durée et enfin amener le Directeur d'ADES Guinée à consacrer plus temps au programme financé par le M/F.

D'organiser chaque 6 mois des réunions avec l'ensemble de l'équipe projet et chaque 3 mois avec le Directeur d'ADES – pour anticiper les départs ou des changements éventuels.

— Coupures d' électricité qui rendent le travail de bureau difficile

Ce n'est pas une menace pour ADES dans la mesure où il y a un budget prévu à cet effet (il ya dans le budget une ligne carburant, et achat de groupe électrogène)

B. QUELQUES QUESTIONS :

— *La jeunesse du partenariat*

Pourriez-vous nous aider à mieux comprendre la raison pour laquelle, la jeunesse d'un partenariat est une faiblesse ?

— *Difficultés de communication et de compréhension entre M/F et ADES*

Difficultés de communication peut-être... nous avons été confus de lire « **compréhension** », pourquoi le terme compréhension ???

— *Que signifie moins d'expérience ?*

- ADES conduit des enquêtes et études pour Eclasio
- ADES conduit des diagnostics pour ENABEL
- ADES réalise des prestations pour We Social Mouvement
- ADES réalise des études de faisabilité pour le PNUD
- ADES a conduit une vingtaine de projets de développement avec des partenaires tels que l'Union européenne, la fondation Rio Tinto, le Fonds Canadien d'initiatives local, l'ambassade des USA, de la France, du CANADA, de ICMC, de Trust Africa...

Le Monde Selon les femmes avait pris soin de s'assurer que nous avons exécuté de par le passé plusieurs projets - de lire nos rapports antérieurs, de prendre connaissance de nos états financiers avant de contacter ADES Guinée (pour la formulation du programme 2 semaines avant la clôture de l'appel à proposition).

Ce qui est nouveau pour ADES, c'est la première fois de nouer un partenariat financier sur le long terme (au moins 5 ans).

— *Fragilité dans la gestion financière (en lien*

Notamment avec la construction initiale du budget) pourrait entrainer de l'instabilité ? (Nous n'avons pas compris cette menace) : À quelle instabilité faites-vous allusion ?

— **Difficultés à remplir les objectifs d'impact du programme quinquennal**

En quoi est-ce que nous avons des difficultés à remplir les objectifs d'impact ?

Dès lors que vous avez mentionné :

- Qu'il y a une dynamique de croissance et de professionnalisation d'ADES
- Qu'il y a un impact croissant des activités d'ADES
- Qu'ADES a un ancrage social et un accès aux publics cibles importants à Kindia
- Qu'il y a une forte plus-value du M/F du fait des besoins d'ADES et du contexte

(vous avez mentionné à la page 8, du rapport que l'évaluation d'impact n'était pas un objectif de cette évaluation), pourtant vous avez donné un avis sur l'impact attendu.

— **Du fait de la structuration horizontale (sans un-e directeur-riche) du M/F, la notion d'échanges institutionnels, courante dans le secteur, est à redéfinir par le M/F. Elle peut vouloir expliquer d'emblée aux partenaires son refus d'une telle logique, ou bien chercher à établir deux types d'échanges distincts, techniques et institutionnels, avec un membre de leur trio de coordination pour ces derniers**

(nous n'avons pas compris le sens de cette phrase – page 22).

C. AUTRES ASPECTS :

Nous soutenons ces recommandations selon laquelle :

« La construction budgétaire et les balises définissant les partenariats doivent faire l'objet d'une attention particulière dès leur mise en place, avec des espaces de suivi dédiés pour exprimer frustrations et ajustements nécessaires ».

« Favoriser des échanges thématiques informels plus réguliers »

Suggestions :

- Créer un pont entre les partenaires du Sud et d'autres partenaires du nord (réseautage, partage de lien, mis en relation...);
- Mettre en place ou identifier une équipe ou une personne chargée de répondre à des appels à projets (pas seulement en Europe), cela permettrait de diversifier les partenaires financiers du M/F
- Impliquer les partenaires du sud dans la formulation et la soumission de projet
- Aider à rendre plus visibles les ONG du Sud
- Consacrer plus de temps à la Guinée, contrairement au Sénégal, la Guinée est un terrain vierge pour M/F, le besoin et les opportunités y sont plus grands.

Nos lignes rouges

« Si le M/F désigne une personne chez son partenaire, cela peut créer des tensions avec l'organisation responsable. Certains partenaires évoquent clairement une ligne rouge en termes d'ingérence. Et pourtant, ce n'est pas si simple. Le M/F met en avant une valeur forte de sororité. "La dimension humaine est au cœur de notre partenariat.

La thématique qu'on travaille n'est pas neutre et ce n'est pas toujours évident de la porter au niveau des institutions." On comprend dès lors l'importance pour le M/F de s'appuyer sur des personnes convaincues qui souhaitent amener des changements. Nous retenons cet enjeu comme une tension dynamisante, car la réponse n'est certainement pas binaire. Ses forces et ses limites et nécessite un ajustement constant pour nourrir à la fois le personnel et l'institutionnel ». (Page 29)

Nous avons dit que ce n'était pas au M/F de décider ou de désigner depuis Bruxelles, qui doit ou non participer aux formations, aux missions en Guinée ou ailleurs.

Où comment organiser notre équipe ?

Nous aurions apprécié que vous le ressortiez clairement et que vous précisiez que cela vient de ADES.

Nous avons suggéré que nous ne voulons pas que le M/F intervienne sur des aspects suivants :

- Dans les choix de recrutement du personnel
- De licenciement de son personnel
- Les passations de dossier du personnel
- De sélection de qui doit aller en mission ou pas
- De qui doit participer aux sessions de formation ou pas

Nous sommes ouverts à recevoir des conseils, des suggestions, des sessions de renforcement de capacités organisationnelles et institutionnelles, ou tout autre appui, afin de nous permettre de faire des choix allant dans le sens des valeurs de M/F.

Mais, nous ne sommes pas disposés, à accepter que M/F prenne des décisions à notre place, particulièrement en ce qui concerne notre organisation interne.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour la qualité de votre travail, et nous avons apprécié le regard global porté sur la nature de nos partenariats.

Nous voyons l'ensemble de vos recommandations, comme des pistes d'amélioration et pour cela nous vous témoignons toute notre gratitude.