

FAME

FÉMINISME : ACTIONS ET MOBILISATION
POUR UNE ÉCONOMIE INCLUSIVE

Diagnostic des besoins des organisations de la société civile féministes en renforcement de capacités

Janvier 2026



En partenariat
avec

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
*Liberté
Égalité
Fraternité*

AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

geres
LA SOLIDARITÉ
CLIMATIQUE
EN ACTION

WACSI
WEST AFRICA CIVIL SOCIETY INSTITUTE

SAWDF

CONACTRAHO
Confederación Latinoamericana y del
Caribe de Trabajadoras del Hogar

CARE

empower

RAPPORT DE DIAGNOSTIC DES BESOINS DES OSC FÉMINISTES EN RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

Introduction

Le projet **Féminisme : Actions et Mobilisation pour une Économie inclusive (FAME)** est un projet de fonds intermédié féministe mené par un consortium international composé du Geres, chef de file, et de CARE, CONLACTRAHO (Confédération Latino-Américaine et des Caraïbes des Travailleuses Domestiques), Empow'Her Global, SAWDF (Forum de Développement des Femmes d'Asie du Sud), et WACSI (Institut de la Société Civile d'Afrique de l'Ouest). Soutenu par l'AFD et le MEAE dans le cadre du Fonds de Soutien aux Organisations Féministes, **le projet a pour objectif principal de renforcer l'autonomisation économique et le pouvoir d'agir des femmes, personnes LGBTQIA+ et des organisations de la société civile féministes**, par le biais d'un soutien à la fois financier et technique à des organisations dirigées par des femmes et personnes LGBTQIA+ et oeuvrant à l'autonomisation économique de ces dernières.

Entre 2024 et 2027 et dans 10 pays d'Afrique de l'Ouest, du Nord, d'Asie du Sud et d'Amérique Latine-Caraïbes, il vise à appuyer les OSC féministes pour qu'elles soient actrices d'une transition économique écologique et inclusive.

Le présent diagnostic de leurs besoins a été réalisé en 2024-2025 afin d'identifier les priorités de renforcement organisationnel et technique des organisations, pour d'une part adapter le soutien proposé par FAME et d'autre part, produire des recommandations à l'attention de tous les partenaires techniques et financiers souhaitant soutenir les organisations féministes.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
TABLE DES MATIÈRES	3
RESUME EXECUTIF	5
1. Contexte et approche	5
2. Principaux constats	5
3. Conclusion et recommandations clés	6
MÉTHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC	9
Approche méthodologique	9
1. Cadrage partagé et co-construction des outils	10
2. Enquête quantitative : 218 OSC répondantes	10
3. Collecte qualitative : entretiens et focus groupes dans 8 pays	10
4. Ateliers de restitution et formulation collective des recommandations	11
Limites de la recherche	11
Une base de travail pour la suite du projet FAME	12
I) PROFILS, STRUCTURES ET COMPOSITION DES OSC FÉMINISTES PARTICIPANTES	13
Diversité des statuts juridiques et champs d'action	13
Ancienneté et ancrage dans les territoires	13
Opérations : des projets menés en petit nombre mais alignés avec la mission des OSC	15
Budget des OSC : des organisations diverses	16
Taille des équipes salariées : des structures de petite ou très petite taille	16
Mobilisation bénévole : un levier fort mais fragile	17
Place des femmes et profils diversifiés	19
Langues principales parlées par les équipes des OSC	20
II) DOMAINES D'INTERVENTION ET THÉMATIQUES PRIORITAIRES DES OSC FÉMINISTES	23
Trois thématiques prioritaires, partagées à l'échelle internationale	23
Autres thématiques importantes : inclusion économique, normes de genre, éducation	23
Des thématiques moins couvertes, mais stratégiques	24
Diversité d'approches et d'initiatives locales inspirantes	25
Cibles prioritaires : femmes, jeunes filles... mais une inclusion encore partielle des LGBTQIA+	26
III) ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL, OBSTACLES CONTEXTUELS ET SÉCURITÉ	28
Des contextes politiques et juridiques inégaux, parfois freinants	28
Stigmatisations sociales et discriminations persistantes	29
Un climat sécuritaire généralement stable, mais des tensions locales	31
IV) STRUCTURE ET GOUVERNANCE	33
Un sentiment général d'efficacité, mais des marges de progression	33
La typologie de la gouvernance des OSC	34
Une volonté affirmée de gouvernance équitable, mais des pratiques encore à structurer.	35

Des OSC féministes dirigées par des femmes et des personnes LGBTQIA+	37
Des défis spécifiques à la structuration administrative et comptable	38
V) RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION	40
Des équipes petites mais engagées, avec des profils variés	40
Ressources humaines non rémunérées : une composante importante pour le fonctionnement des OSC	41
Un niveau d'éducation élevé au sein des équipes et une culture de la formation continue des membres	41
Accès à la formation continue	42
Politiques de formation (salarié-es et bénévoles)	42
Des besoins clairs en formation et un manque de plan structuré	42
VI) COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES ET TECHNIQUES	45
Compétences fortes et homogènes : un socle de savoir-faire partagé	45
Des besoins évidents en matière financière : rechercher des financements et gérer des fonds	46
Des pratiques de suivi-évaluation présentes mais inégalement structurées	47
Une forte demande d'outillage technique et thématique	49
Travailler avec les communautés marginalisées : une base solide, mais encore peu d'expertise consolidée	51
VII) MAÎTRISE DIGITALE	53
Un usage répandu des outils numériques de base	53
Une fracture numérique persistante, frein à la structuration et à la visibilité	55
Un enjeu de sécurité	57
VIII) PLAIDOYER, COMMUNICATION ET RÉSEAUX	59
Un plaidoyer vivant, ancré localement, mais peu structuré et peu évalué	59
Des partenariats souvent opportunistes, rarement pérennes	60
Communication : des compétences solides et homogènes, mais une demande forte de renforcement	61
IX) TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET CLIMATIQUE INCLUSIVE	63
L'environnement : un axe transversal à structurer	64
Un besoin de reconnaissance des femmes comme actrices de la transition écologique	66
Vers une écologie féministe concrète et localisée	66
CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES	69
Une diversité de contextes, une communauté d'enjeux	69
Recommandations transversales	69
CRÉDITS	72

RESUME EXECUTIF

1. Contexte et approche

Elaboré dans le cadre du projet Féminisme : Actions et Mobilisation pour une Économie inclusive (FAME), le présent diagnostic a pour objectif d'identifier les priorités de renforcement organisationnel et technique des organisations de la société civile féministes pour mieux soutenir l'autonomisation économique des parties prenantes dans les dix pays du projet : Guinée, Togo, Bénin, Maroc, Bolivie, République Dominicaine, Equateur, Pakistan, Sri Lanka et Bangladesh¹.

L'approche a été mixte et participative, combinant :

- une enquête quantitative (218 OSC répondantes, cibles type du projet FAME)
- des entretiens et focus groupes dans 9 pays ; au Togo, au Maroc, au Bénin, au Bangladesh, au Sri Lanka, au Pakistan, en Bolivie, en Équateur et en République Dominicaine
- des ateliers collectifs de restitution et de co-construction des recommandations.

2. Principaux constats

Les OSC féministes interrogées dans le cadre du diagnostic présentent une grande diversité, mais partagent plusieurs caractéristiques communes. Ce sont pour la plupart des **petites structures très enracinées dans leur territoire**, souvent jeunes, notamment en Afrique, et **fonctionnant avec des moyens limités**. Leur force réside dans une **mobilisation communautaire dense**, soutenue par un **bénévolat massif**. Près de la moitié ne dispose d'aucun-e salarié-e et s'appuie sur des militant-es engagé-es à temps partiel. Cet engagement constitue un moteur de solidarité et de proximité, mais rend aussi la continuité du travail difficile. Les équipes sont très féminisées et décrivent une **fatigue organisationnelle** et un manque de formation pour le personnel.

Les types de projets menés reflètent cette proximité avec le terrain. De nombreuses OSC développent des clubs, groupes de parole et activités pour aborder les violences basées sur le genre, le leadership et la santé sexuelle et reproductive. La forte concentration de ces thématiques (VBG et DSSR) montre d'ailleurs à quel point elles sont indissociables de celle de l'autonomie économique des femmes et des personnes LGBTQIA+. En parallèle, les OSC organisent des formations professionnelles en couture, cuisine, artisanat, transformation agroalimentaire ou recyclage, et assurent un accompagnement psychosocial et juridique. D'autres promeuvent l'entrepreneuriat féministe, des campagnes de sensibilisation sur les normes de genre, ou encore des actions de plaidoyer créatives. L'inclusion des personnes LGBTQIA+ reste toutefois encore partielle, souvent limitée par les contextes juridiques et sociaux.

Les OSC soulignent de **fortes difficultés structurelles internes**. La plupart peinent à accéder à des financements stables permettant de couvrir les charges récurrentes (salaires, loyers, outils de gestion). Si les projets proposés restent généralement en cohérence avec les valeurs et les priorités des organisations, les **modalités de financement manquent souvent de flexibilité**, limitant leur capacité à adapter les actions aux besoins spécifiques de leurs contextes. Ce fonctionnement fragilise la planification à long terme. Les organisations évoquent aussi un **manque de compétences techniques** pour élaborer des dossiers solides, identifier des partenaires ou formaliser

¹ Les constats présentés concernent uniquement les organisations de la société civile (OSC) féministes interrogées par les membres du consortium FAME dans le cadre du projet et ne reflètent donc pas nécessairement l'intégralité des organisations de la société civile de ces pays.

leurs pratiques. En parallèle, la gouvernance reste souvent peu structurée. Les mécanismes internes de décision manquent parfois de clarté ou d'horizontalité. Plusieurs équipes expriment le besoin de renforcer la transparence, de mettre à jour leurs manuels de gouvernance et de promouvoir des formes de leadership plus participatives.

Les obstacles externes aggravent ces défis. **De nombreuses OSC agissent dans des environnements politiques instables**, ou la surveillance étatique, les restrictions administratives ou les pressions politiques freinent leur action. Certaines rapportent des **cas de harcèlement ou de menaces** en raison de leur engagement. Le manque de soutien des institutions publiques, les lois discriminatoires (notamment sur les droits fonciers ou l'accès des femmes rurales aux ressources), les normes sociales et religieuses restrictives et les stéréotypes de genre persistants compliquent leur mission. Les **discriminations croisées** sont particulièrement fortes envers les personnes LGBTQIA+ et les femmes issues de peuples autochtones ou afrodescendants. A cela s'ajoutent des **obstacles économiques et matériels** : accès limité au crédit, infrastructures déficientes, tensions intracommunautaires et manque de réseaux de collaboration entre OSC, souvent isolées ou en concurrence pour les mêmes financements.

Sur le plan des compétences organisationnelles, le diagnostic révèle des bases solides mais encore inégales. D'après l'auto-évaluation des OSC, la **mobilisation communautaire, la communication et la gestion de projet sont bien maîtrisées**, mais la **gestion financière, la recherche de financement et le suivi-évaluation restent à renforcer**. Peu d'organisations disposent d'outils précis pour mesurer l'impact de leurs projets et l'évaluation reste rarement systématique. Cette limite endommage leur capacité à démontrer leurs résultats et à accéder à des financements plus importants.

La **fracture numérique** représente un autre défi majeur. Si la plupart des OSC utilisent des ordinateurs, smartphones ou réseaux sociaux, **l'accès au matériel reste inégal et la maîtrise des outils limitée**. Beaucoup manquent de formation sur la gestion d'un site web, la création de newsletters ou l'usage d'applications de messagerie professionnelle. Le besoin d'un accompagnement à la digitalisation, à la cybersécurité et à l'utilisation stratégique des outils numériques est fortement exprimé.

La **dimension écologique** est désormais présente dans la grande majorité de ces OSC, mais **son intégration demeure souvent ponctuelle et peu outillée**. Les OSC évoquent un intérêt croissant pour l'écologie féministe et une transition juste, mais soulignent un **manque d'accès aux financements verts, de réseaux de soutien à l'économie durable et de partenariats avec des acteurs du développement écologique**.

Les OSC mènent des **actions locales puissantes de plaidoyer** : campagnes publiques, plaidoyers institutionnels, initiatives médiatiques, mais manquent de stratégies formalisées, de plans de communication et d'outils pour évaluer l'impact de leurs interventions. Les **alliances entre organisations sont encore fragiles** et beaucoup mettent en avant **l'envie de renforcer les coalitions féministes régionales**, de développer leurs compétences en communication stratégique, storytelling et gestion de crise, et de bénéficier d'espaces de partage d'expériences et de bonnes pratiques.

3. Conclusion et recommandations clés

Le diagnostic met en lumière une communauté d'enjeux partagés, des OSC féministes ancrées localement, motrices du changement social, mais confrontées à des défis structurels communs : un manque de financements pérennes, des équipes sur-sollicitées, une gouvernance peu formalisée, des outils de gestion limités et une fracture numérique persistante.

Pour répondre à ces défis, le consortium FAME a identifié un ensemble de recommandations sur lesquelles il s'est basé pour construire sa stratégie d'appui aux OSC, au niveau global mais aussi adapté à aux besoins propres aux OSC dans chaque pays d'intervention. A ce jour, plus de 80 OSC bénéficient d'un accompagnement sur mesure adapté à leurs besoins. Nous partageons ces recommandations aux partenaires techniques et financiers qui soutiennent les organisations de la société civile féministe, autour de sept axes :

Renforcement sur mesure des capacités

- Combiner formation technique, accompagnement stratégique et mentorat
- Valoriser les apprentissages pratiques et l'échange entre pairs
- Formats hybrides et multilingues (présentiel, e-learning, coaching, mentorat).
- Sensibiliser aux discriminations croisées, à l'intersectionnalité et aux enjeux LGBTQIA+ dans les outils de formation et les projets communautaires.

→ FAME propose un soutien technique sur mesure avec des équipes dédiées au suivi individuel des OSC et organise des formations adaptées aux besoins exprimés par les OSC.

Transition écologique inclusive

- Valoriser les initiatives écologiques locales et encourager la montée en compétences sur l'écologie féministe à travers la gestion durable des ressources, coopératives féminines vertes et accès aux financements verts.

→ FAME permet aux OSC dont les coopératives de financer des projets respectueux de l'environnement et des expérimentations agricoles ou énergétiques écologiques.

→ FAME accompagne les OSC soutenues à élaborer leur charte de l'environnement.

Financement durable et féministes

- Soutenir l'acquisition des financements alignés sur les besoins structurels.
- Accompagner la diversification économique à travers des activités génératrices de revenus (artisanat, ateliers rémunérés, restaurants solidaires)
- Renforcer l'accès aux fonds climat et à des mécanismes de financement inclusifs.

→ FAME propose un accès aux financements basés sur les besoins y compris structurels

→ FAME propose un renforcement de capacités sur la recherche de financements et accompagne les OSC à formaliser leur stratégie de mobilisation de ressources.

Transition numérique inclusive

- Renforcer les compétences numériques et la cybersécurité,
- Former à l'utilisation des outils collaboratifs, sites webs et réseaux sociaux,
- Financer l'équipement de base et l'accès à internet,

→ FAME permet aux OSC de financer des équipements, des frais de fonctionnement et des formations du personnel.

Renforcer les dynamiques collectives et inter-organisationnelles d'apprentissage, d'échange et de mentorat

- Encourager les transmissions intergénérationnelles

- Soutenir la coopération entre organisations locales pour mutualiser les ressources, outils et bonnes pratiques.

→ FAME encourage le partage de compétences et les alliances entre les OSC en organisant des formations communes et des communautés de pratiques

Plaidoyer féministe structuré

- Favoriser la reconnaissance institutionnelle des OSC
- Valoriser leurs savoirs, récits et pratiques locales comme leviers d'influence politique
- Appuyer la formulation de stratégies de plaidoyer
- Renforcer les capacités en communication stratégique, storytelling et gestion de crise
- Créer des outils de suivi pour mesurer l'impact des campagnes,
- Favoriser la participation des OSC dans les espaces publics et politiques.

→ FAME accompagne les OSC à renforcer leurs capacités de suivi évaluation et à structurer leur communication et leur plaidoyer.

→ FAME finance des actions collectives de mobilisation pour encourager la mise en réseau des OSC et la montée en compétence dans le domaine du plaidoyer.

Reconnaissance et sécurisation des OSC

- Accompagner les OSC dans la compréhension et l'analyse de leurs environnements juridiques,
- Renforcer la sécurité physique, numérique et psychosociale des équipes,

→ FAME accompagne les OSC à élaborer leur plan d'identification et d'atténuation des risques, notamment de backlash.



MÉTHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC

Le présent diagnostic s'inscrit dans le cadre du projet **Féminisme : Actions et Mobilisation pour une Économie inclusive (FAME)**, qui vise à renforcer l'autonomisation économique et le pouvoir d'agir des femmes, des personnes LGBTQIA+ et des organisations de la société civile (OSC) féministes dans les Suds. Plus précisément, ce diagnostic vise à **identifier les besoins en renforcement de capacités des OSC féministes**, à **mieux comprendre leurs réalités de terrain** et à **mettre en lumière les freins systémiques qui limitent leur action**.

L'étude couvre les **dix pays cibles du projet** : le Togo, le Bénin, le Maroc, la Guinée, le Bangladesh, le Sri Lanka, le Pakistan, l'Équateur, la Bolivie et la République Dominicaine. Elle s'inscrit dans une volonté de co-construction avec les membres du consortium et les OSC, de mise en réseau des OSC elles-mêmes et de transformation systémique, dans la perspective d'une **transition économique, écologique et inclusive portée par les OSC elles-mêmes**.

Approche méthodologique

Cette étude repose sur une **approche mixte et participative**, combinant outils d'enquête quantitatifs, dispositifs de collecte qualitative et ateliers de réflexion collective, dans un souci constant d'éthique, de consentement éclairé, et de respect des dynamiques locales, afin d'alimenter la démarche décoloniale du projet FAME et du FSOF.

La collecte de données a débuté par un **travail de cartographie** réalisé par les membres du consortium dès le début du projet FAME. Dans les dix pays, les membres ont identifié des organisations de la société civile répondant aux critères du projet FAME, à savoir des organisations dirigées par une majorité de femmes ou de personnes LGBTQIA+, ayant pour objectif de contribuer à l'égalité homme/femme et en particulier à l'autonomisation économique des femmes et personnes LGBTQIA+, et se trouvant éloignées des opportunités de financement ou ayant des besoins de structuration interne.

Une **première enquête** a été développée par le consortium au début du projet, visant d'abord à mieux connaître la **typologie des OSC cibles et à identifier les besoins en matière de financements**, afin que le mécanisme de financement de FAME réponde aux mieux aux défis d'accessibilité des OSC et à leurs besoins. Cette enquête réalisée via l'outil KoboCollect a eu pour particularité d'être administrée par les équipes des membres du consortium de FAME elles-mêmes sous forme d'entretiens, afin de limiter les enjeux de connexion, de mécompréhension des questions, et surtout de permettre au consortium de commencer à tisser des liens avec les OSC, dans une optique de partenariat. Étant donné son usage, cette enquête reste ouverte tout au long du projet et à ce jour, 235 OSC y ont répondu.

Cette base de données d'OSC ainsi que les réponses déjà collectées **ont servi de base² pour une nouvelle étude dédiée en particulier aux besoins en renforcement de capacités**, dont ce rapport est l'objet.

² Le questionnaire de diagnostic des besoins en renforcement de capacités permet aux OSC ayant déjà répondu au questionnaire sur la typologie des besoins financiers de passer certaines questions pour ne pas y répondre doublement. Les données de l'enquête sur les besoins financiers ont été prises en compte pour ce diagnostic.

L'enquête s'est structurée autour de quatre grandes étapes :

1. Cadrage partagé et co-construction des outils

L'équipe d'**Empow'Her**, membre du consortium FAME, a conduit la **conception méthodologique complète** du diagnostic : précision des objectifs, rédaction des outils (quantitatif et qualitatif), construction de la grille d'analyse, et définition des 10 grandes thématiques explorées.

Les partenaires du consortium, présents dans les différents pays, ont été **étroitement associés** à la finalisation des outils et à la conduite des collectes sur le terrain. Les OSC ont été consultées à chaque étape, dans une logique de participation active.

2. Enquête quantitative : 218 OSC répondantes

Un **questionnaire en ligne** hébergé sur la plateforme *Airtable* a été diffusé par les membres du consortium auprès de leurs réseaux d'OSC dans les dix pays cibles et son remplissage a parfois été accompagné par les chargées de mission FAME des membres du consortium. Il a permis à chaque organisation :

- D'**auto-évaluer ses capacités internes**, ses pratiques, ses freins et ses priorités de renforcement ;
- Et de **fournir des données** sur son positionnement, ses actions, son écosystème et ses besoins.

231 personnes ont initié le questionnaire, et **218 ont validé les questions de consentement** et rempli intégralement les sections utiles à l'analyse³.

Le questionnaire était structuré en deux volets :

- Une première partie destinée à **cartographier** l'écosystème des organisations engagées sur l'autonomisation économique des femmes et des personnes LGBTQIA+ ;
- Une seconde partie dédiée au **diagnostic des besoins de renforcement**, uniquement ouverte aux répondant·e·s s'identifiant comme organisation de la société civile féministe.

