



ISDAO

TAFFIYA

**Évaluation de notre
processus d'octroi de
subventions**

RÉALISÉE PAR MIZERO CONSULTING
JUILLET 2022



TAFFIYA

ÉVALUATION DE NOTRE PROCESSUS D'OCTROI DE SUBVENTIONS

TAFFIYA veut dire en langue Haoussa, *Voyage*. La langue Houassa est parlée dans plusieurs pays de l'Afrique de l'Ouest et au-delà : Burkina Faso, Bénin, Ghana, Niger, Nigeria, etc.

Contenu

Liste des acronymes	4
1. Contexte	5
2. Méthodologie	6
3. Les forces du processus de subventionnement	7
4. Les défis du processus de financement	10
5. Défis Stratégiques	20
6. Défis liés au renforcement des capacités	25
7. Conclusion	28
Appendix 1: Questionnaire entrevue interne	29
Appendix 2: Scripts des groupes de discussion	30
Appendix 3: Questionnaire sondage en ligne	31
Appendix 4: Résumé Des Recommandations	33

Liste des acronymes

PAOS	Panel d'Activistes pour l'Octroi de Subventions
FAQ	Foire aux questions
GGI	Groupe de Gouvernance Intérimaire
ISDAO	Initiative Sankofa d'Afrique de l'Ouest
LGBTQI	Lesbienne, Gay, Bisexuel-le, Trans, Queer, Intersexe
USD	United States Dollars



1. Contexte

Depuis son opérationnalisation, l'Initiative Sankofa d'Afrique de l'Ouest (ISDAO) a été en mesure de subventionner de nombreuses organisations à l'issue de trois cycles de financement. Aujourd'hui, quatre (4) ans après le lancement du premier cycle, l'ISDAO entreprend un état des lieux pour mesurer l'impact de son processus de financement, en sonder la portée et mieux comprendre les défis qui en découlent pour les organisations subventionnées, non subventionnées, son personnel, son panel d'activistes pour l'octroi de subventions et son Groupe de Gouvernance Intérimaire. Cherchant continuellement à renforcer le mouvement LGBTQI en Afrique de l'Ouest, l'ISDAO a à cœur de se positionner en tant qu'organisation reconnue pour son processus d'octroi de subventions participatif, inclusif et réfléchi.

« Cette évaluation permet de faire état de ce qui est dû et de ce que nous n'avons pas su entendre. Nous sommes une organisation de bailleurs de fonds. Qui dit bailleurs de fonds, dit pouvoir. Donc les organisations ne sont pas toujours en mesure de nous dire ce qui pourrait être amélioré en raison des rapports qui existent entre nous. Cette évaluation est l'occasion de faire un premier bilan depuis notre fondation et d'inviter les groupes à nous dire comment nous pouvons nous améliorer »

—Extrait d'entrevue avec un membre du personnel de l'ISDAO

« Nous souhaitons continuer à maintenir une posture d'apprentissage. Ainsi, nous pouvons continuellement apprendre des multiples années de subventionnement et des expériences que nous avons eues tout en continuant à faire un travail qui résonne auprès [des membres] de notre communauté»

—Extrait d'entrevue avec un membre de groupe de gouvernance intérimaire de l'ISDAO



2. Méthodologie

Afin de réaliser cette évaluation d'impact, nous avons élaboré un diagnostic interne et externe qui nous a permis de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur une durée d'un mois. Ce diagnostic comporte :

Une évaluation interne comprenant :

- 10 entretiens avec des membres de l'équipe de l'ISDAO, dont des employé·es, des membres du panel d'activistes pour l'octroi de subventions et des membres du Groupe de gouvernance intérimaire.

Une évaluation externe comprenant :

- 4 groupes de discussion dont 2 francophones et 2 anglophones ;
- 1 sondage en ligne avec 49 organisations francophones (dont 48 subventionnées et 1 non subventionnée) ;
- 1 sondage en ligne avec 55 répondant·es anglophones (dont 54 subventionné·es et 1 non subventionné·e).

Même si une invitation a été transmise aux organisations non-financées par ISDAO, nous notons que la grande majorité des répondant·es sont des groupes déjà financés par ISDAO. Dans une démarche de rendre visible les expériences et la contribution des organisations minoritaires et non subventionnées, nous avons inclus certains de leur partage tout au long du rapport.

Ci-dessous, vous trouverez surligné **en orange** les citations des membres internes [de l'ISDAO] (*personnel, membres du panel d'activistes pour l'octroi de subventions et du Groupe de gouvernance intérimaire*) et surlignés **en mauve** les citations des personnes externes (*organisation subventionnées et non subventionnées*).