3. Collecte qualitative : entretiens et focus groupes dans 8 pays

Pour **contextualiser et approfondir** les données issues de l'enquête en ligne, une **collecte qualitative** a été menée via des entretiens semi-directifs et des focus groupes, à partir d'une trame commune élaborée par Empow'Her et révisée par les membres du consortium.

Au total, 23 **sessions qualitatives ont été conduites** par les chargées de mission FAME des membres du consortium, impliquant **33 OSC féministes** situées au **Togo, au Maroc, au Bénin, au Bangladesh, au Sri Lanka, au Pakistan, en Bolivie, en Équateur et en République Dominicaine**.

Selon les cas, les focus groupes ont réuni plusieurs OSC d'un même pays ou plusieurs membres d'une même structure. En laissant une grande place aux récits vécus et aux exemples concrets, ces échanges ont permis d'explorer la diversité des **trajectoires organisationnelles et des contextes d'intervention, de préciser les difficultés structurelles, et d'identifier des pratiques inspirantes**.

³ Parmi ces 218 répondant·e·s au questionnaire sur *Airtable*, 106 ont indiqué avoir répondu à l'enquête sur la typologie des besoins financiers, et n'ont donc pas été soumises à nouveau aux questions identiques.

4. Ateliers de restitution et formulation collective des recommandations

Afin de garantir une approche féministe, collective et ancrée dans les réalités vécues, les recommandations du rapport ont été **co-construites avec les partenaires du consortium** lors de deux ateliers d'intelligence collective organisés en juin 2025. Ces temps d'échange ont permis de croiser les analyses, de confronter les expériences, et de faire émerger des priorités partagées. Pour l'équipe d'Empow'Her, ils s'agissait ainsi de :

- Présenter les **premiers résultats quantitatifs et qualitatifs du diagnostic** ;
- **Collecter les retours, idées et suggestions** des partenaires ;
- Et **co-construire un ensemble de recommandations opérationnelles** en lien avec les réalités des OSC.

Au cours de ces ateliers, les membres d'Empow'Her ont animé des discussions structurées autour de trois axes :

1. Les contenus thématiques à approfondir à travers le renforcement de capacités dans le projet FAME,
2. Les contenus techniques, structurels et organisationnels,
3. Les formats d'outils et de soutien à privilégier dans le cadre des activités de renforcement de capacités prévues par FAME.

Ces échanges ont enrichi le diagnostic : **l'intelligence collective** a permis d'ancrer les propositions dans **des savoirs d'usage, des expériences concrètes et des regards croisés** entre régions.

Limites de la recherche

Tout au long du processus de collecte, l'équipe d'Empow'Her a mis en place plusieurs précautions pour garantir des conditions éthiques, protectrices et propices à une participation libre et informée. Le **consentement des participant·e·s** a été systématiquement recueilli, tant pour l'enquête quantitative que pour les entretiens qualitatifs. Par ailleurs, l'ensemble des réponses a été **anonymisé** au moment de l'analyse des données et de la rédaction du présent rapport.

Concernant plus spécifiquement la **collecte quantitative**, les données recueillies présentent une **répartition géographique inégale**. Sur les 218 questionnaires entièrement renseignés, près de la moitié proviennent d'organisations basées en Afrique (107), contre 61 en Asie du Sud et 50 en Amérique latine⁴. Cette disparité a été **prise en compte dans l'analyse**, en intégrant systématiquement des lectures régionales à chaque partie du rapport, afin de **limiter les biais d'interprétation** et de refléter au mieux les spécificités de chaque zone.

⁴ Il est à noter que cette disparité reflète à peu près la répartition des fonds alloués aux OSC locales dans le cadre du projet FAME, en alignement avec les critères du FSOF Autonomisation économique qui exigeait un minimum de 50% des subventions accordées aux OSC locales pour les pays d'Afrique ciblés dans l'appel à proposition.

La méthodologie repose en grande partie sur des **auto-évaluations** réalisées par les OSC elles-mêmes, concernant leurs compétences, leurs pratiques et leurs besoins. Si cette approche a l'avantage de refléter les perceptions et les priorités vécues par les organisations, elle peut aussi comporter **des biais subjectifs**. Pour renforcer la fiabilité de l'analyse, les questionnaires invitaient les organisations à se prononcer **à la fois sur leur niveau de maîtrise et sur les besoins identifiés**, et ces réponses ont été **triangulées** avec les données issues des entretiens qualitatifs. Ces échanges ont permis d'enrichir l'analyse avec **des exemples concrets, des récits situés, et des précisions sur les contextes d'action**.

Enfin, il est essentiel de rappeler que ce rapport s'inscrit dans le cadre du **projet FAME**. À ce titre, une grande partie des données a été collectée auprès d'organisations identifiées par les **membres du consortium**. Près de 80 OSC parmi elles bénéficient à ce jour d'un appui financier et technique dans le cadre du programme, et le reste peut souhaiter en bénéficier. Il ne s'agit donc **ni d'un échantillon représentatif**, ni d'un panorama exhaustif des OSC féministes intervenant dans les dix pays ciblés. Par ailleurs, seules les organisations outillées pour répondre à un questionnaire en ligne (connexion internet, littératie digitale, etc.) ou celles qui ont été accompagnées à le faire par un membre du consortium, ont répondu à l'enquête quantitative, ce qui ne permet pas la représentativité de certaines organisations. Ce diagnostic a pour vocation de **mieux comprendre les besoins des organisations ciblées** par le projet FAME, de **cartographier leurs dynamiques locales**, et d'identifier les leviers d'action les plus pertinents à mettre en place pour les **renforcer durablement**. Il est à noter que cette approche large ne se substitue pas à l'accompagnement de proximité réalisé par les helpdesks de chaque membre du consortium auprès de chacune des OSC soutenues par le projet.

Une base de travail pour la suite du projet FAME

Ce rapport a été conçu comme **un socle structurant** pour orienter les prochaines étapes du programme FAME, notamment la **conception et l'adaptation des contenus de formation**, le développement des **modalités d'accompagnement**, et le **soutien stratégique aux OSC bénéficiaires**. L'ensemble des résultats présentés ici alimentera la mise en place de parcours adaptés, en lien avec les besoins exprimés par les organisations de terrain.

I) PROFILS, STRUCTURES ET COMPOSITION DES OSC FÉMINISTES PARTICIPANTES

Diversité des statuts juridiques et champs d'action

Parmi les organisations ayant répondu au questionnaire en ligne, **89,4%** (195) **d'entre elles ont déclaré être une OSC**. Pour le reste des réponses, 4,6% représentent des fondations et organisations philanthropiques, 3,7% des organisations du secteur privé et des entreprises, 1,8% des institutions internationales et agences intergouvernementales et 0,5% des organisations gouvernementales et agences publiques nationales⁵.

Au niveau international, la majorité des OSC interrogées (73%) s'identifient comme des **associations ou ONG œuvrant pour l'égalité femmes-hommes, l'émancipation des femmes et la défense des droits humains**. Cela représente 65 % des OSC répondantes au total (soit 142 sur 218), avec une forte concentration en Afrique (79), en Asie (45)).

Mais derrière cette majorité se cache une diversité structurelle importante, confirmée par les entretiens de terrain. Plusieurs OSC combinent approches communautaires, intervention psychosociale, plaidoyer, action humanitaire, ou encore formation professionnelle. D'autres, plus émergentes, sont des groupes de jeunes féministes, des collectifs informels ou des coopératives structurées autour d'activités économiques.

Les autres types d'OSC mentionnées dans le questionnaire incluent :

- 38 associations de jeunes féministes ou de jeunes filles leaders
- 33 associations de défense de groupes clés (personnes LGBTQIA+, personnes handicapées, minorités ethniques ou religieuses...)

À l'échelle régionale, on note quelques différences :

- En Asie, le deuxième type d'organisation le plus cité est celui de centres de formation professionnelle et d'instituts de renforcement de capacités pour les femmes (19 OSC répondantes sur 55).
- En Amérique latine, les structures les plus représentées après les ONG classiques sont les syndicats de travailleuses (ex. domestiques, agricoles) et les confédérations de femmes d'un même secteur économique (textile, artisanat, travail du sexe...).

Ancienneté et ancrage dans les territoires

⁵ Une partie des organisations répondantes est visible sur la cartographie interactive en ligne hébergée sur le site web de FAME : <https://fameproject.org/fr/lecosysteme/>

Les entretiens menés dans les huit (08) pays mettent en lumière un autre point essentiel : **l'ancrage territorial** des OSC, souvent enracinées dans des communautés rurales ou urbaines défavorisées depuis plus de 10 à 40 ans.

Les résultats quantitatifs confirment ce constat. Les organisations interviennent en majeure partie aux **niveaux national** (63% des organisations répondantes) **et local** (60%). Peu d'entre elles ont un niveau d'intervention international. En Asie, le niveau local (84% des organisations asiatiques) prédomine sur le niveau national (47%).

Certaines OSC d'Asie ou du Maghreb, bien que juridiquement anciennes, vivent aujourd'hui un **processus de refondation, d'actualisation stratégique, ou de passation intergénérationnelle** (par exemple : besoin de former la relève, intégrer les jeunes féministes, etc.).

En Asie et en Amérique latine notamment, les OSC semblent en moyenne **plus anciennes et mieux institutionnalisées** (31% créées avant 2000, et en tout 53% avant 2010 pour l'Asie, et 47% avant 2000, et en tout 70% avant 2010 pour l'Amérique latine). Cela peut expliquer leur capacité à maintenir une équipe salariale plus stable, par rapport aux OSC africaines bien plus récentes (39% des OSC ont été créées entre 2011 et 2020 et 31% après 2020, soit 70% après 2010)

De même, les réponses quantitatives sur l'identification des obstacles pour les femmes et les personnes LGTBQIA+ dans l'accès aux ressources productives témoignent d'une **connaissance fine du terrain et des réalités rencontrées par les groupes sociaux que les OSC mobilisent et représentent**. Elles apparaissent profondément connectées et rattachées aux bénéficiaires et sont ancrées localement parmi les communautés ciblées.

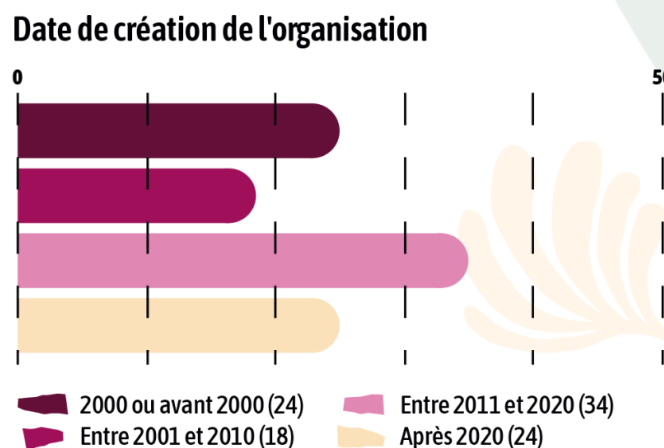


Figure 1.

Opérations : des projets menés en petit nombre mais alignés avec la mission des OSC

Globalement, les organisations sont **une majorité à avoir mené 1 à 3 projets dans les trois années précédentes** : 57% en 2022, 58% en 2023 et 66% en 2024. Ce pourcentage est relativement aligné avec le nombre d'OSC n'ayant mené aucun projet dans les années précédentes : 19% en 2022, 15% en 2023 et 9% en 2024.

Sur le terrain, les focus groupes montrent que la plupart des projets sont conçus en fonction des appels à projets des bailleurs, sans toujours pouvoir s'ancrer dans une vision stratégique propre. Néanmoins, pour 95,4% des répondant·e·s, **ces projets sont toujours alignés avec la mission de l'organisation** telle que décrite dans les statuts. Les organisations soulignent un **besoin criant de financements structurels**, pour couvrir les charges récurrentes (loyer, salaires, outils de gestion), ainsi qu'un manque de compétences internes pour construire des dossiers de financement solides ou identifier les bons partenaires.

Par ailleurs, la majeure partie des OSC traversent une période de croissance de leur organisation, ou prévoient de le faire :

- 16,5 % des organisations se trouvent dans une **phase de lancement et de structuration de l'organisation**
- 52% sont en **pleine croissance**,
- 22,5% des OSC rencontrent un **changement d'échelle** et grandissent ou prévoient de grandir rapidement.
- 9% des organisations font face à un **ralentissement**, dont la moitié pour des raisons internes, et l'autre moitié pour des raisons externes (politiques et sociales). En Amérique latine, 19,5% (8) des OSC sont en phase de ralentissement.

Dans quelle phase se trouve l'organisation ?

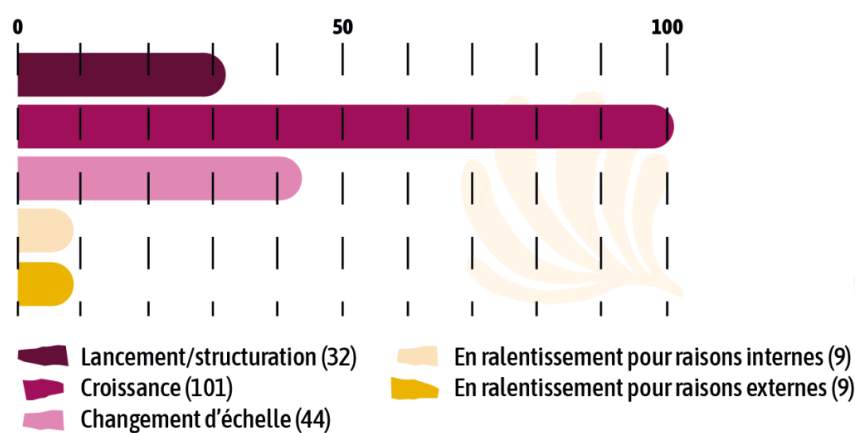


Figure 2.

Budget des OSC : des organisations diverses

Parmi les 218 OSC enquêtées pour le diagnostic des besoins en renforcement de capacités, 106 ont répondu à une autre enquête de FAME sur la Typologie de leurs besoins financiers (qui a quant à elle rassemblé 235 réponses). On y retrouve des informations sur leur budget qui nous donnent une idée de leur taille et de leurs capacités de gestion financière. On observe une disparité en fonction des régions. En Afrique de l'Ouest et du Nord, 23% des OSC ont un budget annuel situé entre 1000 et 10 000 euros, puis 17% entre 10 000 et 50 000 euros. En Amérique Latine - Caraïbes, les OSC ont des budgets plus hétérogènes. En Asie du Sud, la moitié des OSC ont un budget situé entre 1 000 et 50 000 euros par an. Notons qu'une grande partie des OSC n'a pas communiqué son budget annuel, par ignorance de celui-ci ou par souci de confidentialité, malgré les promesses d'anonymat.

Taille des équipes salariées : des structures de petite ou très petite taille

Au niveau global, la taille des équipes salariées reste modeste :

- 19 % n'ont aucun·e salarié·e
- 40 % des OSC déclarent avoir entre 0 et 5 salarié·es
- 28 % entre 6 et 20 salarié·es
- Seulement 8% d'entre elles comptent entre 20 et 50 salarié·es, et 5% plus de 50 salarié·es.

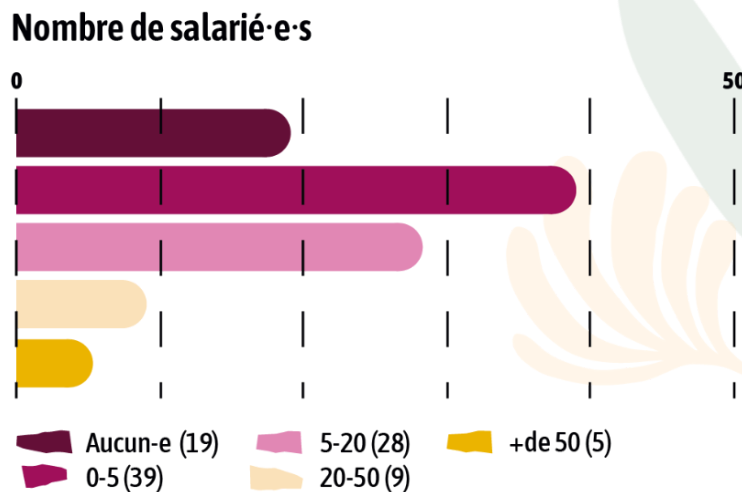


Figure 3.

La situation varie selon les régions :

- En Afrique, près de 48 % ont entre 0 et 5 salarié·es et 26 % n'en ont aucun·e.

- Alors qu'en Amérique latine et en Asie, environ 47 % des OSC répondantes disent avoir entre 5 et 20 salarié·es. Ceci peut potentiellement s'expliquer par la plus grande ancienneté des OSC d'Asie et d'Amérique latine.

<u>Nombre de salarié·es dans les organisations</u>	% des répondant·es au niveau GLOBAL	% des répondant·es d'Afrique	% des répondant·es d'Asie	% des répondant·es d'Amérique latine
Entre 0 et 5 salarié·es	40%	47%	33,5%	17,5%
Entre 5 et 20 salarié·es	28%	16%	47,5%	47%
Aucun.e salarié·e	19%	26%	0%	17,5%
Entre 20 et 50 salarié·es	8%	8%	9,5%	12%
+ de 50 salarié·es	5%	3%	9,5%	6%

Parmi les structures ne comptant aucune personne salariée, le **fonctionnement gravite souvent uniquement autour des bénévoles ou militant·es engagées à temps partiel**. Ainsi, il est intéressant de se pencher également sur la mobilisation des ressources humaines non rémunérées au sein des organisations.

Mobilisation bénévole : un levier fort mais fragile

Les membres non salarié·es jouent un rôle central dans le fonctionnement des OSC :

- **46 % des OSC mobilisent plus de 11 membres non salarié·es**, dont la moitié en mobilise plus de 30 personnes de façon régulière.
- 29% comptent entre 6 et 10 membres non-salarié·es.
- **Seules 8 % ne sollicitent pas ou peu de personnes bénévoles.**

Les OSC ayant répondu au questionnaire en Afrique comptent davantage de membres non-salarié·e.s. Ceci semble aligné avec le nombre de salarié·e.s que comptent ces organisations qui est plus faible pour les pays d'Afrique.

Les fréquences de mobilisation et de sollicitation sont variables :

- 39% des organisations **sollicitent ces membres non-salariés au quotidien ou une fois par semaine.**
- 28 % le font une à deux fois par mois.
- 23 % les mobilisent une fois par trimestre.

**Combien de membres non-salarié-e-s
(cotisant à l'association)**

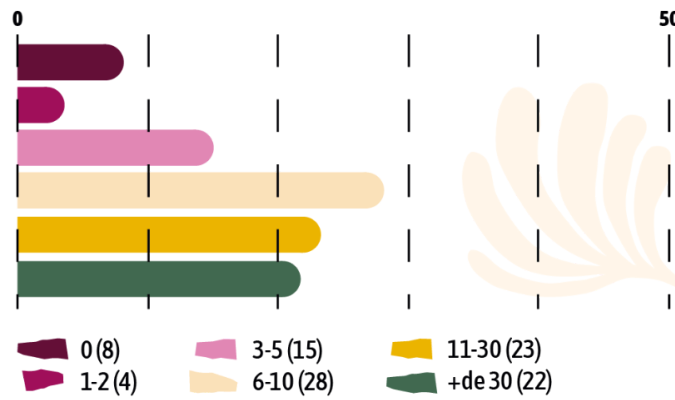
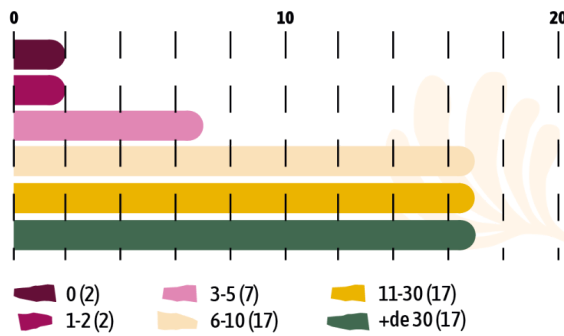


Figure 4.

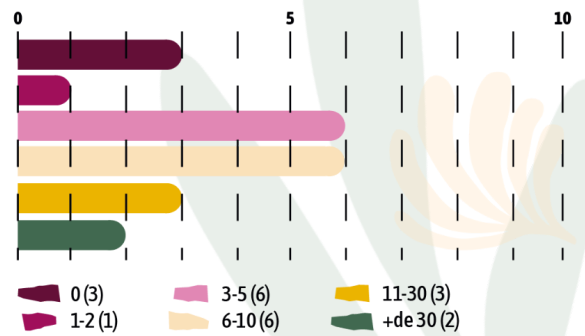
**Combien de membres non-salarié-e-s
(cotisant à l'association)**

Afrique



**Combien de membres non-salarié-e-s
(cotisant à l'association)**

Asie



**Combien de membres non-salarié-e-s (cotisant à
l'association)**

Amérique latine - Caraïbes

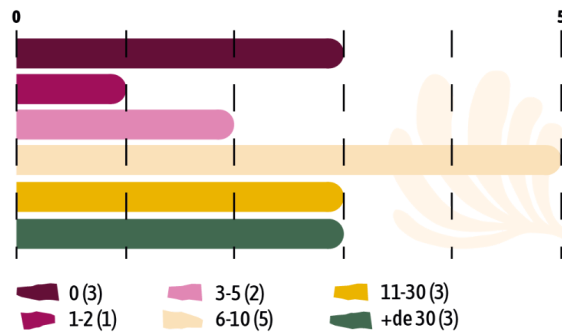


Figure 5.

Les bénévoles constituent des forces essentielles au sein des structures et bénéficient par conséquent de formation et de responsabilités dans certaines OSC :

“Nous sommes actuellement en train d’élaborer un cadre annuel de développement des capacités qui institutionnalisera les parcours d’apprentissage pour le personnel et les bénévoles.” (Focus groupe, Bangladesh)

“Les décisions au sein de notre organisation sont prises en tenant compte des avis des bénévoles et des communautés que nous servons, afin que chacun puisse s’exprimer avant que le conseil d’administration ne donne son accord final.” (Focus groupe, Sri Lanka)

Ce fort engagement communautaire est une force clé (soutien de terrain, enracinement social, relais local...), mais aussi une source de vulnérabilité :

*“Nous avons une équipe très dynamique, mais quasi entièrement bénévole. **Cela rend difficile la continuité ou la délégation de certaines responsabilités**” (Focus Groupe, Maroc).*

*“Quand les bénévoles partent, **c’est toute une mémoire qui s’efface.**” (Focus groupe, Togo)*

*“En raison du manque de fonds, le personnel technique et administratif n’a pas été embauché, ce qui affecte la durabilité du travail, car les bénévoles sont diplômés et vont partir et il y a une **fuite des profils formés.**” (Focus groupe, Equateur)*

“Notre équipe comprend cinq membres du conseil d’administration qui supervisent l’orientation de notre association, un petit nombre d’employés salariés qui gèrent les activités quotidiennes et un groupe de bénévoles dévoués qui soutiennent les événements et les efforts communautaires.” (Focus groupe, Sri Lanka)

Place des femmes et profils diversifiés

Les femmes sont particulièrement représentées parmi les ressources humaines rémunérées (81% des OSC déclarent que les salarié.e.s sont majoritairement des femmes) **et les ressources humaines non rémunérées** (75%). Une proportion légèrement plus élevée d’hommes semble mobilisée en tant que ressources humaines non rémunérées.

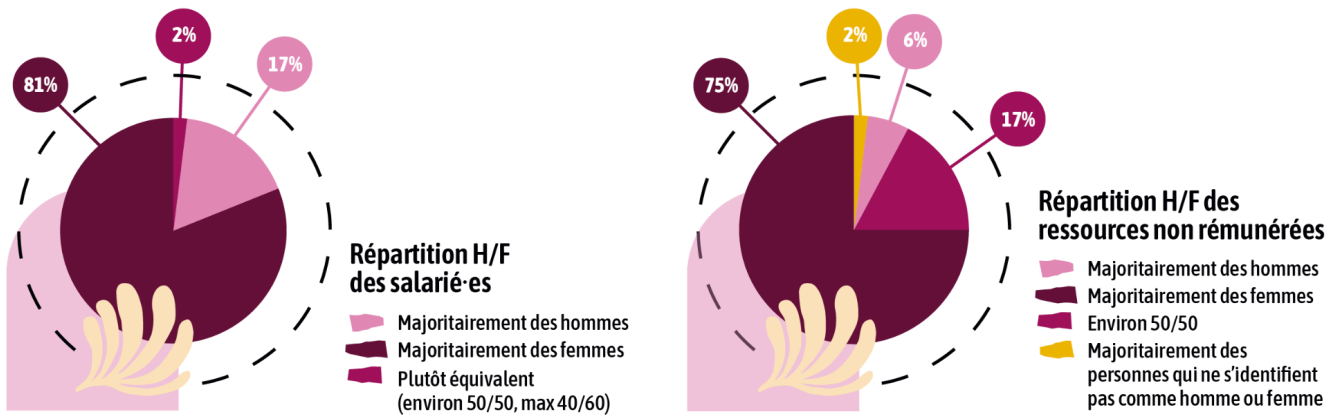


Figure 6.

On retrouve ces tendances parmi les répondant.e.s d'Afrique. En revanche, la répartition est plus variable en Asie, où les organisations sont davantage mixtes, et en Amérique latine, où les salarié.e.s et membres sont en large majorité des femmes.

Cependant, plusieurs entretiens soulignent une **diversité croissante des profils : jeunes, rurales, LGBTQIA+, artisanes, anciennes bénéficiaires devenues actrices du changement, etc.**

Certaines OSC insistent sur le rôle de l'expérience vécue comme vecteur de transformation, valorisant des parcours de résilience et d'empowerment chez leurs membres.

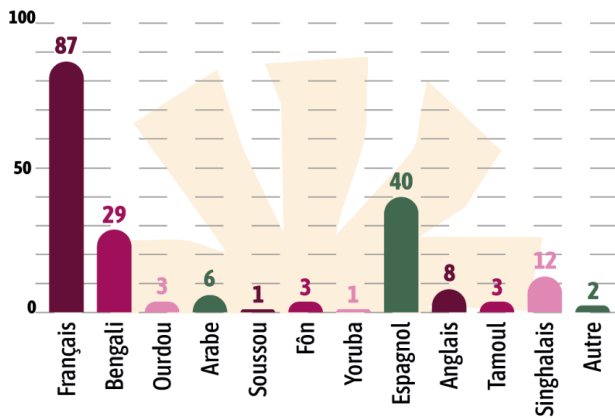
Langues principales parlées par les équipes des OSC

En Afrique, la **langue principalement parlée** par les équipes est le **français** (88% des organisations d'Afrique), avec quelques organisations utilisant l'arabe, le soussou, le fôn, le yoruba et l'anglais. Par ailleurs, les quatre autres principales langues que les OSC répondantes indiquent maîtriser sont **l'anglais** (44% des OSC d'Afrique), le **français** (11%), le **fôn** (20%) et le **peul** (14%). Pour l'Afrique, cela semble indiquer que **dans 99% des OSC, le français est une langue parlée par les équipes** et que le renforcement de capacités pourrait se faire dans cette langue. Ce chiffre est néanmoins à nuancer pour le Maroc, sous-représenté dans ce diagnostic : sur 9 OSC répondantes, 6 ont indiqué l'arabe comme langue principale. En revanche, 7 indiquent maîtriser le français dans les langues secondaires maîtrisées et parlées par les membres de l'équipe.

En Asie, la langue principale parlée est le **bengali** (54% des OSC d'Asie), mais ceci s'explique par la plus forte représentation des OSC du Bangladesh parmi les répondant-es (59%). Au Sri Lanka, la langue parlée principalement par les OSC répondantes est le **singhalais** (66% des OSC du Sri Lanka) et pour le Pakistan, l'**ourdou** et l'**anglais** sont les deux langues principales. Au Bangladesh, l'ensemble des OSC répondantes ayant indiqué le bengali comme langue principale (93%) indiquent également la maîtrise de **l'anglais** parmi les équipes. Au Sri Lanka, l'anglais semble être maîtrisé par 73% des équipes des OSC. Au total, **90% des OSC répondantes d'Asie indiquent que les équipes des OSC maîtrisent l'anglais.**

Langue principale de l'équipe

Question à choix unique



Autres langues maîtrisées et parlées par les membres de l'équipe

Question à choix multiple

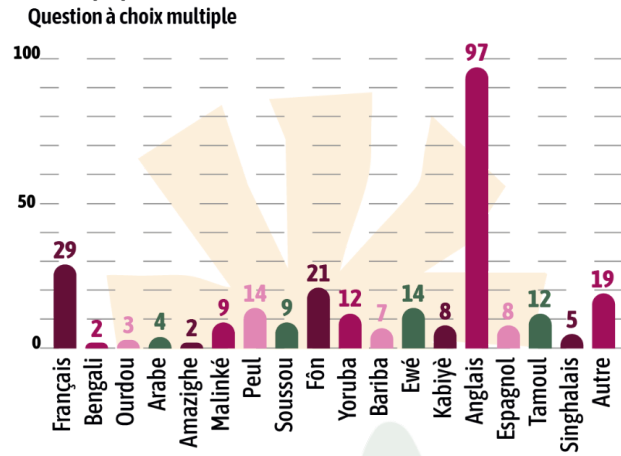


Figure 7.

Enfin, en Amérique latine, 98% des OSC maîtrisent l'**espagnol** en tant que langue principale parlée par les équipes. En revanche, **seules 28% des OSC répondantes indiquent maîtriser l'anglais** comme autre langue parlée par les équipes.

Aussi, on peut aisément se rendre compte de l'importance de **adapter les contenus qui seront proposés aux organisations pour la suite du projet FAME par rapport aux langues qu'elles maîtrisent**. Si le français pour les quatre pays cibles d'Afrique et l'espagnol pour les pays cibles d'Amérique latine apparaissent comme les principales langues maîtrisées au sein des équipes, les OSC des pays d'Asie seront probablement plus à l'aise avec des contenus en bengali, singhalais et tamoul.

Besoins concrets d'appui :

- Les actions de renforcement doivent **tenir compte de la grande diversité de tailles, statuts et profils des OSC**. Un accompagnement unique ne suffira pas, il est important d'intégrer un accompagnement sur-mesure et adapté à chaque structure, au moins en partie
- Il est essentiel de soutenir les **dynamiques intergénérationnelles**, de formaliser les apprentissages et d'ancrer des pratiques de gestion inclusive.

- Le bénévolat massif, bien que moteur, rend les structures précaires : **investir dans des ressources humaines stables, du mentoring, ou la formation** de la relève est un levier prioritaire.
- Une grande partie des organisations enquêtées sont de petite taille mais en phase de croissance, le renforcement de capacités qui sera proposé dans le cadre du projet doit comprendre des **contenus et des outils pour préparer leur structure à grandir et se développer** (en particulier pour l'Afrique et l'Asie).
- Il est également important de garder en tête les formats sous lesquels les contenus de renforcement de capacités peuvent être transmis le plus efficacement possible. **Prendre en compte les barrières linguistiques**, en particulier pour les OSC basées en Asie du Sud, est primordial pour assurer un accompagnement adapté et réellement formateur.



II) DOMAINES D'INTERVENTION ET THÉMATIQUES PRIORITAIRES DES OSC FÉMINISTES

Trois thématiques prioritaires, partagées à l'échelle internationale

Dans le cadre de l'enquête, la question sur les thématiques d'intervention permettait aux OSC répondantes d'indiquer plusieurs réponses. L'analyse quantitative révèle une forte concentration autour des domaines suivants :

- Renforcement des capacités et leadership féminin (78 % des OSC répondantes)
- Lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) (75 %)
- Santé sexuelle et reproductive (DSSR) (60 %)

Ces trois thématiques d'intervention dominent dans toutes les régions, avec des niveaux d'engagement variables mais toujours élevés. Elles sont interdépendantes : plusieurs OSC affirment que **l'émancipation économique et sociale des femmes ne peut être atteinte sans un cadre de sécurité, de droits, et de santé respecté** et cela se fait également ressentir à travers les entretiens qualitatifs avec les structures, qui mentionnent régulièrement ces thématiques parmi leurs pôles d'intervention phares.

Ce triptyque VBG - DSSR - leadership revient dans toutes les zones géographiques, y compris dans des contextes volatiles (zones côtières inondables, quartiers marginalisés, zones rurales reculées).

Autres thématiques importantes : inclusion économique, normes de genre, éducation

Les trois domaines qui suivent en importance dans l'enquête sont :

- Accès à l'éducation et à la formation professionnelle (60 %)
- Égalité professionnelle et inclusion économique (59 %)
- Transformation des normes sociales de genre (50 %)

Ces priorités sont particulièrement marquées en Afrique et en Asie, où de nombreuses OSC ont développé des programmes de soutien scolaire, des clubs de jeunes filles, du renforcement de compétences entrepreneuriales et de l'accompagnement à l'emploi ou à l'activité génératrice de revenus.

Plusieurs OSC africaines évoquent aussi l'importance d'agir sur les représentations sociales. De même, la thématique de l'autonomisation économique en lien avec l'environnement y est également largement présente (65%).

“L’organisation a pour mission de contribuer au développement durable par l’implication de la gente féminine en tant qu’actrice du développement et de la protection de l’environnement au Togo.” (Focus groupe, Togo)

En Asie, 61% des réponses indiquent que l'**entrepreneuriat féminin et LGBTQIA+** est une de leurs thématiques d'invention. Au Pakistan par exemple, la formation professionnelle, le développement des microentreprises et les projets d'entrepreneuriat vert sont des domaines clés des programmes, qui ciblent les femmes et les communautés transgenres. Les programmes se concentrent souvent sur la promotion d'une participation économique inclusive et sur le changement des normes de genre néfastes, tout en s'attaquant aux obstacles tels que l'accès limité aux marchés ou aux services financiers, montrant à nouveau l'interdépendance des différents enjeux. Pour l'Amérique latine, le thème du **travail décent et les droits des travailleuse.s** prédomine (60%). Ceci peut s'expliquer par les thématiques couvertes par les membres du consortium ayant mobilisé les OSC sur cette enquête. SAWDF en Asie est davantage orienté sur l'entrepreneuriat tandis que CONLACTRAHO en Amérique latine concentre davantage des questions syndicales et de travail domestique.

“La présidente a participé au congrès de la Confédération Syndicale des Amériques non seulement par conviction personnelle, mais aussi en tant que représentante de son organisation engagée pour la justice sociale.” (Focus groupe, Equateur)

“Nos principales activités sont axées sur l'éducation et l'entrepreneuriat afin d'aider les femmes à devenir autonomes. Nous parlons ouvertement des droits des femmes et essayons de créer un espace sûr pour soutenir nos voisins LGBTQIA+, même si ce n'est pas facile ici.” (Focus groupe, Sri Lanka)

Des thématiques moins couvertes, mais stratégiques

Trois thématiques apparaissent nettement moins traitées :

- Accès aux ressources et actifs productifs (25 %)
- Politiques économiques et féminisme (21 %)
- Politiques de conciliation vie professionnelle / personnelle (8 %)

Aussi, durant les entretiens avec les OSC, plusieurs ont exprimé un **intérêt croissant pour la dimension systémique des inégalités** : réforme des politiques publiques, fiscalité genrée, ou encore lien entre économie, climat et genre.

“[La] mission [de l'organisation] et sa vision sont de promouvoir le renforcement et l'articulation du mouvement large et pluriel des femmes, orienté vers l'articulation des processus de renforcement de la démocratie paritaire interculturelle dans le cadre des processus de dépatriarcalisation.” (Focus groupe, Bolivie)

Diversité d'approches et d'initiatives locales inspirantes

Les organisations cartographiées par l'analyse quantitative s'appuient sur différents modes d'intervention, dont les deux majoritaires sont la **formation et renforcement de capacités** (92%) ainsi que la **sensibilisation et les campagnes de communication et éducation** (83%).

Les **projets de développement, actions de plaidoyer** et la **mobilisation communautaire** sont également des actions particulièrement menées par les organisations.

Les organisations d'Asie semblent également très engagées dans les **interventions d'urgence** (63% des organisations d'Asie contre 41% des organisations au global).



Figure 8.

De plus, l'approche qualitative a permis de mettre en lumière des pratiques concrètes, ancrées dans les réalités des bénéficiaires :

- **Clubs de jeunes filles et adolescent-es** : au Bangladesh, une OSC a mis en place une cinquantaine de clubs pour parler de VBG, leadership, et de santé sexuelle.
- **Formation professionnelle** : couture, cuisine, métiers du recyclage, artisanat, transformation agroalimentaire, etc.
- **Accompagnement psychosocial et juridique** : permanences, centres d'écoute, médiation, orientation.
- **Entrepreneuriat féministe** : soutien à des centaines de femmes pour créer leur micro-entreprise, avec parfois un lien avec l'économie verte ou circulaire.
- **Travail sur les normes** : campagnes visuelles dans les commissariats, émissions radios, mobilisation de leaders religieux, élaboration d'un agenda d'un gouvernement féministe
- **Alliances et coopérations** : collectifs, articulation entre des organisations de femmes et des acteurs de leur écosystème (décisionnaires), coopératives féminines et féministes.

- **Genre, climat et justice sociale** : projets de gestion des déchets portés par des jeunes femmes, actions de reforestation avec implication communautaire féminine.

Au Bangladesh par exemple, une organisation mène également un projet de réduction des déchets plastiques qui mobilise des jeunes et des femmes autour de la gestion durable des déchets et de petites initiatives communautaires de recyclage. Cette démarche relie sensibilisation environnementale et autonomisation économique.

Cibles prioritaires : femmes, jeunes filles... mais une inclusion encore partielle des LGBTQIA+

Les principales cibles des OSC sont :

- les adolescentes et jeunes filles (scolarisation, prévention des mariages précoces, clubs de discussion) (88% des organisations)
- les femmes rurales (77%),
- les femmes en situation de précarité et de vulnérabilité socio-économique (73%)
- les femmes célibataires, cheffes de ménage (veuves, jeunes mères...) (63%)
- les femmes âgées (57%)
- les femmes en situation de handicap (51%)

En plus des cibles ci-dessus qui sont communes aux trois régions, les organisations-types accompagnées par les partenaires du consortium FAME ont des cibles spécifiques qui sont moins visées que dans les autres régions. Pour les organisations asiatiques, les **femmes entrepreneures** constituent l'une des cibles principales (67%). En Afrique, les **enfants** sont également une cible importante des organisations (53%). Enfin, en Amérique latine, les **femmes afro-descendantes, issues de peuples originaires et autochtones** font également partie des populations cibles principales des organisations (53%).

Si les résultats de l'enquête quantitative ne présentent pas les populations LGBTQIA+ dans les premières cibles des OSC (26% des OSC), certains focus groupes mentionnent toutefois un appui spécifique à leur égard, notamment :

- en Afrique de l'Ouest, où au moins deux OSC déclarent accompagner déjà des personnes LGBTQIA+ dans leurs actions, parfois en lien avec des violences ou exclusions.

“L'association est activement engagée dans la défense des droits humains et ne cesse de militer pour la justice, l'équité et la dignité des personnes LGBT+.” (Focus groupe, Togo)

- En Amérique latine, une OSC indique que dans son travail avec le mouvement LGBTQIA+, elle maintient une alliance stratégique avec la communauté nationale trans, lesbienne, gay et bisexuelle.

En Asie, des OSC expriment leur **souhait d'être plus inclusives**, et indiquent que leur projet et actions restent ouvertes aux personnes LGBTQIA+, mais peinent à trouver les bons outils de formation.

La visibilité de ces publics reste fragile dans les projets de terrain mais leur présence est bien réelle.

*“L’association fait face à des **obstacles administratifs pour la reconnaissance et le fonctionnement légal de ses activités, en particulier celles liées aux droits des personnes LGBTQ+.** Il existe également des restrictions nationales implicites qui limitent la liberté d’expression et d’action sur les questions sensibles. À cela s’ajoutent des stigmatisations sociales fortes, alimentées par un contexte politique et culturel peu favorable, ce qui expose les membres à des risques de discrimination, d’intimidation et parfois de violence, notamment lors des activités publiques ou dans les zones rurales.”* (Focus groupe, Togo)

Besoins concrets d’appui :

- Renforcer la capacité des OSC à **relier les enjeux de genre et d’intersectionnalité, d’économie et de justice climatique** dans leurs interventions.
- Soutenir **l’expérimentation** et la **capitalisation de bonnes pratiques locales** pour les essayer.
- Appuyer **l’intégration progressive des enjeux LGBTQIA+**, via des formations, des alliances, et un dialogue communautaire sécurisé.
- Accroître le soutien aux OSC souhaitant s’impliquer sur les **politiques économiques ou la justice fiscale**, encore peu traitées.



III) ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL, OBSTACLES CONTEXTUELS ET SÉCURITÉ

Des contextes politiques et juridiques inégaux, parfois freinants

L'environnement institutionnel dans lequel évoluent les OSC féministes est très variable d'un pays à l'autre, mais des difficultés transversales émergent dans les données recueillies.

Selon l'analyse quantitative, si **59% des OSC estiment entretenir des relations plutôt favorables à très favorables avec les institutions publiques de leur pays et 49% avec les acteurs privés**, 45 % des OSC signalent en revanche des **contraintes liées à la législation ou aux régulations locales** et 38 % mentionnent un **manque de soutien des institutions publiques**. Ces défis sont plus marqués en Afrique et en Amérique latine, où les politiques publiques favorables aux droits des femmes restent limitées ou inégalement appliquées.

- **Les lois et réglementations nationales semblent représenter un frein important** pour une partie des OSC répondantes : **un quart** d'entre elles considèrent qu'elles freinent plutôt voire beaucoup leurs actions.
- **La surveillance étatique et les restrictions gouvernementales** freinent également 22,6% des OSC.
- 29% des OSC sont "plutôt" voire "beaucoup" **freinées dans leurs activités par des pressions politiques ou tentatives de censure** et 28% par des **menaces de harcèlement ou violence de la part des autorités** ou d'autres groupes en raison de leur engagement.
- **Les changements politiques peuvent également avoir un impact freinant** sur les OSC ("plutôt" voire "beaucoup" pour 38% d'entre elles)
- 46% des OSC ont rapporté un niveau 4 ou 5 pour évaluer l'intensité et l'impact négatif des **restrictions sur le financement des OSC**. La moitié des réponses indique donc qu'il s'agit d'un obstacle préoccupant qui pèse lourdement sur leurs actions.