3. Les forces du processus de subventionnement

3.1. Un fonds inclusif, flexible et innovant

Les conversations tenues en interne et en externe font état de l'ISDAO qui est un fonds inclusif, flexible et innovant. Toutes les personnes gravitant autour de l'organisation, félicitent le fonds pour une prise de décision centralisée et effectuée par des personnes issues de la communauté, et pour sa capacité à mettre les voix des activistes LGBTQI au cœur du processus de financement. La formule participative et innovante permet de (re)penser de manière révolutionnaire la répartition des ressources dans le contexte de la philanthropie en Afrique de l'Ouest. De plus, fixer comme critère majeur d'éligibilité aux financements le fait d' «être une organisation dirigée par [des membres de] la communauté LGBTQI» dans un paysage de financement souvent précaire, permet à un grand nombre d'organisations LGBTQI de mener à bien leurs missions. Enfin, le fait de proposer un fonds qui permet de répondre aux situations d'urgence est également un des atouts cités par les membres de la communauté. Cela démontre que l'ISDAO est un bailleur qui intègre les besoins et les réalités émergentes du continent.

«Aujourd'hui, l'ISDAO est le fonds LGBTQI phare en l'Afrique de l'Ouest qui par sa flexibilité permet de construire le mouvement LGBTQI sous régional.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

«Le fait que l'ISDAO est un fonds participatif, où la communauté est placée au cœur du processus de décision, fait d'elle un fonds extrêmement innovant. C'est nouveau, un fonds géré par la communauté.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

3.2. Posture d'apprentissage

Au cours des entretiens, de nombreuses personnes ont décrit le processus d'octroi de subventions mené par l'ISDAO comme étant souple et évolutif. Au fil des trois cycles de financement, le fonds a su prendre le temps d'écouter avec humilité les points à améliorer et de les intégrer. Il y a clairement eu une évolution entre les premier et dernier cycles de financement. Le fonds s'est renforcé et est devenu plus inclusif grâce à l'intégration continue des retours qui lui ont été faits. L'ISDAO est un fonds engagé et avide de connaissances qui cherche continuellement à se former quant aux meilleures pratiques en matière de philanthropie.

«Notre foire aux questions s'est continuellement améliorée au fil du temps, en prenant en compte des besoins et des questions des organisations. Aujourd'hui, elle répond à bien plus de questions qu'à nos débuts.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du personnel de l'ISDAO

«Ce que j'admire du fonds, c'est sa capacité à se renouveler et à grandir. Nous ne sommes absolument pas où nous nous trouvions il y a 4 ans. Nous avons tellement grandi et appris, et cela se ressent énormément.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du corps de gouvernance intérimaire

3.3. Un processus transparent et des ressources utiles

La majorité des personnes consultées évoquent les efforts déployés par l'ISDAO pour rendre son processus de subventionnement clair et transparent, dans le but de faciliter la compréhension et la participation des organisations. Les informations sont partagées par le biais de plusieurs canaux tels que les réseaux sociaux, le site internet de l'ISDAO, etc. rendant l'information accessible et disponible pour les groupes.

«L'ISDAO nous offre un canevas très simple pour répondre à l'appel à propositions. Les étapes sont très explicites et vous avez également, si besoin, l'accès au webinaire pour avoir des réponses à vos questions. Ce qui rend facilite le processus pour beaucoup.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

Dans le sondage en ligne, lorsqu'il a été demandé aux groupes francophones s'ils avaient une bonne compréhension des étapes du processus de financement, 91,8% des répondant·es ont répondu "oui".

Connaissez-vous les différentes étapes de notre processus d'octroi de subventions ? (49 réponses)



- Oui (91,8%)
- Non (8,2%)

Parmi les ressources fournies, l'ISDAO offre aux organisations désireuses de bénéficier des financements disponibles, la possibilité d'assister à un webinaire et met à disposition une foire aux questions (FAQ) afin de déconstruire les étapes du financement et de répondre aux questions qui sont souvent posées par les organisations. Plusieurs membres internes et des personnes externes notent la volonté de l'ISDAO de rendre le processus le plus souple et le plus accessible de tou·te·s.

Une grande majorité d'organisations subventionnées indiquent avoir déjà eu recours à la FAQ et avoir assisté aux webinaires. En termes d'accessibilité, ceci démontre que les organisations ont largement recours à ces outils.