Sur le terrain, ces chiffres prennent chair à travers des témoignages concrets :

- Au Maroc, certaines OSC dénoncent le **maintien de lois discriminatoires**, notamment sur la langue amazighe ou les droits fonciers, ainsi qu'un **manque d'accès des femmes rurales aux mécanismes juridiques**.
- Au Sri Lanka, les **tensions intercommunautaires et l'instabilité économique** pèsent sur l'engagement civique, rendant le plaidoyer plus difficile.
- Au Pakistan, les réglementations restrictives, le soutien institutionnel limité et la résistance des communautés conservatrices sont des obstacles rencontrés par les OSC. Les organisations qui

travaillent avec des personnes transgenres font état de **difficultés à mettre en œuvre des protections juridiques et à accéder aux services publics**

- En Equateur, dans le contexte politique actuel, les organisations de femmes et travaillant sur les questions de diversité sont de plus en plus persécutées, les OSC évoluent dans un **environnement hostile qui affecte directement leur travail et leur présence publique.**
- Au Togo, les OSC soulignent la **faible écoute institutionnelle**, voire un désintérêt des autorités locales pour leurs activités.

“Nos propositions ne sont souvent pas prises au sérieux. Il faut se battre pour être écoutées.”
(Focus groupe, Afrique de l’Ouest)

Dans certains cas, des blocages administratifs ou des retards dans l’obtention des autorisations compliquent la mise en œuvre des projets, notamment ceux portés par de jeunes structures.

Stigmatisations sociales et discriminations persistantes

Les OSC ont évalué l’environnement social (l’attitude générale et le soutien de la communauté, des institutions locales, et des groupes sociaux) dans lequel elles travaillent en termes de soutien à l’autonomisation économique des femmes et/ou des personnes LGBTQIA+. Elles ont attribué des notes allant de 1 à 5, 1 étant "Très défavorable", 2 étant "Peu favorable", 3 étant "Neutre", 4 étant "Moyennement favorable" et 5 étant "Très favorable".

La stigmatisation sociale, notamment à l’égard des femmes engagées, des populations rurales, des communautés autochtones ou des personnes LGBTQIA+, revient comme un **frein récurrent à l’action collective**. Les publics bénéficiaires (femmes et personnes LGBTQIA+) accompagnés par les OSC rencontrent de nombreux obstacles dans l’accès aux ressources productives (ex. : terres, capital, technologies).

- 144 OSC sur 195, soit **73% d’entre elles, indiquent que les discriminations sociales et/ou institutionnelles constituent un des obstacles principaux pour les femmes et les personnes LGBTQIA+ dans leur accès aux ressources productives.**
- 58% des OSC estiment que les femmes et les personnes LGBTQIA+ pâtissent d’un **manque de formation et d’information sur leurs droits.**
- 42% des OSC indiquent que l’accès limité au crédit est un obstacle important pour les femmes et les personnes LGBTQIA+ pour accéder aux ressources productives et donc pour être autonomes économiquement.
- D’autres obstacles majeurs sont rencontrés par les femmes et les personnes LGBTQIA+ comme l’accès limité à la propriété ou aux ressources naturelles, le manque de soutien institutionnel

ou d'infrastructure ou encore le manque de réseaux et d'opportunité de collaboration (il s'agit d'obstacles majeurs pour 30% des OSC)

Certains de ces obstacles représentent de grandes difficultés voire de réelles menaces pour l'action des OSC.

Selon les données quantitatives :

- Une grande partie des organisations évoquent un **environnement social (l'attitude générale et le soutien de la communauté, des institutions locales, et des groupes sociaux) très défavorable à peu favorable à l'autonomisation économique des femmes** (29% en Afrique, 29% en Amérique latine, 14,5% en Asie).
- L'environnement social est estimé nettement **moins favorable et plus hostile lorsqu'il s'agit d'initiative pour soutenir les personnes LGBTQIA+** que pour des projets oeuvrant à l'autonomisation économique des femmes. Plus de la moitié des OSC déclarent rencontrer un environnement très défavorable à peu favorable (60% en Afrique, 59% en Amérique latine, 38% en Asie).
- 37% des OSC indiquent que **la stigmatisation sociale et le rejet de la communauté constituent un frein majeur à leur intervention** (41% en Afrique, 29% en Amérique latine, 33% en Asie).
- Ce phénomène est particulièrement marqué en Afrique du Nord et dans certains contextes asiatiques.
- 57% des OSC ont évalué les **stéréotypes de genre** comme une contrainte affectant fortement leurs missions, avec un niveau de 4 ou 5. **Les stéréotypes de genre touchent davantage les OSC ciblant et mobilisant les populations LGBTQIA+ ainsi que les femmes afro-descendantes ou issues de peuples autochtones.**
- **46% des OSC répondantes indiquent que les normes culturelles locales freinent leurs actions** à un niveau 4 ou 5 ("plutôt" à "beaucoup") pour les normes culturelles locales, et 44% pour les **normes religieuses.**

Côté qualitatif, plusieurs situations illustrent la **complexité de ces dynamiques** :

- Les femmes amazighes au Maroc sont victimes d'une double discrimination : en tant que femmes et en tant que membres d'une minorité linguistique et culturelle.
- Des OSC togolaises évoquent des préjugés communautaires forts, notamment vis-à-vis des survivantes de violences ou des jeunes filles mobilisées dans des projets d'autonomisation.
- Certaines OSC au Sri Lanka et au Bangladesh insistent sur les résistances culturelles au leadership féminin ou à l'éducation sexuelle et reproductive.

- En Bolivie et en Equateur, les OSC font face à des discours et des barrières médiatiques qui relativisent l'existence des violences basées sur le genre, voire réduisent au silence le sujet de la violence à l'égard des femmes et des minorités de genre.

Bien que quelques OSC soutiennent explicitement les droits LGBTQIA+ (notamment en Afrique et en Asie), elles reconnaissent que cela reste un sujet tabou, peu financé et souvent absent des discours politiques.

“Les personnes LGBTQIA+ font partie de notre communauté. Elles participent à nos événements, mais on évite de trop communiquer là-dessus pour leur sécurité.” (Focus groupe, Togo)

Également, des **phénomènes de backlash** à l'encontre des avancées féministes et pour les droits des femmes sont mentionnés, en particulier en Amérique latine :

“De nombreux progrès que nous avons réalisés dans la région pour les femmes sont maintenant perçus comme quelque chose de négatif et ils sont attaqués.” (Focus groupe, Bolivie)

Ces contraintes et obstacles politiques et sociaux **impactent directement l'opérationnalité des organisations en touchant la mise en place des projets** (pour 57% des OSC).

Un climat sécuritaire généralement stable, mais des tensions locales

L'analyse croisée montre que **la plupart des OSC n'évoluent pas dans des contextes d'insécurité aiguë**. Toutefois, certaines organisations mentionnent :

- des zones à risque climatique élevé (ex. zones côtières au Bangladesh ou au Sri Lanka),
- des tensions communautaires ponctuelles (Sri Lanka, régions frontalières),
- ou des environnements sociaux hostiles, en lien avec leurs thématiques (genre, sexualité, justice linguistique). (Togo, Maroc)

Malgré cela, il est important de souligner que, dans le contexte actuel de crise climatique, les zones où le projet est mis en œuvre sont très vulnérables aux effets du changement climatique. Même si ces effets n'ont pas toujours d'incidence directe sur le fonctionnement interne des OSC, ils affectent de manière significative les territoires où elles exercent leurs activités, ce qui a des répercussions sur leurs priorités et leurs capacités d'action. Dans le cas de l'Amérique latine par exemple, cette vulnérabilité est accentuée par des facteurs structurels tels que les inégalités sociales, la dépendance à l'égard des économies extractives et la capacité institutionnelle limitée à répondre aux urgences climatiques. Cela augmente les risques pour les communautés, en particulier pour les femmes et les populations exclues, renforçant ainsi la nécessité d'intégrer la justice climatique et l'intersectionnalité dans les stratégies de renforcement des OSC féministes de la région. Au Pakistan, les contraintes opérationnelles des OSC sont souvent aggravées par les normes sociales qui limitent la mobilité et l'engagement des femmes, ainsi

que par les limitations en matière d'infrastructures, en particulier dans les zones reculées ou touchées par les inondations.

Ces risques sont rarement pris en compte dans les plans de projets, faute de formation en gestion des risques ou en sécurité des équipes. Une part des OSC est également affectée par l'isolement géographique (30% des OSC considèrent être plutôt ou beaucoup impactées) ou encore le manque de transports (57%) et d'infrastructures (45%).

Besoins concrets d'appui :

- Accompagner les OSC dans l'**analyse politique et juridique de leurs environnements**, à travers des matrices de risques pour mieux adapter leurs stratégies de plaidoyer et mettre en place des mesures d'atténuation.
- **Renforcer les alliances locales avec les acteurs publics réceptifs**, notamment au niveau municipal ou régional.
- **Sensibiliser aux discriminations croisées, à l'intersectionnalité et aux enjeux LGBTQIA+** dans les outils de formation et les projets communautaires.
- Proposer des **modules de gestion de risques et de protection des personnes engagées**, y compris numériques et psychosociaux, ainsi que sur les thèmes des soins et de l'auto-soin.



IV) STRUCTURE ET GOUVERNANCE

Un sentiment général d'efficacité, mais des marges de progression

À l'échelle globale, près de 80 % des OSC estiment que leur structure de gouvernance est assez efficace (54 %) voire très efficace (24 %), un cinquième (21%) des OSC répondantes indiquent néanmoins une **gouvernance moyennement efficace**. De fortes disparités régionales et des limites structurelles ont été relevées, en particulier dans les focus groupes.

En Afrique :

- 59 % jugent leur gouvernance "assez efficace" mais seulement 16 % la considèrent "très efficace" (soit 8 points de moins que la moyenne globale).
- Une OSC indique même une gouvernance inefficace.

*"Pour améliorer sa gouvernance, l'ONG pourrait bénéficier d'un accompagnement sur mesure, adapté à ses réalités structurelles et à son niveau de maturité organisationnelle. Des **sessions de formation ciblées pour les organes dirigeants, combinées à des espaces d'apprentissage collectif** (forums, webinaires, groupes de réflexion entre pairs) favoriseraient l'émergence de pratiques plus efficaces."* (Focus groupe, Togo)

En Amérique latine :

- 29 % évaluent leur gouvernance comme "très efficace".
- 71% des OSC répondantes latino-américain.e.s **indiquent des gouvernances moyennement ou assez efficaces** : 27 % la jugent "moyennement efficace", soit 7 points au-dessus de la moyenne globale, et 44% indiquent un niveau assez efficace.
- Toutefois, en focus groupe les OSC latino-américaines rapportent également des difficultés, en particulier dues au manque de membres salariés, et des marges de progrès pour améliorer la gouvernance.

"Pour telle organisation, étant donné qu'il s'agit de bénévoles, il existe une forte centralisation des postes de direction et, par conséquent, la communication interne n'est pas très efficace, car parfois les bénévoles elles-mêmes ne sont pas informées de ce qui se passe. [...] Plusieurs organisations sont confrontées à l'impossibilité de conserver leur personnel, ce qui les empêche d'offrir une certaine stabilité à leurs équipes. [...] Si l'engagement et la volonté existent, la garantie d'une gouvernance exige des conditions minimales de durabilité." (Focus groupe, Equateur)

En Asie :

- 37 % des OSC déclarent une structure de gouvernance "très efficace" (13 points de plus que la moyenne globale), et seulement 12% des OSC indiquent un niveau de gouvernance moyennement efficace (9 points de moins qu'au niveau mondial).

- Elles **semblent plus avancées en matière de structure, de planification, et d'ancrage communautaire.**

“Bien que notre structure soit bien établie, nous reconnaissons la nécessité de renforcer nos capacités dans quelques domaines : le **développement du leadership**, en particulier dans la conduite des activités de plaidoyer auprès des parties prenantes gouvernementales et du secteur privé ; **la gestion des ressources humaines**, y compris les systèmes de suivi des performances et de développement du personnel ; **la gouvernance financière**, en particulier pour aligner nos activités sur les attentes des bailleurs de fonds et les exigences nationales en matière de conformité.” (Focus groupe, Bangladesh)

La typologie de la gouvernance des OSC

Au niveau global, **la gouvernance est toujours décisionnaire selon 78,6% des organisations répondantes**, et “parfois” selon 20,3% des répondantes. Ces tendances se retrouvent aux niveaux régionaux mais on constate néanmoins qu’en Asie et en Amérique latine, la gouvernance est davantage décisionnaire (90% et 88% de “toujours”) qu’en Afrique (69% de “toujours”).

	Auto-évaluation des OSC en %		
	1 - Jamais	2 - Parfois	3 - Toujours
La gouvernance prend des décisions	10%	20%	70%
La gouvernance définit la vision, la mission et les valeurs de l'organisation	2%	14,9%	83,1%
La gouvernance prend les décisions stratégiques	2%	22,1%	75,9%
La gouvernance supervise et contrôle les activités	4,1%	26,2%	69,7%
La gouvernance représente et gère les relations externes	9,2%	28,2%	62,6%
La gouvernance assure la transparence et la redevabilité envers les bailleurs, les bénéficiaires et les partenaires	3,1%	15,4%	81,5%
La gouvernance encadre l'équipe dirigeante et / ou la direction	5,6%	24,1%	70,3%
La gouvernance gère le suivi et l'évaluation des projets	13,3%	33,8%	52,8%
La gouvernance n'a pas de pouvoir	68,7%	19,5%	11,8%

On peut voir dans l'ensemble de ce tableau que la gouvernance des organisations dispose d'un **fort pouvoir décisionnel et sur les orientations stratégiques des organisations (dans plus de 75% des**

organisations, elle occupe “toujours” ce rôle). On retrouve ces mêmes tendances en Afrique et en Asie, et un pourcentage légèrement plus élevé de “toujours” pour l’Amérique latine (80,5%). Toutefois, les entretiens qualitatifs révèlent que les OSC latino-américaines souhaitent travailler à encourager la **participation de tous.tes les employé.e.s dans la prise de décisions**.

“L’organisation doit également encourager la participation l’ensemble de ses membres aux processus en cours d’élaboration. [...] il serait bon de réaliser un diagnostic interne afin de clarifier et de répartir équitablement les responsabilités au sein de l’organisation.” (Focus groupe, République Dominicaine).

La gouvernance des organisations est également impliquée dans la **supervision et le contrôle des activités** : pour 69,3% des OSC répondantes elle l’est toujours, tandis que pour 26,6% elle l’est parfois. Au niveau global, **82,8% des répondantes indiquent que la gouvernance a un rôle systématique sur la définition de la vision, des missions et des valeurs de l’organisation**. Cette tendance se retrouve également aux niveaux régionaux, mais avec tout de même également une différence en Afrique (77% de “toujours”) par rapport à l’Asie et l’Amérique latine (92,3% et 87,8% de “toujours”). 4 OSC répondantes en Afrique affirment que la gouvernance n’est “jamais” concernée par la définition de la vision, de la mission et des valeurs de l’organisation.

La gouvernance concentre également les **enjeux de transparence et de redevabilité vis-à-vis des bailleurs, des partenaires et des bénéficiaires** (elle occupe “toujours” ce rôle pour 81,3% des organisations).

Elle a également, de façon légèrement moins prégnante, un **rôle de supervision** : qu’il s’agisse du contrôle des activités (elle occupe “toujours” ce rôle à 69,3%) ou de l’encadrement de l’équipe dirigeante et/ou de la direction (elle occupe “toujours” ce rôle pour 70,3% des organisations).

Le rôle de la gouvernance est davantage nuancé en ce qui concerne des activités plus opérationnelles, comme la **représentation et la gestion des relations externes** (62,5% des OSC affirment qu’elle opère toujours ce rôle) mais aussi dans **la gestion du suivi et de l’évaluation des projets** (52,1% des OSC répondantes affirment qu’elle occupe toujours ce rôle, mais 13,5% affirment qu’elle ne l’occupe jamais).

Une volonté affirmée de gouvernance équitable, mais des pratiques encore à structurer.

Le questionnaire demandait aux OSC répondantes d’évaluer leur gouvernance en fonction des quatre critères suivants :

- **La gouvernance est diversifiée** : Elle permet à chaque groupe d’individus (genre, âge, langue, milieu,..) d’être impliqué dans les activités et le fonctionnement de l’organisation d’être représenté
- **La gouvernance est inclusive** : Chaque membre de la gouvernance a une vraie influence sur les décisions qui sont prises

- **La gouvernance est participative** : Chaque membre de la gouvernance participe activement aux différentes instances de gouvernance
- **La gouvernance est transparente** : Les discussions et décisions prises dans les instances de gouvernance sont transmises et expliquées aux autres membres de l'organisation.

Pour chacun des critères, il leur a été proposé d'indiquer une évaluation entre 1 et 5 (1 signifiant "pas du tout" et 5 signifiant "entièrement").

Au niveau global, les OSC s'accordent sur deux critères, toutes régions confondues :

- la gouvernance comme **participative** est notée en moyenne 4,17 (4 correspondant à la réponse "beaucoup")
- La gouvernance comme **transparente** est notée en moyenne 4,42 (entre "beaucoup" et "entièrement").

Des variations régionales sont observées pour les deux autres critères. En Afrique, le nombre d'OSC répondantes ayant indiqué que leur gouvernance est diversifiée et inclusive est légèrement sous la moyenne. En Amérique latine, la gouvernance est davantage diversifiée tandis qu'en Asie, elle est davantage inclusive.

Dans l'auto-évaluation de leurs compétences, la **gouvernance organisationnelle et le leadership apparaissent comme des compétences ambivalentes**. D'un côté, on observe une certaine maturité dans la structuration interne, la répartition des responsabilités, et la mise en place de mécanismes de prise de décision collective. De l'autre, des écarts importants subsistent selon les régions. En Amérique latine, 43% des OSC se disent au niveau expert, laissant entrevoir des modèles de gouvernance consolidés, potentiellement plus horizontaux et participatifs. En Afrique, à l'inverse, seules 11,1 % atteignent ce niveau, tandis que 42,4 % se positionnent au niveau intermédiaire, ce qui témoigne d'un processus de structuration en cours. Cette disparité pourrait être liée à l'ancienneté des structures, aux modèles de gouvernance dominants dans chaque région, ou encore aux ressources disponibles pour investir dans le renforcement institutionnel. Elle invite en tout cas à **intégrer le leadership partagé et la gouvernance inclusive comme des axes à accompagner, non seulement sur les outils, mais aussi dans les postures et les pratiques internes**. De plus, les entretiens qualitatifs révèlent une volonté chez les OSC de se renforcer pour construire des organes de gouvernance davantage participatifs et transparents :

"L'OSC identifie quelques besoins en renforcement de capacités en matière de gouvernance, notamment : Le leadership partagé et participatif ; La gestion des ressources humaines, avec des outils et pratiques modernes ; ainsi que la formalisation et la standardisation des procédures internes, pour une meilleure transparence et efficacité."
(Focus Group, Togo)

Sur le terrain, plusieurs OSC ont mis en place :

- des comités de direction élus (ex. un comité de 7 membres renouvelé tous les deux ans),
- des processus de consultation des communautés (via des scorecards communautaires ou des sessions de dialogue),

- une direction exécutive distincte du conseil d'administration.
- En Amérique latine spécifiquement, des OSC insistent sur l'importance de la transparence et mettent en place, ou veulent mettre en place, des processus pour diffuser au maximum les activités, rapports et audits de chaque projet afin de garantir une responsabilité effective.

Cependant, la formalisation de ces mécanismes reste incomplète :

- **Peu d'organisations disposent de manuels de gouvernance actualisés.**
- L'implication des bénéficiaires dans les processus décisionnels est mise en place dans certaines OSC. Toutefois, leurs voix n'ont pas le même poids décisionnaire que les membres des instances de gouvernance. Au Pakistan par exemple, les structures de gouvernance des OSC ont tendance à être petites et centralisées, avec des conseils d'administration qui supervisent les politiques, tandis que les décisions opérationnelles quotidiennes sont souvent prises par les directeur-ices exécutif-ves. La consultation communautaire est souvent informelle, et il est reconnu qu'il est nécessaire d'impliquer plus systématiquement les bénéficiaires dans les processus décisionnels.

“Nous recueillons les commentaires et les suggestions de la communauté et des bénévoles, mais les décisions finales sont prises par le conseil d'administration. Cela permet de garantir que la voix de la communauté est entendue tout en conservant une direction et un leadership clairs.” (Focus groupe, Sri Lanka)

- **La représentativité des jeunes, des femmes rurales ou LGBTQIA+ dans les organes de gouvernance est rarement mentionnée.**

Certaines OSC évoquent aussi un besoin d'anticiper la relève générationnelle, en formant de nouvelles dirigeantes et en structurant les passations.

“Nous avons besoin d'un plan clair pour la relève. Il faut préparer les jeunes femmes à reprendre les rênes, et ne pas se reposer uniquement sur les fondatrices.” (Focus groupe, Maroc)

Des OSC féministes dirigées par des femmes et des personnes LGBTQIA+

Le projet FAME cible des OSC féministes œuvrant pour les femmes et les personnes LGBTQIA+. L'un des principaux critères d'éligibilité est la composition de l'organe de gouvernance, qui doit être majoritairement composé de femmes ou de personne LGBTQIA+. On retrouve ainsi parmi les OSC interrogées une majorité d'OSC féministes qui mènent des projets pour et par les femmes et les personnes LGBTQIA+ et **83% d'entre elles ont une gouvernance composée d'une majorité de femmes ou de personnes LGBTQIA+**. De surcroît, **87% des OSC interrogées sont dirigées par une femme ou une personne ne s'identifiant pas comme homme ou femme au poste de président.e.**

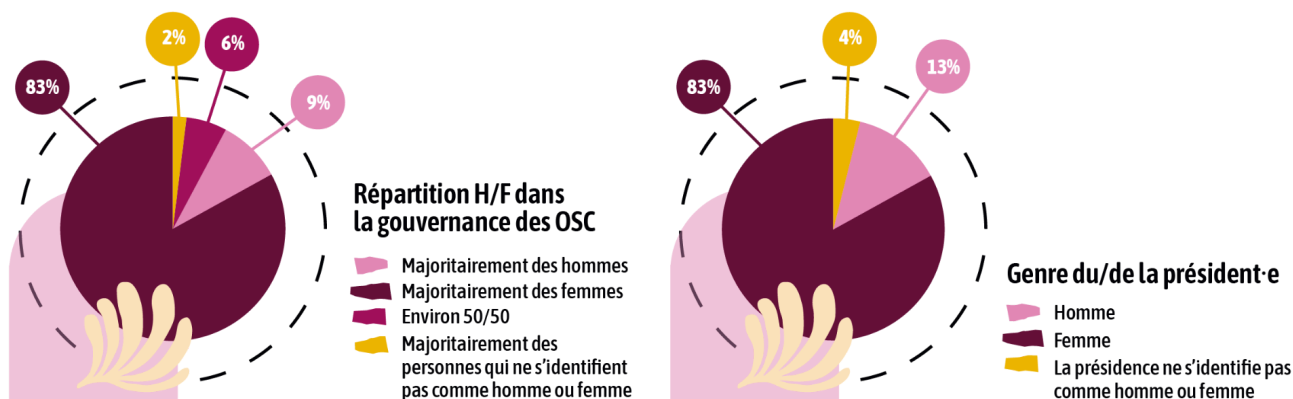


Figure 9.

Les besoins communs exprimés sont très clairs et convergents :

- Créer et/ou adapter des manuels et outils de gouvernance, clarifiant les rôles et les responsabilités
- Structurer davantage les processus internes
- Accompagnement à la répartition des tâches, pour éviter la surcharge des membres actifs
- Renforcement du leadership partagé, en intégrant les jeunes, les bénéficiaires, les relais communautaires
- Former les équipes dirigeantes
- Associer plus formellement les bénéficiaires aux prises de décisions importantes
- Formation sur les droits et obligations légales des OSC, en lien avec les cadres juridiques nationaux
- En Afrique, certaines OSC souhaitent aller jusqu'à la certification qualité (ISO 9001)⁶, à condition d'un accompagnement adapté.

Des défis spécifiques à la structuration administrative et comptable

Les entretiens révèlent des **forces organisationnelles** :

- relations de confiance avec des comptables externes de longue date,
- expertise accumulée par les membres du bureau dans les tâches administratives,
- capacité à s'adapter aux canevas des bailleurs.

Mais plusieurs **difficultés structurelles** sont partagées :

⁶ La certification qualité ISO 9001 est une norme internationale qui atteste qu'une organisation met en place un système de management de la qualité visant à améliorer en permanence ses produits, services et processus pour satisfaire les besoins de ses clients.

- **manque d'outils numériques de gestion intégrée**, ce qui limite l'efficacité
- **fragmentation des pratiques selon les bailleurs** (chaque partenaire ayant ses propres exigences)
- **résistances internes à la formalisation**, notamment lorsqu'une culture orale ou informelle prévaut

“Nous ne rencontrons pas de difficultés majeures en matière de gestion, mais nous reconnaissons qu'un renforcement des capacités dans les domaines financiers, comptables et administratifs serait bénéfique. Cela nous permettrait d'améliorer encore la transparence, l'efficacité et la pérennité de nos actions, tout en optimisant l'utilisation de nos ressources.” (Focus groupe, Togo)

Par ailleurs, toutes les OSC ne disposent pas d'un statut légal. L'enquête quantitative révèle que **seulement 86,7% d'entre elles sont enregistrées officiellement**. Des disparités régionales sont aussi observées : en Afrique 88,7% et en Asie 95,2% des OSC répondantes ont un statut légal, tandis qu'en Amérique latine 70,6% des organisations répondantes ont un statut légal. Dans le cas de l'Amérique latine, il est important de souligner que la décision de certaines OSC de ne pas se formaliser ne répond pas uniquement à des contraintes administratives, mais également à des facteurs liés au contexte politique, aux thèmes sensibles qu'elles abordent et aux conditions de travail dans leurs territoires.

Besoins concrets d'appui :

- Proposer des **modules de gouvernance** (en fonction de la taille, du niveau de structuration, du pays).
- Accompagner les OSC dans la **mise en place de règlements intérieurs, organigrammes, chartes d'engagement accessibles et adaptés** afin d'établir des règles de fonctionnement claires, de définir les responsabilités et de promouvoir une participation inclusive, garantissant ainsi la transparence, la légitimité et la coresponsabilité dans leur gestion..
- **Appuyer l'émergence de nouvelles générations de leader-euses féministes** au sein des structures, dans une logique de durabilité.
- Construire des **ateliers pratiques inter-OSC** pour un renforcement mutuel par le biais de partage d'expériences et de bonnes pratiques.
- Proposer des **sessions de coaching sur-mesure** par OSC, en particulier sur la répartition des rôles et la formalisation des procédures internes de gestion.
- Offrir des **formations en gouvernance inclusive** articulant dans le même temps genre, jeunesse, participation et transparence.

V) RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION

Des équipes petites mais engagées, avec des profils variés

Comme évoqué dans la Partie 1, la majorité des OSC fonctionnent avec moins de 5 salarié·es, voire aucun personnel salarié (19 %). En parallèle, près de la moitié mobilise plus de 30 bénévoles. **Ce tissu militant constitue une ressource essentielle mais instable, car basé sur l'engagement volontaire.**

Côté profils, on retrouve :

- **des travailleuses sociales, des formateur·trices communautaires,**
- **des juristes, comptables, psychologues,**
- **des coordinatrices de projet, souvent multitâches, parfois épuisées.**

Certaines OSC bénéficient d'équipes mixtes et pluridisciplinaires :

*"L'une de nos principales forces réside dans notre **équipe dévouée et techniquement compétente**, en particulier dans les domaines de l'égalité des sexes, de la protection des enfants, de la résilience climatique et de la promotion des moyens de subsistance. Notre personnel est non seulement compétent sur le plan professionnel, mais aussi profondément engagé envers les communautés que nous servons."* (Focus Groupe, Bangladesh)

L'analyse qualitative fait ressortir des réalités locales contrastées :

- **certaines structures disposent à la fois de personnel salarié et de nombreux·ses volontaires actif·ve·s (parfois plus de 500 volontaires actifs)**
- **d'autres reposent uniquement sur des militantes bénévoles, très engagées mais non formées aux outils de gestion ou à l'évaluation de projet.**

Les enquêtes qualitatives mentionnent également l'**épuiement des équipes** dû à une surcharge de travail et des équipes trop restreintes et/ou en manque de formation, et ce sur toutes les régions. Par ailleurs, le personnel assume souvent plusieurs rôles en raison du nombre limité d'effectifs, ce qui rend difficile l'adaptation des projets et le maintien de la cohérence.

"Les postes sont parfois flous. Une même personne assure plusieurs rôles. Il faut clarifier qui fait quoi, et renforcer les processus." (Focus groupe, Maroc)

"Bien que le discours sur les soins (le care) soit encouragé, les membres eux-mêmes reconnaissent que, dans la pratique, ils ne parviennent pas toujours à donner la priorité à leur propre bien-être." (Focus groupe, Bolivie)

Ressources humaines non rémunérées : une composante importante pour le fonctionnement des OSC

Les ressources humaines non rémunérées sont sollicitées à des fréquences variables :

- **39% des OSC répondantes indiquent qu'elles les sollicitent au quotidien ou une fois par semaine en moyenne,**
- 28% sollicitent ces ressources humaines une à deux fois par mois,
- et 23% les sollicitent une fois par trimestre.

Ces chiffres démontrent le rôle très important des ressources humaines non rémunérées pour le fonctionnement des OSC.

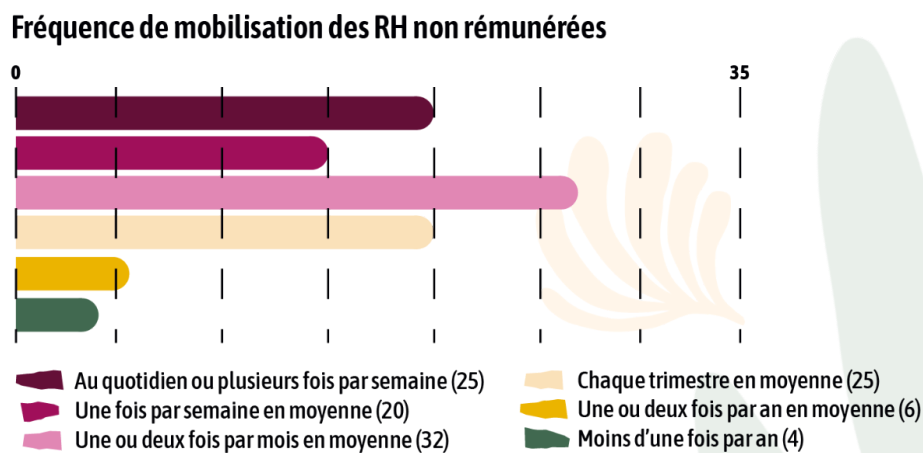


Figure 10.

Les enquêtes qualitatives confirment le rôle parfois crucial joué par les ressources humaines non-rémunérées :

“Nous n'avons pas de stagiaires et la quasi-totalité du travail se fait dans les réseaux bénévoles. [...] La quasi-totalité du travail que nous faisons est un travail bénévole.” (Focus groupe, Bolivie)

“L'équipe du bureau exécutif se compose de 8 bénévoles formés notamment en gestion de projets, ainsi qu'en communication et en gestion administrative.” (Focus Groupe, Togo)

Un niveau d'éducation élevé au sein des équipes et une culture de la formation continue des membres

71,9 % des OSC déclarent que leurs équipes possèdent une qualification, certification ou formation sur les compétences évaluées. Cela confirme que la majorité dispose d'une base formelle en lien avec les

compétences clés. En revanche, **cette proportion baisse significativement en Amérique Latine avec 53% de réponses positives.**

Concernant le niveau d'études des membres, la majorité des OSC répondantes (141 sur 199) déclarent que leurs équipes disposent d'un diplôme universitaire de premier cycle. Par ailleurs, 81 organisations rapportent la présence de membres titulaires d'un diplôme de deuxième cycle, tandis que 71 indiquent des profils issus de formations techniques ou professionnelles. Seule une minorité mentionne des niveaux d'études plus faibles, comme le primaire ou l'absence de diplôme.

Les équipes des OSC répondantes ont donc globalement un bon niveau d'éducation, avec un fort niveau de formation supérieure.

Accès à la formation continue

Les formats de renforcement de capacités les plus fréquemment suivis par les OSC sont les **formations en présentiel (79 %), les webinaires (62 %), ainsi que les visioconférences**, qu'il s'agisse de sessions de formation (57 %) ou de conférences (47 %). Les formations en ligne et l'utilisation de ressources en ligne sont quant à elles moins courantes, avec respectivement 80 et 51 occurrences. Cela suggère une **préférence marquée pour les formats synchrones (présentiel et visio) par rapport aux formats asynchrones.**

Il apparaît également que 88 % des OSC ont accédé à des actions de renforcement au cours des trois dernières années, on constate donc une culture active de formation continue.

Politiques de formation (salarié·es et bénévoles)

Pour les salarié·es, **seules 41,7 % des OSC disposent d'une politique de formation formalisée.** Cela signifie que près de 60 % fonctionnent sans cadre structuré. En revanche, en Asie, les OSC semblent mieux dotées avec 60% disposant d'une politique de formation.

On observe un taux légèrement meilleur pour les bénévoles : 45,8 % disposent d'une politique. On note ici un besoin d'institutionnaliser les pratiques de formation, surtout pour les salarié·es.

Des besoins clairs en formation et un manque de plan structuré

En matière de **gestion des ressources humaines et de développement des compétences**, de nombreuses OSC se positionnent à un niveau intermédiaire (niveau 3 avec 77 réponses). Si cette répartition indique **une certaine formalisation des pratiques RH, elle révèle aussi un manque d'expertise avancée** : seules 28 OSC atteignent le niveau 5. Ce constat est nuancé selon les régions : les OSC asiatiques se démarquent avec une représentation plus forte au niveau expert (21), ce qui pourrait indiquer des dispositifs RH plus structurés ou des dynamiques internes plus professionnalisées. Ailleurs, **la progression vers une gestion stratégique du capital humain et des parcours de compétences reste à encourager.**

Un constat similaire ressort des focus groupes. Des OSC interrogées rapportent une absence de plan de formation structuré alors que certaines font déjà face à un manque de ressource humaine et/ou à un taux de rotation élevé du personnel. **Certaines OSC déplorent également une mauvaise communication interne**, affectant toute la structure et l'efficacité de l'équipe.

“En ce qui concerne les processus qui impliquent plusieurs personnes ou domaines, il est important d'améliorer la planification des activités et des processus afin qu'ils ne dépendent pas d'une seule personne, mais que les fonctions soient connues et que l'information ne soit pas perdue en raison du manque de personnel.” (Focus Groupe, République Dominicaine)

“Nous n'avons pas de RH, on gère au fil de l'eau.” (Focus Groupe, Bénin)

Les enquêtées ont identifié des besoins très larges en ressources humaines, notamment en termes de **manque de personnel rémunéré, un besoin très fort de recrutement pérenne et de structuration des équipes**.

“Il y a un besoin de formation sur la structuration d'une OSC et les bonnes pratiques de la gestion d'une OSC”. (Focus Groupe, Bénin)

“La crise que traversent de nombreuses organisations sociales et de la société civile, est marquée par une réduction des financements, une forte rotation du personnel et des équipes techniques limitées.” (Focus Groupe, Bolivie)

L'enquête quantitative montre que les thématiques prioritaires de renforcement sont les suivantes :

- Recherche de financement,
- Montage et gestion de projets,
- Suivi-évaluation (S&E),
- Gestion financière et comptabilité,
- Plaidoyer et communication,
- Numérique et outils digitaux.

Ces résultats sont confirmés dans tous les focus groupes. À cela s'ajoutent des demandes spécifiques :

- Économie féministe
- Justice climatique
- Utilisation de l'IA, notamment en Afrique du Nord,
- Cadres réglementaires nationaux pour les OSC (statuts, obligations légales, partenariats...).

“Nous cherchons à renforcer les capacités de notre personnel en matière de justice économique féministe et de financement climatique, en particulier dans le cadre de notre engagement plus approfondi dans des programmes intersectionnels qui relient les questions de genre et d'environnement.” (Focus groupe, Bangladesh)

Besoins concrets d'appui :

- Intégrer le renforcement des RH comme un axe transversal à chaque projet ou partenariat.
- Financer du temps de formation pour les équipes salariées et bénévoles
- Mettre en place des processus de soin et d'autosoin pour les équipes
- Former pour améliorer la communication interne
- Appuyer la gestion et la planification des ressources humaines pour créer des emplois pérennes
- Créer ou améliorer des plans de formation structurés
- Proposer des formats hybrides de formation : coaching, échanges internationaux entre pairs, ateliers en présentiel, tutoriels simples.
- Structurer des politiques de formation plus formalisées, incluant à la fois les salarié.e.s et les bénévoles, avec un réel suivi dans le temps. Cela implique de **clarifier les besoins, de prioriser les thématiques à renforcer** (notamment numérique, RH, plaidoyer), et **d'organiser des parcours de développement adaptés**
- S'appuyer sur des formats flexibles et accessibles : le e-learning constitue à ce titre une opportunité stratégique : souple et particulièrement adapté aux contextes éloignés ou instables, il peut permettre de toucher un plus grand nombre d'acteurs tout en maîtrisant les coûts. Ce format nécessite néanmoins de prévoir un certain accompagnement, ainsi qu'une bonne communication et transmission des informations, pour des publics peu habitués aux formats asynchrones. Il est également nécessaire de tenir compte de la fracture numérique.
- **Capitaliser sur les formations déjà mises en œuvre**, en mutualisant les contenus, en centralisant les ressources et, lorsque cela est possible, en proposant des dispositifs de certification pour valoriser les acquis.
- La dynamique de renforcement gagnerait à être également **pensée dans une logique collective**, où les savoirs circulent entre OSC, en favorisant le partage d'expériences et la coopération interrégionale.

VI) COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES ET TECHNIQUES

Compétences fortes et homogènes : un socle de savoir-faire partagé

L'analyse des compétences montre que plusieurs domaines sont aujourd'hui bien maîtrisés par les organisations de la société civile, avec un niveau globalement élevé et assez homogène. Les OSC ont auto-évalué leur compétences sur les thématiques pré-identifiées, en tenant compte de l'échelle (1 = "Personne n'a cette compétence" à 5 = "Expertise"). Trois compétences en particulier se distinguent par une large proportion d'OSC positionnées aux niveaux 4 ou 5 sur 5, des niveaux qui traduisent une autonomie forte et une expertise affirmée : la mobilisation communautaire, la communication/sensibilisation, et la gestion de projet.

La **mobilisation communautaire, tout comme la formation, ressort comme un domaine de compétence bien ancré**. Près de 74 % des organisations se situent à un niveau élevé, illustrant une **solide expérience du travail de proximité**, de l'animation de groupes, et du transfert de savoirs. Très peu d'organisations s'évaluent aux niveaux les plus faibles (1 ou 2), ce qui confirme une **capacité largement partagée à intervenir efficacement sur le terrain**. Mais des nuances apparaissent selon les régions : en Afrique, les OSC sont davantage concentrées aux niveaux 3 et 4, avec seulement 25,3 % se déclarant au niveau expert. Cela laisse entrevoir une dynamique de progression qui mériterait d'être consolidée.

La **gestion de projet** apparaît comme une autre compétence transversale particulièrement bien structurée. Elle est maîtrisée à un niveau élevé par une majorité d'organisations : 122 d'entre elles se situent aux niveaux 4 et 5, tandis que très peu se déclarent en difficulté sur ce plan. Cette tendance reflète une **professionnalisation des pratiques, renforcée par l'importance stratégique de cette compétence pour la conduite des activités**. Ici aussi, la répartition régionale révèle des écarts : les niveaux experts sont plus fréquemment atteints en Asie (40 % des OSC) et en Amérique latine (36,6 %), alors qu'en Afrique, une majorité des structures (36,4 %) se situent à un niveau intermédiaire. Ces résultats suggèrent que **les fondamentaux de la gestion de projet sont solides dans l'ensemble, mais que la montée en expertise suit des rythmes différents selon les contextes**.

Fait notable : **malgré ce bon niveau général, la gestion de projet reste l'un des domaines les plus cités en tant que priorité de renforcement**. Près de 47 % des répondant-es (94 OSC) l'ont inscrite dans leur top 3, ce qui montre que même des structures déjà expérimentées ressentent le besoin de continuer à progresser. Ce constat se retrouve dans les entretiens qualitatifs où **les OSC citent presque systématiquement la gestion de projet parmi les priorités pour la formation de leurs membres**. Il est à noter que la vision de la gestion de projet diffère probablement d'une organisation à l'autre, et que si les projets sont gérés de façon effective, il peut s'agir de la renforcer au niveau de la conformité aux exigences des bailleurs de fonds (par exemple, en termes de redevabilité et de reporting).

"Nos priorités immédiates en matière de renforcement des capacités sont axées sur la numérisation, l'amélioration de la gestion et de la planification des projets, et le

renforcement de nos compétences en communication. Ces domaines nous aideront à fonctionner plus efficacement, à partager clairement notre travail et à mieux servir notre communauté.” (Focus Groupe, Sri Lanka)

Dans l'ensemble, ces résultats témoignent d'une réelle **maturité collective autour de compétences essentielles pour les OSC féministes**. Si les niveaux d'expertise les plus élevés se retrouvent davantage en Asie et en Amérique latine, le socle de compétences partagé reste solide et prometteur à l'échelle globale.

Des besoins évidents en matière financière : rechercher des financements et gérer des fonds

Plusieurs domaines de compétence apparaissent comme partiellement consolidés : ils sont bien présents dans les pratiques des OSC, mais nécessitent encore un travail de structuration pour atteindre un niveau d'expertise plus affirmé. La majorité des organisations se situent ici à un niveau intermédiaire (niveaux 3 et 4), ce qui traduit des bases solides mais encore perfectibles. C'est notamment le cas de la gestion financière, de la recherche de financement, et de la gouvernance.

En matière de **gestion financière et comptable**, près de 110 OSC se positionnent aux niveaux 3 et 4, illustrant une **capacité fonctionnelle déjà intégrée dans les pratiques organisationnelles**. Les niveaux 1 et 2 sont très peu représentés, ce qui confirme une certaine maîtrise globale de ces enjeux. Cependant, l'analyse par région met en lumière des disparités importantes. Les OSC d'Asie (45,5 %) et d'Amérique latine (34,5 %) sont proportionnellement plus nombreuses à se déclarer au niveau expert, ce qui témoigne d'un niveau avancé de professionnalisation.