Avez-vous consulté la foire aux questions (FAQ) de l'ISDAO sur l'appel à propositions? (49 réponses)



- Oui (91,8%)
- Non (8,2%)

Comment décririez-vous les informations fournies lors du webinaire ? (52 réponses)



- Très utile (80.8%)
- Utile (17.3%)
- Peu utile (1.7%)

3.4. Relations avec les organisations

L'ISDAO consacre beaucoup de temps à bâtir avec ses bénéficiaires des rapports fondés sur la confiance. Les visites sur le terrain en particulier, permettent de créer et de resserrer les liens avec ces organisations. Tant pour le personnel de l'ISDAO que pour les organisations subventionnées, cette démarche a été fortement saluée lors des groupes de discussion. Cette démarche démontre que l'ISDAO est toujours prête à faire l'effort nécessaire pour se rapprocher des organisations.

«L'ISDAO prend le temps de venir rendre visite aux organisations qu'elle subventionne. Tous les bailleurs ne font pas cet effort-là. Cela nous permet de parler directement de ce que nous faisons et de bâtir une relation avec eux.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

«Pour dire vrai, il n'y a pas que l'argent qui compte. La confiance que nous pouvons accorder à un bailleur au sein du mouvement compte aussi. Les rapports de confiance qui se sont installés avec l'ISDAO sont très précieux. En 2018, nous étions une toute petite organisation, nous avons postulé un financement de l'ISDAO. Aujourd'hui, nous sommes plus grands et plus forts en tant qu'organisation, et nous tenons encore. C'est grâce aux rapports que nous entretenons avec l'ISDAO.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

3.5. Diversité du panel d'activistes pour l'octroi de subventions et accessibilité de l'équipe

Plusieurs personnes ont souligné qu'une des forces du panel d'activistes pour l'octroi de subventions est la diversité [de ses membres]. En effet, le fait d'avoir des activistes qui viennent de différents pays de l'Afrique de l'Ouest et qui sont en mesure de mettre à contribution leurs connaissances ainsi que leurs expériences, permet une lecture plus approfondie des contextes nationaux.

Enfin, le personnel de l'ISDAO a souvent été mentionné comme étant l'une des forces de l'organisation et du processus de financement. En effet, celui-ci est réactif, accessible et se rend toujours disponible pour les organisations.

«L'équipe de l'ISDAO est très bien formée. Elle est toujours réactive. Tu sais que si tu as une question, tu auras la réponse en leur envoyant un message directement. Ils-elles sont accessibles, réactif-ives et représentent un atout pour le bon fonctionnement de l'organisation.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée



4. Les défis du processus de financement

Durant nos conversations avec les interlocuteur·rices internes et externes, nous avons recueilli de nombreux témoignages des réussites et des réalisations du fonds. Mais pour permettre à l'ISDAO de renforcer son processus de financement, nous allons davantage nous concentrer sur les défis actuels qu'il faudrait surmonter.

4.1. Défis liés aux procédures

4.1.1. Lenteur des processus

Lors de nos entretiens, plusieurs personnes ont rapporté que la durée de traitement des demandes de subventions (5 mois actuellement) était trop longue. Cela a un impact sur les organisations, car elles ne sont pas en mesure de démarrer leurs activités ou de les terminer à temps. Les organisations ayant bénéficié de subventions, témoignent aussi d'un délai d'attente trop long quant à la réception des fonds, les obligeant parfois à devoir prendre en charge eux-mêmes le démarrage des activités dans l'espoir de pouvoir se faire rembourser plus tard. La question des nombreuses étapes requises pour évaluer les candidatures est également une des préoccupations de nombreux membres de l'ISDAO.

«Le processus d'analyse est très long. Cela impacte nos activités, car nous ne sommes pas en mesure de les débiter à temps.»

— Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

Dans le sondage francophone, 61,2% des répondant·es estiment que le délai de traitement des demandes de subvention est trop long.

Comment décririez-vous le temps de traitement des demandes une fois qu'elles ont été soumises ? (49 réponses)



- Raisnable (38,8%)
- Trop longue (61,2%)
- Trop court (0%)

4.1.2. Hauteur du financement

Lors du sondage en ligne et des échanges avec les groupes de discussion, les organisations ont soulevé le besoin d'une réévaluation à la hausse des subventions octroyées par l'ISDAO. Les groupes estiment que recevoir des subventions plus importantes leur permettrait d'assurer leurs activités de manière plus durable.

Lorsque nous avons demandé aux groupes anglophones si les fourchettes de financement telles que proposées devraient rester les mêmes, 70% et 16,7% d'entre eux ont répondu "non" respectivement dans le cadre de l'appel sous régional et dans le cadre de la Love Alliance.