“À l'heure actuelle, nous ne rencontrons aucune difficulté majeure en matière de gestion ou d'administration. Nos systèmes financiers et comptables sont bien gérés et nous veillons au respect des exigences des bailleurs de fonds. [...] Nous avons identifié plusieurs domaines prioritaires pour renforcer les capacités de notre personnel. Il s'agit notamment de la gestion financière et de la budgétisation.” (Focus Groupe, Bangladesh)

En revanche, les OSC africaines se concentrent davantage au niveau 3 (36,4 %) et ne sont que 11,1 % à atteindre le niveau expert. Ce constat souligne un **besoin spécifique d'appui dans cette région, notamment pour renforcer les compétences en budgétisation, reporting financier, conformité aux normes des bailleurs, et gestion multi-bailleurs**. D'ailleurs, **la gestion financière et comptable est identifiée comme l'une des trois premières priorités de développement** pour une large part des OSC interrogées.

“Il y a une insuffisance de formation sur la gestion financière, et sur les outils numériques de gestion financière. Il y a également une faible connaissance du système comptable pour les entités à but non lucratifs.” (Focus Groupe, Bénin)

Les compétences en **recherche de financement et en gestion des partenariats** affichent également une progression contrastée. Si le niveau 3 domine (80 OSC), les niveaux 1 et 2 restent très présents, témoignant de situations hétérogènes. **Certaines OSC n'ont pas encore formalisé cette compétence, tandis que d'autres commencent à la mobiliser sans l'avoir systématisée.** En Amérique latine, par exemple, près d'un quart des OSC interrogées déclarent un niveau faible ou très faible, alors que 19,5 % se positionnent comme expertes. Cette dispersion reflète des réalités diverses, allant d'un fort ancrage communautaire avec peu de dépendance à l'aide externe, à des structures plus tournées vers les financements internationaux. Ce contraste est d'autant plus marquant que **la recherche de financement est aujourd'hui la première priorité de développement identifiée par les OSC** : 126 répondant-es (soit 65 %) la classent dans leur top 3.

"Oui, on rencontre des difficultés. On aimerait bien être accompagnées ou formées à la recherche de financement et à la gestion des partenaires. [...] On aurait besoin d'une formation en montage de projet. On a des difficultés à formaliser les besoins et à monter le budget." (Focus Groupe, Maroc)

"Il est nécessaire de renforcer les connaissances de l'équipe sur les fonds qui financent les questions spécifiques traitées par l'organisation afin d'élargir les sources de financement." (Focus Groupe, Equateur)

Ces enjeux sont à relier avec les **principaux obstacles au renforcement organisationnel** identifiés dans l'enquête. En tête : **le manque de financements stables (178 OSC), suivi par l'accès limité aux ressources techniques (106), le manque de formation ou d'expertise (78), l'insuffisance des compétences internes (72) et la difficulté à recruter ou fidéliser les équipes (60).** Ces freins sont avant tout structurels : **peu de moyens, accès difficile à l'expertise, fragilité du capital humain.** Cela met en lumière l'importance d'un accompagnement externe renforcé, régulier, et adapté à chaque contexte, pour permettre aux OSC de franchir un nouveau palier dans leur structuration et leur développement.

Quelques organisations tentent toutefois de diversifier leurs ressources, en développant des **activités génératrices de revenus** (restaurants solidaires, artisanat, ateliers rémunérés) **ou en mobilisant des fonds communautaires.** Mais ces efforts restent marginaux, souvent non accompagnés.

Des pratiques de suivi-évaluation présentes mais inégalement structurées

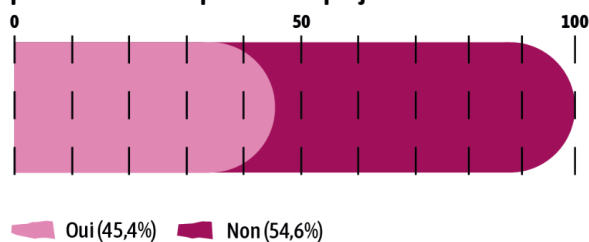
Le **suivi-évaluation** fait partie des compétences que les OSC mobilisent régulièrement dans leur fonctionnement quotidien. Plus de 110 organisations se situent aux niveaux intermédiaires (3 et 4), traduisant une **capacité réelle à suivre les activités, collecter des données de terrain et rendre compte de l'avancement des projets.** Cela confirme une maîtrise opérationnelle déjà bien ancrée. En revanche, le niveau 5, qui correspond à une expertise affirmée en matière de conception de systèmes complets de suivi-évaluation, d'analyse d'impact et de capitalisation des apprentissages, reste peu représenté.

Cette configuration révèle un double enjeu : d'une part, **la généralisation d'une culture du suivi régulier ; d'autre part, la difficulté à aller plus loin dans l'analyse stratégique et la valorisation des résultats produits**. L'Asie se démarque sur ce point, avec 40 % des OSC déclarant un niveau 4 et 29 % un niveau expert, ce qui suggère une meilleure intégration des méthodes de suivi et d'évaluation dans la gestion des projets.

Les données de l'enquête quantitative confirment ce constat : **près de la moitié des organisations (45,4 %) n'utilisent aucun outil spécifique pour mesurer l'impact de leurs projets**. Et parmi celles qui en utilisent, seule une organisation sur deux le fait de manière systématique, tandis que 35,8 % le font souvent et 12,3 % seulement de manière ponctuelle. Ces tendances sont globalement similaires à travers les régions.

Ce constat met en évidence un **besoin clair de renforcement des capacités en suivi-évaluation, en particulier sur l'utilisation d'outils adaptés, la définition d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, l'analyse des données collectées et leur restitution pour favoriser l'apprentissage et l'amélioration continue**. Un accompagnement ciblé sur ces aspects permettrait aux OSC de mieux documenter leurs actions, de démontrer leurs impacts, et de renforcer leur légitimité auprès des bailleurs comme des communautés.

Utilisez-vous des outils de suivi et évaluation pour mesurer l'impact de vos projets ?



À quelle fréquence utilisez-vous ces outils ?

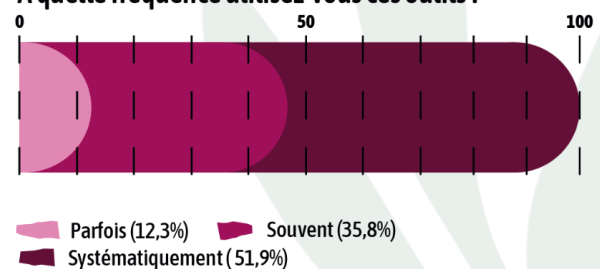


Figure 11.

Lors des enquêtes qualitatives, les OSC interviewées confirment ces limites, mais montrent aussi un vrai potentiel :

- Une OSC utilise des checklists quotidiennes de suivi communautaire.
- Une autre applique un système MEAL complet, incluant :
 - Enquêtes pré/post,
 - Scorecards communautaires,
 - Données KoboToolbox et suivi Excel,
 - Groupes de discussion réguliers.

“L’organisation dispose d’un système structuré de suivi, d’évaluation, de responsabilisation et d’apprentissage (MEAL) pour tous ses projets majeurs. Chaque projet comprend un plan de suivi et d’évaluation dédié, aligné sur le cadre de résultats, le cadre logique et les exigences des bailleurs de fonds en matière de reporting.” (Focus groupe, Bangladesh)

Cependant, l’analyse des données, leur visualisation et l’utilisation stratégique des résultats restent faibles.

“Nous reconnaissons la nécessité d’un renforcement continu des capacités dans les domaines suivants : [...], analyse et visualisation des données.” (Focus groupe, Bangladesh)

En résumé, ces compétences intermédiaires dessinent un socle solide mais encore perfectible. Les capacités opérationnelles sont généralement bien ancrées, mais la transition vers des niveaux d’expertise plus avancés demeure inégale selon les régions. Ces résultats invitent à renforcer l’accompagnement sur ces thématiques pour consolider les acquis et favoriser une montée en compétence stratégique à l’échelle globale.

Par ailleurs, les OSC expriment directement une **demande forte pour des outils de pilotage et d’évaluation**. L’intérêt marqué pour le développement d’indicateurs d’impact et la mise en place de chartes ou de codes de conduite révèle une **volonté claire des organisations de se doter d’outils concrets pour suivre, piloter et structurer leurs politiques d’égalité**. Cette dynamique va au-delà de l’intention : elle témoigne d’une volonté d’engagement mesurable et alignée sur des standards professionnels.

Une forte demande d’outillage technique et thématique

Les organisations interrogées ont identifié avec clarté leurs priorités pour renforcer l’égalité professionnelle entre femmes, hommes et personnes LGBTQIA+. Ce qui ressort, c’est un **besoin structurel d’accompagnement, de moyens, et de compétences, qui touche à la fois les politiques internes, les postures managériales, et les dynamiques collectives**. Ce diagnostic révèle un socle commun de préoccupations et d’attentes, à partir desquelles des actions concrètes peuvent être construites.

Plusieurs thématiques ressortent avec une majorité de réponses notées 5 (besoin très important), traduisant un sentiment d’urgence partagé. En tête de ces priorités, on trouve :

- L’accès à des financements dédiés aux initiatives d’égalité professionnelle (119 répondant·es),
- Les politiques de prévention et de gestion des cas de harcèlement et de discrimination (103),
- La création d’espaces sécurisés pour les minorités de genre et d’orientation sexuelle (101),
- Les formations à la masculinité positive (100),
- Les actions de sensibilisation auprès des parties prenantes locales (99),
- L’accompagnement à l’élaboration de chartes ou de codes de conduite inclusifs (99),
- Le développement d’indicateurs de mesure de l’impact des politiques d’égalité (98),

- Et la formation sur les pratiques de gestion inclusive et équitable (96).

Ces priorités traduisent des **besoins à la fois très opérationnels (mise en place de dispositifs, sensibilisation, formation) et structurels (cadres de référence, indicateurs, financements dédiés)**. Elles montrent notamment que pour nombre d'OSC, les bases d'une égalité professionnelle réelle restent à consolider. Si les tendances sont globalement homogènes entre les régions, une nuance peut être observée en Afrique, où certaines thématiques comme le recrutement inclusif sont davantage évaluées à des niveaux intermédiaires, signe de dynamiques en construction.

D'autres axes de renforcement apparaissent comme stratégiques, avec une majorité de réponses notées 4 ou 5. On retrouve notamment :

- Le soutien aux réseaux de femmes et de personnes LGBTQIA+ (87 réponses à 5),
- Les aménagements de travail favorisant l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle (80),
- La mise en place de politiques de recrutement inclusif (78),
- Et l'accès à des mentors et modèles inclusifs (77).

Ces thématiques témoignent d'un **besoin fort d'appui transversal pour créer un écosystème de travail inclusif, équitable et durable**. Elles traduisent une volonté de renforcer les structures internes, de mieux prendre en compte la diversité des trajectoires, et de créer des environnements plus justes et plus souteneants.

Enfin, les attentes exprimées par les OSC ne se limitent pas à des changements procéduraux ou à des outils. De nombreuses réponses font émerger une vision plus large : celle d'une **transformation culturelle et organisationnelle profonde. Les formations sur la gestion inclusive, les masculinités positives ou les droits économiques sont vues comme des leviers pour déconstruire les stéréotypes, questionner les rôles de pouvoir, et faire évoluer les pratiques collectives. L'égalité professionnelle est donc perçue non seulement comme une obligation, mais comme une démarche politique et transformatrice.**

Des leviers d'action prioritaires se dégagent :

- L'appui structurel et financier aux projets inclusifs et aux démarches d'égalité,
- Et l'accompagnement à une transformation organisationnelle qui favorise l'inclusion et la justice de manière transversale.

Ce diagnostic partagé souligne des attentes fortes et claires de la part des OSC féministes. Il appelle à des réponses concrètes, cohérentes, et construites avec les actrices concernées.

Travailler avec les communautés marginalisées : une base solide, mais encore peu d'expertise consolidée

L'inclusion des groupes marginalisés (notamment les personnes LGBTQIA+, issues de minorités ethniques, ou les personnes en situation de handicap) apparaît comme une **préoccupation largement partagée par les OSC, mais qui reste encore inégalement intégrée dans les pratiques**. De manière générale, les compétences en la matière sont auto-évaluées à des niveaux intermédiaires, avec une forte concentration autour des niveaux 3 et 4. Cela traduit une réelle volonté d'agir et une certaine familiarité avec les enjeux d'inclusion, sans pour autant atteindre une expertise consolidée. La marge de progression reste donc importante pour développer des approches pleinement inclusives, systématiques et ancrées dans les réalités locales.

Travailler avec les communautés marginalisées constitue un axe déjà exploré par une majorité d'organisations. Les niveaux 3 (47 réponses) et 4 (51) dominent, traduisant une certaine pratique du sujet. Toutefois, seules 32 structures s'identifient comme expertes (niveau 5), ce qui souligne un besoin de renforcement pour aller au-delà d'une sensibilisation ponctuelle. En Afrique, la proportion d'organisations au niveau 1 atteint 21,2 %, ce qui reflète sans doute la combinaison entre des contextes plus contraints et un accès limité à des ressources ou formations spécifiques.

Le développement de contenus de formation non stéréotypés suit une tendance similaire : 67 organisations se situent au niveau 3, avec une répartition plus équilibrée sur les autres niveaux. Le sujet est présent, intégré à certains projets, mais reste encore souvent traité de manière ponctuelle. **L'Amérique latine se démarque avec une part significative d'OSC se positionnant au niveau expert (22 %), ce qui peut refléter un engagement plus poussé sur les enjeux de déconstruction des normes sociales de genre.**

L'intégration des droits en santé sexuelle et reproductive (DSSR) dans les parcours de formation professionnelle est relativement bien implantée : les niveaux 3 (63 réponses) et 4 (44) sont les plus fréquents. Seules 31 OSC se déclarent expertes, ce qui traduit une appropriation partielle mais encore à consolider. Là encore, l'Amérique latine montre une meilleure répartition des niveaux, suggérant des efforts plus structurés dans cette région.

En revanche, **la formation juridique sur les lois locales en matière de genre et d'orientation sexuelle apparaît comme une faiblesse plus marquée**. Une majorité des OSC se situent à un niveau faible à intermédiaire : 53 déclarent être au niveau 2, et 31 s'estiment peu ou pas compétentes. Ce manque de connaissance du cadre légal peut limiter la capacité à accompagner les publics dans des contextes souvent hostiles ou ambigus. En Asie, les OSC sont nombreux à se positionner au niveau 3 (36,4 %), ce qui reflète une base existante, mais encore fragile ou superficielle.

Enfin, **le soutien à l'entrepreneuriat des femmes et des personnes LGBTQIA+ est l'un des domaines les mieux ancrés dans les pratiques**. Les niveaux 3 à 5 (51, 49, 43) sont fortement représentés, témoignant d'une capacité d'action déjà opérationnelle sur ce terrain. Pour autant, près de 20 % des OSC sont encore aux niveaux 1 ou 2, ce qui signale des freins persistants ou des besoins d'appui plus ciblés. Il est

intéressant de noter un paradoxe en Amérique latine : alors que cette région se distingue sur d'autres thématiques, seules 12 % des OSC s'y considèrent expertes sur l'inclusion économique des personnes LGBTQIA+, avec une majorité répartie entre les niveaux 2 et 4. Cela suggère une **appropriation encore inégale selon les contextes locaux ou sous-régionaux.**

Besoins concrets d'appui :

- Accompagner de manière solide les OSC en termes de **gestion financière et comptable**, en particulier les OSC africaines, en renforçant les compétences en budgétisation, reporting financier, conformité aux normes des bailleurs et gestion multi-bailleurs.
- Former les membres des OSC à la **recherche de financement et gestion des partenariats**.
- Soutenir les OSC dans l'**appropriation des outils de suivi-évaluation digitaux** (ex : KoboToolbox, dashboards, cloud).
- Former à l'**analyse qualitative et quantitative** pour objectiver les résultats et une mesure d'impact claire.
- Co-développer des **théories du changement** propres à chaque OSC.
- Aider au **renforcement de la redevabilité communautaire**, via des mécanismes participatifs (ex : participation des communautés, restitutions locales, etc.)
- **Concentrer les efforts de renforcement de capacités sur les domaines présentant un niveau de compétence faible à moyen**, notamment : la formation juridique sur les lois locales en matière de genre et d'inclusion LGBTQIA+, l'intégration des DSSR dans les parcours de formation professionnelle, et l'utilisation d'outils inclusifs avec les communautés marginalisées.
- Proposer des **formations modulaires progressives** (niveau 1 : initiation ; niveau 2 : consolidation ; niveau 3 : expertise) afin de répondre à la diversité des profils.
- Sur les plans légaux et contextuels, **développer des guides juridiques vulgarisés et des ateliers décentralisés animés par des expert.e.s loca.ux.les** afin de combler des lacunes au sein des équipes des OSC.
- **Capitaliser sur les domaines déjà bien maîtrisés**, pour créer des communautés de pratiques qui puissent soutenir et inspirer les OSC encore en phase de montée en compétence.

VII) MAÎTRISE DIGITALE

Un usage répandu des outils numériques de base

Les données collectées au niveau global montrent une appropriation généralisée des outils numériques par les OSC répondantes. Une large majorité des OSC répondantes, soit 80,7 %, déclare utiliser des outils informatiques pour organiser leurs activités. Cela confirme que **le numérique est plutôt bien intégré dans les pratiques professionnelles au sein de ces structures**. Les OSC n'utilisant pas d'outils informatiques se situent principalement en Amérique Latine et en Asie et mentionnent souvent une connexion moyenne limitant ainsi la possibilité d'un usage régulier. Aussi, la majorité des OSC en Asie (52,7%) rapporte des difficultés pour suivre des formations en ligne, télécharger des ressources ou regarder des vidéos en ligne ainsi que 48,8% en Amérique latine.

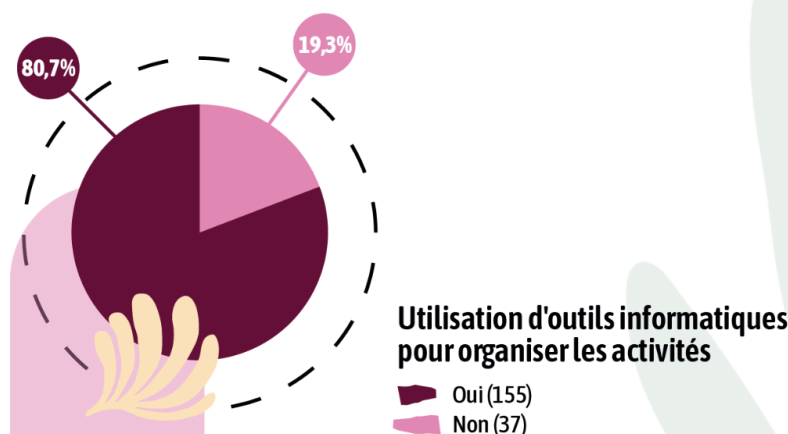


Figure 12.

En ce qui concerne les équipements utilisés:

- **Les ordinateurs et les téléphones sont les plus couramment mobilisés**, avec respectivement 148 et 135 occurrences.
- Viennent ensuite les imprimantes (118) et les projecteurs (111)
- l'utilisation de tablettes reste plus marginale (39 mentions).

Cette diversité d'équipements illustre la polyvalence des usages, mais confirme également que **l'ordinateur et le téléphone sont les outils numériques de base, incontournables pour les équipes**.

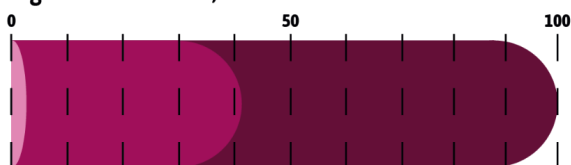
Le niveau d'aisance avec les outils digitaux est globalement élevé :

- 77,4 % des répondant·es se déclarent « plutôt à l'aise » ou « entièrement à l'aise ». Une majorité se situe dans la catégorie « plutôt à l'aise », ce qui suggère un certain confort, mais aussi une **possible marge de progression**.
- À l'inverse, 17,9% restent neutres ou se sentent peu ou pas à l'aise, ce qui représente une **minorité non négligeable nécessitant un accompagnement plus ciblé**.

Lorsqu'on interroge les répondant·es sur leur capacité à suivre des formations en ligne, télécharger des ressources ou participer à des visioconférences, 59 % indiquent qu'elles peuvent le faire facilement. En revanche, 37,9 % affirment y parvenir, mais difficilement. Cela montre que, **malgré une volonté d'adopter ces outils, plus d'un tiers des OSC participantes rencontrent encore des obstacles techniques, qu'ils soient liés à l'équipement, à la connexion ou aux compétences, notamment en Asie** (plus de 50% mentionnent une utilisation difficile).

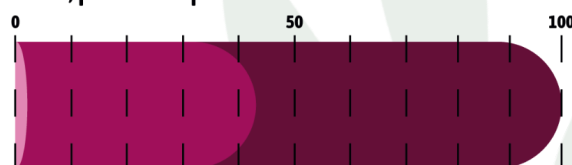
Concernant le **support privilégié pour suivre ces formations en ligne, les résultats montrent une répartition partagée principalement entre ordinateur (56,6 %) et smartphone (40,7 %)**, avec une utilisation quasi inexistante de la tablette. Ce constat appelle à concevoir des contenus de formation et d'information adaptés aux deux formats, en veillant à leur lisibilité et accessibilité sur smartphone, particulièrement essentiel dans les contextes à faible infrastructure. On constate également une utilisation de l'ordinateur très présente en Afrique avec 62,9% des réponses.

Possibilité d'utiliser du matériel informatique pour suivre des formations en ligne, télécharger des ressources, regarder des vidéos, faire des visioconférences



Non (3,08%) Oui, mais difficilement (37,9%)
 Oui, facilement (59%)

Si oui, plutôt sur quel outil ?



Tablette (2,65%) Smartphone (40,7%) Ordinateur (56,6%)

Figure 13.

L'accès au matériel informatique constitue un autre point d'attention. Moins de la moitié des répondant·es (45,7 %) indiquent que tous les membres de leur organisation y ont accès. **Dans 52,2 % des cas, seuls quelques membres peuvent en bénéficier, et l'accès est parfois limité à une seule personne.** Ces disparités internes peuvent constituer un frein à la participation équitable et à la montée en compétence collective, en particulier dans les petites structures.

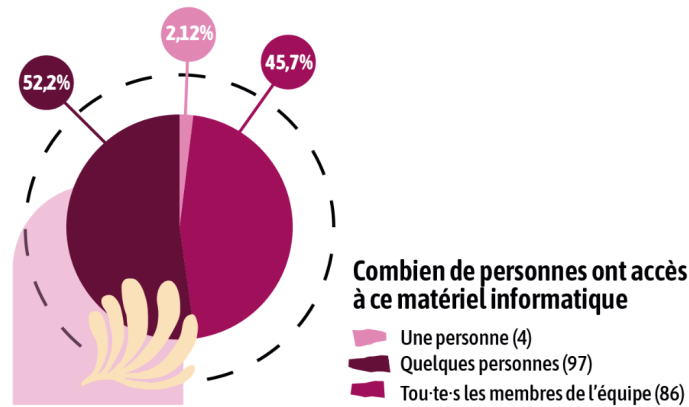


Figure 14.

Concernant l'utilisation des réseaux sociaux, newsletter, site web et applications de messagerie instantanée, on constate **une faible maîtrise globale avec une majorité de répondant-es décrivant un besoin urgent en formation sur ces quatre outils**. Près de la moitié des réponses rapportent un besoin urgent de formation sur l'utilisation des réseaux sociaux et des newsletter, 59% pour l'utilisation et la création d'un site web, et 44% concernant l'utilisation d'applications de messagerie instantanée. La seule différence régionale notable concerne l'Asie qui identifie un besoin modéré concernant l'utilisation de la newsletter.

En somme, cette analyse globale révèle un paysage contrasté. D'un côté, la majorité des organisations ont franchi un cap important en matière de digitalisation de leurs pratiques. **Les compétences de base sont acquises pour beaucoup, et les outils numériques font partie intégrante du fonctionnement organisationnel. De l'autre, des disparités importantes persistent en matière d'accès au matériel, de stabilité de connexion et d'aisance réelle dans les usages.**

Une fracture numérique persistante, frein à la structuration et à la visibilité

Malgré un usage constant, la technologie et le numérique constituent l'un des points les plus faibles de l'auto-évaluation de leurs compétences par les OSC. Près de la moitié des OSC se situe au niveau 3 sur 5 de maîtrise (99 réponses), et les niveaux 4 et 5 sont presque absents. Cela suggère que le numérique est souvent perçu comme un domaine en développement ou périphérique, plutôt qu'un levier stratégique pleinement intégré. On peut y voir le signe d'une **compétence émergente, en attente de structuration ou d'investissement**. Seules les OSC d'Amérique latine montrent une tendance légèrement plus favorable, avec une présence plus marquée au niveau 4, traduisant peut-être une meilleure appropriation des outils numériques ou un accès plus large à la formation digitale.

Près de la moitié des OSC (45,4 %) n'utilisent aucun outil de suivi numérique, et seule une minorité utilise régulièrement des logiciels ou plateformes pour le suivi de leurs projets. Ce manque d'outillage numérique se retrouve dans tous les pays, avec des niveaux d'équipement et de compétences très hétérogènes.

Aussi, plusieurs OSC témoignent d'un **manque d'aisance dans l'usage des outils digitaux** (Excel, cloud, KoboToolbox), mais aussi de problèmes de connectivité, de logiciels obsolètes et de cybersécurité insuffisante.

« On utilise WhatsApp et des fichiers papier. Le numérique nous aiderait à gagner du temps, mais on ne maîtrise pas. » (Focus groupe, Afrique)

Certaines OSC plus structurées commencent à utiliser :

- des plateformes comme KoboToolbox ou Excel pour la collecte de données ou le suivi.
- les réseaux sociaux (principalement Facebook) pour communiquer,
- des supports multilingues pour sensibiliser à leurs actions.

Mais de façon générale, la fracture numérique limite leur efficacité, leur visibilité, leur capacité à mesurer leur impact et à documenter leurs actions.

Enfin, **la qualité de la connexion internet reste un facteur différenciant**. Si 89,8 % des personnes interrogées disposent d'une connexion jugée moyenne ou bonne, 10,2 % évoquent une mauvaise connexion, voire une absence totale. Cela reste un obstacle structurel à l'autonomie numérique, notamment dans les zones rurales ou à faible couverture réseau.

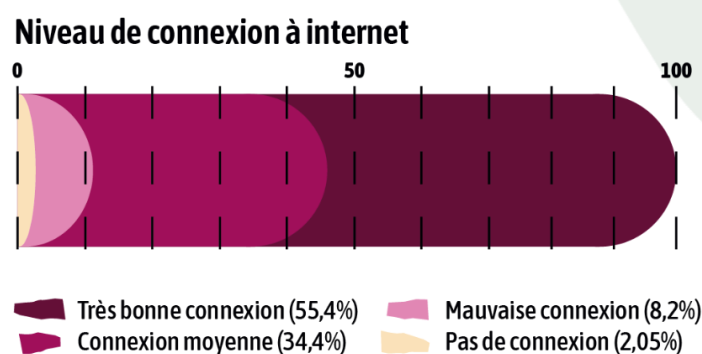


Figure 15.

Face à ces constat, il est essentiel de renforcer les approches pédagogiques inclusives, en **priviliégiant des formats accessibles sur smartphone et compatibles avec des connexions faibles**. Il sera également pertinent d'accompagner les structures dans l'acquisition d'un matériel partagé et de continuer à

développer des modules d'apprentissage progressifs pour consolider les compétences numériques de l'ensemble des équipes.

Un enjeu de sécurité

Lors des focus groupes, un enjeu sécuritaire est ressorti en matière de maîtrise des outils digitaux. **Certaines OSC redoutent des problèmes de cybersécurité :**

- Vol de données et d'idées de projet
- Surveillance accrue via la collecte de données numériques
- Risque pour la protection de données sensibles
- Risque de harcèlement

“Nous craignons souvent la piraterie de données et le vol de nos idées de projet par d'autres organisations via les réseaux sociaux”. (Focus Groupe, Bénin)

“L'organisation et d'autres organisations féministes réfléchissent aux politiques de sécurité et il peut être crucial de renforcer ces capacités et d'appliquer des pratiques de soins numériques face aux risques liés à l'utilisation des technologies et des plateformes de communication dans leur travail quotidien.” (Focus Groupe, Equateur)

L'enquête qualitative rapporte une **demande de formation en cybersécurité dans toutes les régions :**

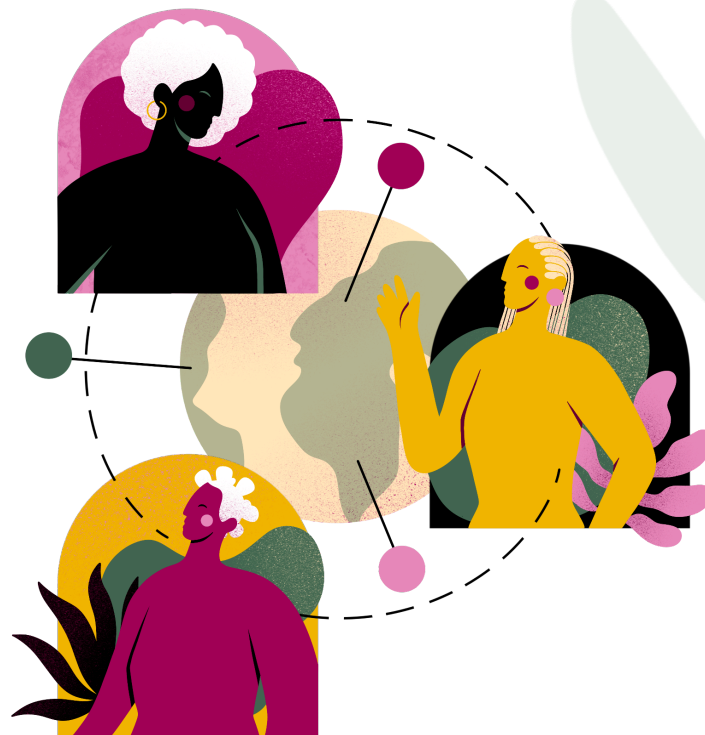
“Il y a beaucoup de secteurs où nous avons besoin de soutien. [...] Nous avons besoin d'investissements plus importants dans les infrastructures informatiques et la cybersécurité afin de moderniser nos systèmes et de protéger les données sensibles.” (Focus Groupe, Bangladesh)

“Quelques membres de l'équipe ont suivi des formations de base en bureautique ou en gestion des réseaux sociaux, mais aucun ne dispose à ce jour d'une certification ou d'une formation approfondie dans le domaine du digital, notamment en gestion de projet numérique, cybersécurité ou outils spécialisés.” (Focus Groupe, Togo)

Besoins concrets d'appui :

- **Financer la transition numérique** comme un levier de structuration et de pérennisation. Il est pertinent notamment d'accompagner les structures dans l'acquisition d'un matériel partagé et de continuer à développer.

- Former pour une **alphabétisation numérique**, qu'elle soit de base ou bien avancée et continuer à développer des modules d'apprentissage progressifs pour consolider les compétences numériques des équipes.
- Concevoir des **contenus de formation et d'information en ligne adaptés à l'ordinateur et au smartphone** et **compatibles avec des connexions internet faibles**.
- Former à l'utilisation des réseaux sociaux, de newsletter et d'applications de messagerie instantanée.
- **Appuyer à la conception et mise à jour de sites web** et de plateformes collaboratives.
- Organiser des ateliers de formation à l'utilisation des outils numériques (suite Office, Google Workspace, etc.)
- Organiser des ateliers de **sensibilisation et de formation à la cybersécurité et au RGPD** pour garantir la sécurité des données numériques.



VIII) PLAIDOYER, COMMUNICATION ET RÉSEAUX

Un plaidoyer vivant, ancré localement, mais peu structuré et peu évalué

Plus de 90 % des OSC déclarent inclure des actions de plaidoyer ou de communication dans leurs projets, mais seulement 40 % le font au sein de tous leurs projets contre 52% qui le font parfois. Cette donnée est révélatrice d'une tendance : le plaidoyer est bien présent dans les pratiques, mais encore rarement pensé comme une stratégie à part entière.

Ces pourcentages ont tendance à varier pour l'Afrique où 34,3% des organisations mettent toujours en œuvre ces actions et 62,6% seulement parfois. En Asie, 50% des organisations en mettent toujours en œuvre et 50% seulement parfois. Les chiffres d'Amérique latine se rapprochent des chiffres globaux. Ceci pourrait indiquer que les OSC d'Afrique pourraient avoir davantage besoin de renforcement sur cet axe de plaidoyer.

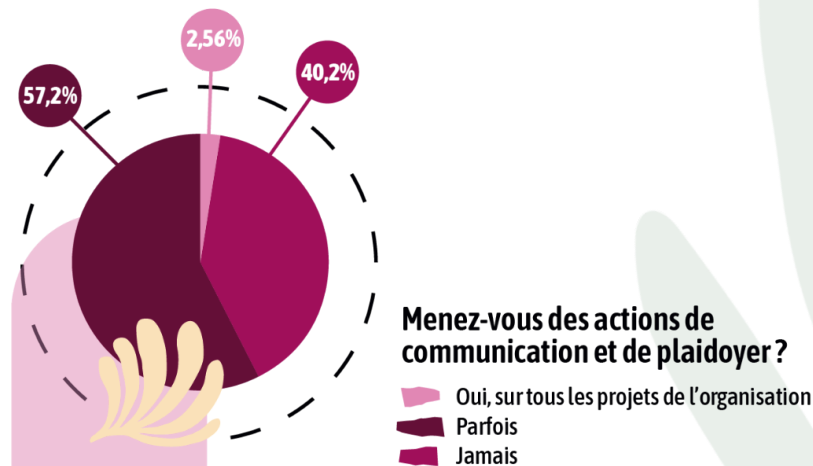


Figure 16.

La conduite d'actions de plaidoyer sur l'égalité des genres et l'autonomisation économique est un domaine où les OSC se sentent globalement à l'aise : 54 OSC s'auto-évaluent au niveau 4 (28,7%) et 47 au niveau 5 (24,1%), avec très peu d'organisations aux niveaux faibles. Cela suggère une réelle capacité d'influence sur ces thématiques, particulièrement affirmée en Amérique latine, où 36,6% des OSC se considèrent expertes.

Le développement de compétences en plaidoyer suit la même dynamique : les niveaux 3 à 5 sont bien représentés (56, 49, 41), indiquant que **la plupart des OSC sont engagées sur ce terrain, mais que des efforts restent nécessaires pour atteindre une plus grande maturité stratégique**, notamment dans les contextes les plus contraints.

Sur le terrain, **les OSC mettent en place des actions variées : campagnes auprès des parlementaires, sensibilisations via les radios communautaires, actions artistiques, participation à des coalitions féministes.** Ces actions sont généralement ciblées, contextuelles et basées sur une connaissance fine du terrain.

« Nous avons effectué des rencontres avec les groupes parlementaires et les responsables des institutions dans le cadre d'un projet (Focus groupe, Maroc)

Cependant, très peu d'organisations disposent :

- d'une stratégie de plaidoyer formalisée,
- d'indicateurs pour mesurer l'impact de leurs campagnes,
- ou d'outils numériques pour amplifier leur voix à plus large échelle.

Au Pakistan par exemple, les efforts de plaidoyer sont souvent informels et basés sur des projets, ciblant les gouvernements locaux, les écoles et les dirigeants communautaires. Dans l'auto-évaluation des compétences de leurs équipes, le niveau 3 est dominant (68 réponses) à propos de la compétence "plaidoyer et lobbying", signe que **les OSC s'engagent sur ces thématiques mais sans disposer de l'expertise stratégique nécessaire pour influencer durablement les politiques publiques ou les normes sociales.** Les disparités régionales sont frappantes : en Amérique latine, une forte proportion d'OSC (près de 44 %) se considèrent expertes, alors qu'en Afrique, seules 4 % s'évaluent à ce niveau. Les OSC africaines se concentrent majoritairement au niveau 3 (42,4 %), illustrant une mobilisation présente mais encore peu structurée. Cela suggère que **les trajectoires d'engagement militant sont fortement conditionnées par les contextes politiques et les opportunités d'expression citoyenne.**

Ce déficit est d'autant plus problématique que certaines OSC travaillent sur des thématiques sensibles (droits linguistiques, travail domestique, personnes LGBTQIA+), dans des contextes parfois hostiles.

Les besoins exprimés sont :

- **renforcer les capacités en élaboration de stratégies de plaidoyer multicanal,**
- **développer des compétences en communication digitale et en storytelling,**
- **apprendre à évaluer l'impact des actions de plaidoyer pour ajuster les messages et les cibles.**

Des partenariats souvent opportunistes, rarement pérennes

L'analyse croisée montre que **les collaborations entre OSC existent, mais sont souvent opportunistes, construites autour d'un projet ou d'un appel à financement ponctuel.** Si près de la moitié des OSC répondantes sont membres de réseau locaux, régionaux ou internationaux dédiés à l'autonomisation économique des femmes et/ou des personnes LGBTQIA+ (46,9%), seulement 4% d'entre elles déclarent faire partie de réseaux féministes structurés ou de consortiums formalisés.

“Les alliances et réseaux de collaboration de notre association avec d'autres OSC sont structurés autour de partenariats informels et de collaborations ponctuelles sur des projets spécifiques.” (Focus groupe, Afrique de l'Ouest)

Le niveau de formalisation est variable :

- certaines alliances sont basées sur des MoUs ou accords-cadres (Sri Lanka, Bangladesh),
- d'autres fonctionnent via des relations informelles de confiance, dans un souci de proximité.

Les freins à la collaboration sont souvent liés à :

- la **concurrence entre OSC** pour les financements,
- le **manque de transparence** dans les dynamiques de réseaux,
- des **barrières linguistiques ou numériques**,
- ou encore la **méconnaissance des autres acteurs présents dans l'écosystème** local.

Les OSC expriment un besoin de :

- **rencontres inter-OSC pour mutualiser les pratiques** : les OSC ont répondu à l'unanimité qu'elles souhaitent renforcer leurs compétences en collaboration avec d'autres OSC en termes de partage de ressources, gestion de projets, plaidoyer conjoint etc.
- **coalitions féministes locales, régionales et thématiques**,
- **soutien à la co-construction de plaidoyers collectifs**, notamment sur les droits économiques des femmes, l'accès à la terre, la lutte contre les violences et les enjeux climatiques.

“À un moment où le financement est limité, nous devons apprendre à travailler davantage en réseau.” (Focus groupe en Equateur)

Communication : des compétences solides et homogènes, mais une demande forte de renforcement

La communication et la sensibilisation sont des domaines que les OSC féministes maîtrisent globalement bien. Sur les 195 organisations ayant répondu, 127 estiment avoir un niveau élevé à expert dans ce domaine, ce qui témoigne d'un bon ancrage de cette compétence dans les pratiques quotidiennes. Pour beaucoup, il s'agit d'un **levier stratégique essentiel pour faire passer des messages, mobiliser les communautés, ou porter des actions de plaidoyer.**

Cependant, les données régionales montrent des disparités notables. En Asie, 47,3 % des OSC se déclarent au niveau expert (niveau 5), contre 34,1 % en Amérique latine, tandis qu'en Afrique, seules 21 % atteignent ce niveau. Cela dit, 40,4 % des organisations africaines se situent au niveau 4, traduisant une pratique solide mais encore en cours de structuration ou de consolidation.

Sur le volet spécifique de la **communication inclusive** prenant en compte les enjeux de genre et d'inclusion des personnes LGBTQIA+, les réponses traduisent une bonne maîtrise des bases : 62 organisations se situent au niveau 3 et 56 au niveau 4. Toutefois, seules 26 OSC se déclarent au niveau

expert. Cela montre que si le sujet est pris en compte, il reste encore souvent traité de manière ponctuelle ou peu systématisée. En Amérique latine, la polarisation est marquée : 24,4 % des OSC sont au niveau 2 et 41,5 % au niveau 4, illustrant des dynamiques d'appropriation encore inégales selon les contextes.

Les besoins exprimés dans les questionnaires confirment l'importance stratégique accordée à ce domaine. Plusieurs thématiques prioritaires émergent :

- **L'élaboration de campagnes de sensibilisation** constitue la priorité la plus forte : 131 répondant·e·s ont attribué une note de 5. Ce résultat montre une volonté de renforcer les actions de plaidoyer, avec des messages plus structurés, mieux diffusés et plus impactants.
- **La création de contenu visuel et numérique** (130 notes de 5) et l'utilisation des réseaux sociaux (117 notes de 5) sont également très priorisées. Les OSC veulent adapter leurs messages aux nouveaux formats de communication et mieux exploiter les canaux digitaux, en particulier pour toucher les jeunes générations et accroître leur visibilité.
- **La gestion de la communication de crise** (105 notes de 5) est perçue comme un enjeu majeur. Les sujets sensibles que traitent les OSC (genre, LGBTQIA+, VBG, droits humains) les exposent parfois à des attaques, à des controverses ou à de la stigmatisation. Cela renforce le besoin de professionnaliser la gestion des situations sous tension.
- **Les relations aux médias** suscitent aussi un fort intérêt (107 notes de 5), bien que plusieurs OSC répondantes se situent aux niveaux 3 et 4. Cette thématique est perçue comme stratégique, mais encore peu investie. Les OSC souhaitent renforcer leur capacité à dialoguer avec les médias et à accroître leur impact public.
- **L'élaboration d'un plan de communication** recueille également une demande importante (113 notes de 5). Ce besoin reflète une volonté claire de passer d'une communication ponctuelle à une stratégie globale, structurée et alignée avec les objectifs des organisations.

Enfin, la création d'un site web est jugée prioritaire par 99 répondant·e·s (note de 5), mais présente une certaine dispersion dans les réponses, avec des notes faibles également présentes (niveaux 1 et 3). Cette variation peut refléter des inégalités d'accès aux ressources techniques, notamment dans certaines régions (comme l'Afrique), ou selon la taille des structures.

L'analyse des données montre que **les OSC féministes ont intégré la communication comme un outil essentiel de leur action**, en particulier sur les réseaux sociaux et les campagnes de sensibilisation. Cependant, **des besoins importants subsistent pour structurer cette communication dans la durée, renforcer son inclusion, et mieux anticiper les situations de crise**. L'élargissement des compétences sur la communication stratégique, la gestion des controverses et la production de contenus adaptés semble donc constituer un axe prioritaire de renforcement.