POUR L'APPEL À PROPOSITIONS SOUS-RÉGIONAL : Nous avons trois niveaux de financement pour l'appel régional : 1. jusqu'à 5 000 \$; 2. entre 5 000 \$ --- notre fourchette de financement pour l'appel régional (48 réponses)



- Oui (29,2%)
- Non (70,8%)

POUR L'APPEL À PROPOSITIONS DE LOVE ALLIANCE : Nous avons trois niveaux de financement pour l'appel de Love Alliance pour le Burkina Faso et le Nigeria ; 1) jusqu'à - est-ce que cela devrait rester notre gamme de financement pour cet appel ? (30 réponses)



- Oui (83,3%)
- Non (16,7%)

4.1.3. Renouvellement annuel des subventions dans un climat tendu

Le renouvellement annuel des subventions a suscité plusieurs questionnements, en commençant par le nombre de fois qu'une organisation peut ou devrait être subventionnée. Certains membres de l'ISDAO pensent qu'il serait important de revoir le nombre de fois qu'une organisation peut bénéficier d'une subvention en procédant à un état des lieux de l'environnement financier dans lequel se trouve l'organisation en question. En effet, certains craignent que le renouvellement sans limite des financements de l'ISDAO au profit des mêmes organisations ôte la possibilité d'appuyer des organisations émergentes, plus vulnérables.

Certaines personnes en interne pensent que l'ISDAO devrait envisager une durée maximale de 5 ans de financement, pour ensuite laisser les organisations prendre leur envol vers d'autres bailleurs de fonds.

«Au bout de 5 ans, nous devrions encourager les organisations à chercher de nouvelles opportunités pour céder la place aux organisations plus jeunes. Ceci permettrait de poursuivre le processus de consolidation du mouvement tout en travaillant avec des organisations qui opèrent dans un climat sociopolitique encore dangereux.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du personnel de l'ISDAO

De l'autre côté, les avis sont partagés. Certaines organisations ayant bénéficié de subventions depuis quelques années disent subir négativement l'émiettement du financement. Elles perçoivent la volonté de l'ISDAO de vouloir financer toutes les organisations, émergentes et anciennes, comme une menace aux subventions qu'elles ont l'habitude de recevoir, des subventions qui diminuent à chaque renouvellement. Ce contexte tend à fragiliser l'exploitation des ressources octroyées aux organisations puisque ces fonds sont décaissés en plusieurs tranches annuelles. Cela ne permet [donc] pas aux organisations de mener à terme les activités pour lesquelles l'appui a été sollicité [en premier lieu].

Des tensions se matérialisent entre les organisations émergentes ou bénéficiant depuis peu de subventions et les organisations plus anciennes qui ne souhaitent pas leur céder la place. Les premières ont l'impression que ce sont toujours les mêmes organisations qui voient leur financement renouvelé.

Qu'elles soient subventionnées, émergentes ou non subventionnées, les organisations témoignent d'un climat tendu dans certains pays car une sorte de concurrence pour accéder aux financements de l'ISDAO s'est installée.

« On a l'impression d'être mal vu-es lorsqu'on est une structure qui mobilise des fonds importants. Il y a moins de fonds [disponibles] aujourd'hui, car l'ISDAO veut partager ses ressources financières avec toutes les organisations. »

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

« En tant que structure émergente, nous avons parfois l'impression que les organisations qui sont là depuis plus longtemps et qui sont mieux établies ne veulent pas nous faire de la place. Ce sont souvent les mêmes organisations qui bénéficient d'un renouvellement de leur subvention. Cela crée beaucoup d'animosité dans certains pays. En tant qu'organisation émergente, on pense que nous voulons nous accaparer les ressources. On se méfie des nouvelles organisations. »