Besoins concrets d'appui :

- Appuyer la **création ou le renforcement de réseaux de solidarité féministe**, en valorisant les échanges inter-pays et l'intergénérationnalité.
- Proposer des **formations pratiques en communication stratégique et plaidoyer digital**, avec des modules adaptés aux réalités locales.
- **Adapter les outils aux réalités locales**, en tenant compte de l'hétérogénéité des besoins (par exemple, certaines OSC peuvent privilégier les réseaux sociaux plutôt qu'un site web formel)
- Encourager les **échanges entre pairs et la mutualisation de ressources** (kits de communication, exemples ou trames de campagnes), pour favoriser l'autonomisation collective.
- **Financer ces axes de communication, dans les appels à projets**, en les considérant comme des éléments stratégiques plutôt que de simples outils techniques.
- Mettre en place une **école de plaidoyer féministe**, structurée autour de modules pratiques, de mentorat et de partages d'expériences inter-pays.

Afin de répondre à ces besoins, il est recommandé de développer des programmes de renforcement de capacités ciblés sur :

- La **stratégie de communication globale** (plans, campagnes, gestion de crise),
- Les **compétences techniques en création de contenu numérique** (vidéo, infographie, réseaux sociaux),
- Les **relations médias et la communication en contexte sensible**.



IX) TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET CLIMATIQUE INCLUSIVE

L'environnement : un axe transversal à structurer

Selon l'analyse quantitative, **91% des OSC, toutes régions confondues, incluent une dimension écologique dans leurs actions.** L'Afrique compte la part la plus importante (96,8%) d'organisations féministes intégrant une perspective écologique dans leurs actions et programmes. L'Asie est très proche avec une part s'élevant à 95,2%, alors que seulement 80% des OSC latino-américaines répondantes intègrent une dimension écologique dans leurs programmes.

“La dimension écologique fait partie intégrante de notre travail. Nous intégrons les considérations environnementales dans toutes nos thématiques d'intervention. [...] Dans le cadre du programme FAME en particulier, nous nous efforçons également de renforcer le leadership environnemental féministe. Nous pensons que les femmes doivent faire entendre leur voix pour façonner une transition écologique juste et inclusive, en particulier dans des régions comme la nôtre, qui sont en première ligne face à la crise climatique. [...] Ces zones [dans lesquelles l'organisation intervient] sont particulièrement vulnérables au changement climatique et aux disparités socio-économiques, ce qui détermine en grande partie notre programmation.” (Focus Group, Bangladesh)

L'intégration d'un agenda environnemental dans les programmes d'autonomisation économique des femmes et des personnes LGBTQIA+ est mis en place par la majorité des OSC de manière globale. Cette intégration se décline sous diverses pratiques et secteurs :

- Sensibilisation à l'impact environnemental
- Promotion de modèles économiques écologiques
- Utilisation de pratiques agricoles durables
- Formation en entrepreneuriat vert
- Accès à des financements verts
- Partenariats avec des acteurs du développement durable
- Encouragements des technologies écologiques
- Création de réseaux de soutien pour l'économie verte
- Education à la gestion durable des ressources naturelles

Les OSC ont auto-évalué le niveau d'adoption de ces différents moyens d'intégrer les enjeux climatiques dans leurs projets avec des notes allant de “1. pas du tout” à “5. beaucoup”.

Les résultats montrent que **les pratiques mobilisées par les OSC pour intégrer une dimension environnementale dans leurs projets sont, en priorité, la sensibilisation à l'impact environnemental** (note moyenne : 3,84), **la promotion de modèles économiques écologiques** (3,46) et **l'éducation à la gestion durable des ressources naturelles** (3,35). L'adoption de pratiques agricoles durables arrive également en bonne position, avec une note moyenne de 3,29, traduisant un ancrage de ces approches dans les territoires. Au Pakistan par exemple, les initiatives comprennent l'entrepreneuriat écologique,

l'agriculture durable et la sensibilisation environnementale au niveau communautaire. Des programmes tels que la formation aux produits écologiques pour les communautés marginalisées combinent l'autonomisation des femmes et les pratiques respectueuses du climat.

À l'inverse, **certaines pratiques restent encore peu développées**. C'est notamment le cas de l'**accès à des financements verts** (2,68), de la **création de réseaux de soutien à l'économie verte** (2,88), et des **partenariats avec des acteurs du développement durable** (3,11), qui apparaissent comme des leviers sous-exploités par les organisations répondantes.

Si l'on observe les tendances régionales, on retrouve des constantes fortes : dans les trois zones géographiques (Afrique, Asie, Amérique latine), la sensibilisation à l'impact environnemental et la promotion de modèles économiques écologiques figurent parmi les actions les plus couramment mises en œuvre. À l'inverse, l'intégration de l'agenda environnemental via l'accès aux financements verts et la création de réseaux pour l'économie verte restent marginal, quel que soit le contexte régional. Ces convergences montrent une prise de conscience partagée, mais aussi des défis structurels similaires à l'échelle internationale.

En revanche, des divergences régionales importantes sont constatées. **La formation en entrepreneuriat vert fait partie d'une des pratiques les plus utilisées pour les organisations asiatiques** (avec une moyenne de 3.67), contrairement aux organisations latino-américaines dont la moitié indiquent que la formation en entrepreneuriat vert n'est pas du tout un moyen pour intégrer une dimension écologique et environnemental dans leurs programmes (15 entrées pour "1. pas du tout" sur 29 réponses au total).

De manière transversale, les notations des OSC répondantes basées en Amérique latine sont nettement inférieures à celles des OSC basées dans les autres régions. Les répondantes asiatiques ont rapporté des notes très élevées avec des moyennes allant de 3.27 à 4.08, toutes pratiques confondues. Les OSC africaines suivent de près des moyennes de 2.73 à 3.93, tandis qu'en Amérique latine, une majorité des notes correspond à une absence de mise en place des différentes pratiques listées avec une majorité d'entrées pour la note "1. pas du tout". Ces résultats sont à mettre en perspective avec les thématiques cibles des organisations répondant.e.s dans chaque région.

Sur le terrain, les entretiens qualitatifs révèlent deux tendances principales.

La première est celle d'**un engagement local concret mais dispersé**. Au Bangladesh, certaines OSC mettent en œuvre des projets de gestion des déchets plastiques, de résilience côtière ou d'agriculture durable, en y intégrant les femmes et les jeunes. Au Sri Lanka, des formations sont proposées sur la culture de la vanille ou la production artisanale respectueuse de l'environnement. Dans les zones rurales d'Afrique de l'Ouest, des initiatives en lien avec la transition agroécologique émergent timidement. En Amérique latine, les OSC sont moins nombreuses à intégrer une dimension écologique dans leurs projets. Une OSC bolivienne travaille cependant sur la justice environnementale, abordant les questions écologiques comme étant profondément liées aux droits des femmes, à la santé et au modèle économique actuel.

La seconde tendance est celle d'**un manque d'outils, de formations et de vision stratégique**. Beaucoup d'organisations ne savent pas comment articuler écologie, genre et économie dans une même action. Les formations en écologie féministe ou en financement climatique sensible au genre sont absentes. Peu d'OSC disposent de plans d'action environnementaux, malgré leur intérêt pour ces questions.

Un besoin de reconnaissance des femmes comme actrices de la transition écologique

Malgré leur fort ancrage territorial et leur engagement communautaire, **les femmes accompagnées par les OSC restent souvent exclues des espaces de décision concernant la gestion des ressources naturelles**, les politiques climatiques ou l'aménagement du territoire. Face à cette marginalisation, **les OSC appellent à une approche plus intégrée et inclusive**. Elles insistent sur la **nécessité de valoriser les savoirs traditionnels féminins** – qu'il s'agisse d'agriculture, de transformation ou de soins apportés aux écosystèmes –, de **renforcer l'accès des femmes aux ressources essentielles** comme la terre, l'eau ou l'énergie, et de **les positionner comme actrices centrales du plaidoyer environnemental**, en particulier dans les zones rurales ou vulnérables aux effets du changement climatique.

Certaines organisations ont d'ores et déjà amorcé cette dynamique. Au Bangladesh, une OSC mène des **actions de sensibilisation aux liens entre genre et climat** dans les zones côtières, en impliquant activement les femmes et les jeunes dans des campagnes de reforestation. Au Maroc, une autre OSC intègre les **droits culturels et environnementaux des femmes autochtones** dans son plaidoyer, tant au niveau national qu'international. Par ailleurs, en Asie et en Afrique, plusieurs organisations œuvrent à sensibiliser les communautés à la protection de l'environnement, en menant des **actions de formation** et en **appuyant des initiatives locales portées par des groupes de proximité**, notamment dans les domaines du recyclage et de l'agriculture durable.

Vers une écologie féministe concrète et localisée

La conscience environnementale progresse dans les discours portés par les OSC. Toutefois, sa concrétisation sur le terrain se heurte encore à plusieurs obstacles. D'une part, **l'absence d'un cadre de référence clair**, qu'il s'agisse d'écologie féministe, de droits environnementaux ou de justice climatique, limite la structuration d'actions cohérentes. D'autre part, **le manque de financements spécifiquement dédiés à une transition écologique portée par les femmes** constitue un frein majeur. Enfin, la fragilité numérique et technique de nombreuses organisations empêche la mise en œuvre de projets environnementaux à la hauteur des ambitions affichées.

Dans ce contexte, les besoins exprimés par les OSC sont concrets et orientés vers l'action. Les organisations interrogées ont évalué l'importance et l'urgence de plusieurs types d'appui pour renforcer l'intégration de pratiques écologiques dans leurs projets. Parmi les thématiques les plus citées figurent **la formation en agriculture durable, l'accès à des financements verts, la construction de partenariats pour des projets écoresponsables, la formation à la gestion des ressources naturelles et à la protection**

de l'environnement, l'accès à des ressources pour certifier des produits durables et éthiques, ainsi que la gestion de coopératives féminines et durables.

L'ensemble de ces besoins est perçu comme modéré à urgent, avec des moyennes supérieures à 3,9 sur une échelle de 1 (pas besoin) à 5 (besoin urgent). Même le besoin considéré comme « le moins urgent », à savoir la formation en agriculture durable, obtient une note moyenne élevée de 3,93, et 97 OSC (sur 195) l'ont classée comme un besoin urgent (note 5).

Deux besoins sortent particulièrement du lot :

- La **formation en gestion des ressources naturelles et protection de l'environnement**, avec une note moyenne de 4,31 et 110 réponses au niveau de priorité maximale.
- La **gestion de coopératives féminines et durables**, encore plus priorisée, avec une moyenne de 4,33 et 128 entrées en note 5.

L'accès à des financements verts (note moyenne de 4,26, 120 entrées au niveau 5) et le développement de partenariats pour des projets écoresponsables (note moyenne également de 4,26, 114 réponses en note 5) apparaissent également comme des priorités fortes.

Ces résultats confirment les constats de la section précédente sur les pratiques existantes : **les besoins exprimés rejoignent les domaines où les pratiques restent encore limitées, notamment l'accès au financement vert, les partenariats, et les réseaux.**

Enfin, les tendances régionales révèlent une différence notable : les OSC interrogées en Amérique latine attribuent globalement des scores moins élevés que celles d'Afrique ou d'Asie. Les besoins y sont davantage perçus comme « modérés » que comme urgents. Cette nuance confirme les observations précédentes : l'ancrage d'une approche écologique reste plus partiel ou en cours de structuration pour les OSC interrogées en Amérique latine, alors qu'il est plus avancé ou priorisé dans les autres régions.

Ainsi, pour un programme d'accompagnement des OSC, **il est recommandé d'inclure des sections spécifiques sur le fonctionnement et l'accès à des financements verts⁷ ainsi que sur la mise en réseau et les partenariats en lien avec les enjeux climatiques.** En outre, ces deux points rejoignent et viennent confirmer les résultats présentés dans le reste de ce rapport.

- La section des besoins auto-évalués des OSC identifie la recherche de financement externes comme la première compétence à développer en priorité. Ajouter une perspective ou une section sur la recherche de financement vert permettrait aux OSC d'accroître leurs compétences et connaissances sur ce domaine tout en se renforçant et se spécialisant sur les enjeux environnementaux.
- Il en va de même pour la recherche de partenariats et la mise en réseau. Les autres parties du rapport rapportent une demande forte de la part des OSC pour un accompagnement sur ces deux éléments. Se concentrer sur des partenariats et des réseaux en lien avec les enjeux

⁷ Il est à noter que l'accès aux financements verts est le plus souvent inaccessible aux organisations de petite taille et les dispositifs varient selon les pays. Il pourrait être envisagé de former les organisations sur les argumentaires et les éléments attendus dans ces programmes de financement, pour permettre aux organisations de trouver des partenaires potentiels pour y répondre, et de monter en compétence.

environnementaux et le développement durable durant le programme d'accompagnement permettrait aux OSC d'acquérir des compétences pour mieux s'intégrer dans des écosystèmes touchant à des sujets qu'elles abordent en lien avec le climat.

De plus, il est important de prendre en compte les disparités régionales observées dans l'intégration de l'agenda environnemental par les OSC. De ce fait, les OSC latino-américaines de FAME pourrait progresser sur l'intégration d'un agenda environnemental dans leurs programmes en bénéficiant d'un accompagnement plus approfondi.

Besoins concrets d'appui :

- **Intégrer l'écologie féministe** comme un axe central du renforcement des OSC, en lien avec leurs priorités locales.
- Mettre à disposition un accompagnement plus approfondi pour les OSC latino-américaines pour les soutenir dans l'intégration des enjeux de transition écologique dans leurs actions et projets.
- **Outiller les OSC pour mobiliser des ressources climatiques** (fonds verts, mécanismes de résilience, énergies renouvelables).
- Former les OSC pour une **montée en compétence en gestion des ressources naturelles et protections de l'environnement**, également pour en gestion de coopératives féminines et durables.
- Former les OSC pour accéder à des solutions "low-tech" qui ne nécessitent pas ou peu d'outils et de compétences numériques
- En écho avec les autres sections de ce rapport, les OSC expriment en moyenne une forte demande de formation et de soutien sur l'accès à des financements verts, ainsi que sur la mise en réseau et la recherche de partenariats en lien avec les enjeux climatiques.
- **Valoriser les récits, savoirs et pratiques écologiques locales** portés par les femmes, notamment dans les zones rurales ou autochtones, pouvant être reliés à des actions de communication et/ou de plaidoyer.
- **Favoriser les initiatives des OSC** pour renforcer l'accès des femmes aux ressources essentielles et les positionner comme actrices centrales du plaidoyer environnemental.
- **Créer des espaces de dialogue genre-climat entre OSC**, autorités locales et bailleurs.

CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES

Une diversité de contextes, une communauté d'enjeux

À travers les focus groupes réalisés auprès d'organisations féministes d'Afrique de l'Ouest (Togo et Bénin), d'Afrique du Nord (Maroc), d'Asie du Sud (Bangladesh et Sri Lanka), et d'Amérique latine (Bolivie, Equateur et République Dominicaine) **l'analyse croisée révèle une réalité contrastée, mais traversée par des dynamiques communes fortes.**

Les OSC accompagnées mènent des **actions profondément enracinées dans leurs territoires** : lutte contre les violences basées sur le genre, autonomisation économique des femmes, accès aux droits, santé sexuelle et reproductive, plaidoyer culturel ou climatique... **Elles sont des actrices incontournables du changement social, souvent au plus proche des communautés les plus marginalisées.**

Pour autant, leur capacité d'action reste fragilisée par plusieurs facteurs : manque de financements stables, faiblesse des outils de gestion, accès limité à la formation continue, pressions sociales et institutionnelles, fracture numérique, ou encore absence de reconnaissance institutionnelle dans certaines régions.

Ces constats confirment l'importance stratégique de renforcer les OSC féministes de manière holistique, durable et contextualisée, si l'on souhaite une réelle transformation vers une économie inclusive, féministe et solidaire.

Recommandations transversales

A la lumière du diagnostic, un certain nombre de recommandations transversales peuvent être formulées, afin de nourrir les plans de renforcement de capacités conçus par les membres du consortium de FAME à destination des OSC accompagnées par le programme.

1. Structurer des parcours de renforcement de capacités adaptés

- Développer des parcours de formation continue sur mesure selon les niveaux de maturité : gestion de projet, gouvernance, numérique, S&E, RH, plaidoyer, etc.
- Mettre en place des formations de formateur-ices (ToT) pour favoriser la transmission interne des apprentissages. Ce format peut être mis en œuvre également entre les membres du consortium FAME disposant de certaines expertises complémentaires, dans une optique de diffusion généralisée et adaptée aux OSC accompagnées selon leurs contextes.

- Adapter les contenus aux niveaux de littératie, aux langues locales, et aux réalités des OSC. S'assurer qu'un contenu pourra être traduit en plusieurs langues, idéalement au-delà des langues principales du projet (anglais, français, espagnol).
- Décliner les contenus en plusieurs formats accessibles (infographies, vidéos, fiches, podcasts, supports visuels, e-learning, documents de référence, formations en présentiel ou en ligne, accompagnement en direct, partage d'expériences, communautés de pratiques, études de cas, etc.) pour favoriser leur appropriation. Les programmes de mentorat et le coaching individuel peuvent également être des leviers efficaces pour le renforcement des compétences.
- Outiller les OSC pour qu'elles puissent documenter et prouver l'impact de leurs actions.
- Outiller les structures pour construire leur plan stratégique et organisationnel.
- Former à la rédaction de projets, à la gestion des risques et aux exigences des bailleurs.
- Proposer des contenus réalisés par des parties prenantes variées (membres du consortium, partenaires externes, prestataires/consultances, contenus issus des OSC elles-mêmes et de leurs projets, etc.).

2. Renforcer des financements pérennes, souples et adaptés

- Soutenir l'accès des OSC à des financements pluriannuels et féministes.
- Accompagner la diversification des sources de financement : hybridation du modèle économique, contributions communautaires, dons individuels, partenariats avec le secteur privé local.
- Promouvoir des mécanismes de cofinancement collaboratif
- Soutenir des activités génératrices de revenus éthiques et durables (entrepreneuriat féministe, artisanat local, services solidaires...)
- Soutenir l'accès des femmes et des OSC à des fonds climat sensibles au genre.

3. Accompagner la transition numérique des OSC

- Comblent la fracture numérique via des ateliers, des outils accessibles et un accompagnement à la digitalisation.
- Former au numérique et à la cybersécurité
- Financer l'équipement et sécuriser les outils
- Capitaliser sur les pratiques et les outils

4. Accompagner la transition écologique des OSC

- Intégrer pleinement les enjeux écologiques dans les projets : agriculture durable, gestion des déchets, énergies renouvelables, climat-genre.
- Proposer des formations concrètes sur les liens entre genre, climat et écologie, et valoriser les savoirs locaux portés par les femmes et les groupes marginalisés.
- Organiser des ateliers collectifs autour d'outils d'intégration des enjeux environnementaux.

5. Renforcer le plaidoyer féministe à tous les niveaux

- Accompagner la construction de stratégies de plaidoyer cohérentes et multicanales.
- Former à la communication digitale, à la production de contenus multilingues et à la mobilisation communautaire.
- Créer des espaces de dialogue auprès des décideurs aux niveaux local, national et régional.

6. Soutenir les dynamiques collectives et intergénérationnelles

- Créer des espaces d'échange et de coalition féministe entre OSC du Sud (ateliers croisés, visites apprenantes, plateformes).
- Encourager la mutualisation des savoirs, outils et ressources entre OSC partenaires.
- Soutenir des initiatives intergénérationnelles et inclusives, notamment avec les personnes LGBTQIA+, les femmes rurales, autochtones ou en situation de handicap.
- Travailler et promouvoir l'approche intersectionnelle, qui prend en compte et reconnaît les multiples vulnérabilités qui affectent les individus (à travers des facteurs tels que la classe sociale, l'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, le statut migratoire ou le handicap s'entrecroisent et génèrent des inégalités spécifiques) pour concevoir des stratégies, des politiques et des actions plus justes, inclusives et efficaces.
- Encourager les dynamiques de mentorat et de transmission au sein des structures.

7. Renforcer la reconnaissance et la sécurisation des OSC

- Renforcer la capacité des OSC à naviguer dans des environnements institutionnels complexes et à analyser les lois qui les régissent.
- Soutenir la sécurisation des personnes, des données et des locaux, notamment dans les contextes sensibles.

- Documenter, valoriser et faire reconnaître le rôle des OSC comme actrices de transformation sociale et politique.
- Créer des dispositifs de capitalisation participative pour diffuser leurs productions, pratiques et récits.
- Positionner et valoriser les OSC comme détentrices de savoirs, expertes de terrain et productrices de contenus.



CRÉDITS

Coordination et réalisation du diagnostic :

- Empow'Her

Contributions et collecte de données :

- Geres
- CARE LAC - CARE France
- Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadoras del Hogar (CONLECTRAHO)
- South Asian Women Development Forum (SAWDF) et ses membres la Dhaka Women Chamber of Commerce & Industry (DWCCI), la Bahawalpur Women Chamber of Commerce and Industry (BWCCI) et la Ceylon Chamber of Women Entrepreneurs (CCWE)
- L'Institut de la société civile d'Afrique de l'Ouest (WACSI)

Conception des graphiques et visuels :

- Agence Intrépide