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

Recommandations pour cette section : Défis liés aux procédures

Recommandations spécifiques

De la consultante	Des membres internes	Des organisations
<p>Renouvellement des subventions Envisager des pistes d'apaisement des tensions existantes entre groupes subventionnés, émergents et non subventionnés en initiant une discussion sur le partage des ressources en lien avec le sentiment de "raréfaction" présent dans le mouvement ;</p> <p>Si un durcissement des modalités de financement est envisagé, une boîte à outils ou un plan de stabilisation des organisations sur le long terme devraient être envisagés (ex : présentation à d'autres bailleurs, renforcement des capacités en matière de recherche de financements...);</p> <p>Permettre aux organisations qui ont atteint la limite des 5 ans de postuler à nouveau après 2 ans de pause.</p>	<p>Renouvellement des subventions <i>De plusieurs membres du personnel et du panel d'activistes</i> : Envisager un durcissement des modalités de financement à l'issue de 5 années de subventionnement des organisations afin qu'elles varient leurs sources de financement.</p>	<p>Hauteur du financement <i>Des organisations subventionnées</i> : Les organisations proposent que l'ISDAO revoie à la hausse les fourchettes de ses financements, entre 10 000 et 50 000 USD.</p> <p>Renouvellement des subventions <i>Organisations subventionnées</i> : Ne pas limiter le montant des subventions alloué aux organisations capables de mobiliser plusieurs sources de financement ;</p> <p><i>Organisations non subventionnées</i> : Faire plus de place et soutenir les organisations émergentes.</p>

Recommandations spécifiques

- Revoir les étapes du traitement des demandes de subvention y compris les rôles et les personnes responsables) ;
- Revoir le temps de traitement des demandes ;
- Faciliter la résolution des conflits qui naissent entre organisations subventionnées et non subventionnées en raison de l'accessibilité et de la concurrence suscitée par les financements de l'ISDAO.

4.2. Défis d'accessibilité et de communication

4.2.1. Communication autour du processus de financement

Pour s'approcher des groupes et les informer au sujet de son processus de financement, l'ISDAO a recours à divers moyens de communication. Ces moyens consistent en grande partie de l'usage des réseaux sociaux et des webinaires. Cependant, certains de ces moyens de communication présentent des limites.

Manque de stratégie de communication

L'ISDAO ne semble pas disposer d'une stratégie de communication spécifiquement conçue pour les appels à propositions. À chaque appel à propositions, les informations sont diffusées via les canaux de communication numérique existants. Mais aucune action n'a été entreprise pour aller plus loin et pour tenter de se rapprocher des organisations qui n'ont pas recours à ces canaux. Au lieu que l'ISDAO s'assure de l'accessibilité de l'information par le biais de canaux divers, ce sont les organisations qui sont obligées d'aller à la recherche de l'information, faute d'une stratégie de communication efficace.

«Nous n'avons pas de stratégie de communication spécifique aux appels à propositions. Si nous avons une stratégie, nous pourrions mettre en place des actions plus larges pour toucher les groupes isolés [voire négligés] et non subventionnés. [Nous pourrions] aussi évaluer la portée de notre stratégie de communication en ce qui concerne les appels à propositions.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du personnel de l'ISDAO

«Ce sont toujours les (mêmes) groupes, ceux qui sont à l'aise avec le numérique, qui ont accès aux informations sur nos subventions.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes pour l'octroi de subventions de l'ISDAO

Limites des webinaires

Les webinaires ont été conçus à des fins informatives, pour permettre aux groupes de poser des questions de vive voix et d'échanger quant à leurs préoccupations relatives au processus de financement. Un des constats que nous faisons aujourd'hui, c'est que les webinaires se caractérisent souvent par une faible participation et un engagement limité. En effet, les groupes finissent souvent par écrire à l'ISDAO pour poser des questions dont les réponses figurent dans la foire aux questions ou qui ont été abordées lors des webinaires. Le recours à la FAQ et la participation aux webinaires ne semblent pas servir. Une question qui revient au cours de plusieurs discussions en interne est la suivante : comment l'ISDAO peut-elle s'assurer que les webinaires atteignent les personnes en quête d'informations sur les demandes de subvention ?

«Nous avons besoin que les webinaires soient plus interactifs et suscitent une plus grande participation de la communauté. Ils sont également trop courts quant à leur durée...»

—Extrait du sondage d'une organisation subventionnée par l'ISDAO

«Les webinaires sont souvent uniquement informatifs, mais ne nous impliquent ni nous, ni nos connaissances. Ce serait intéressant de voir comment les organisations subventionnées dans le passé pourraient partager des conseils et leurs expériences avec d'autres organisations, afin que le contenu des webinaires reflète un peu plus leur réalité.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

«Nous avons souvent de faibles taux de participation et d'implication lors des webinaires. Et souvent, les groupes finissent par nous écrire pour poser à nouveau les mêmes questions auxquelles nous avons [déjà] répondu lors du webinaire. Donc il y a quelque chose qui cloche avec nos webinaires.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du personnel de l'ISDAO

4.3. Format des demandes de subvention

Actuellement, les demandes de subvention se font par fichier Word téléchargeable, ce qui requiert d'avoir accès à l'internet. Plusieurs membres en interne ont exprimé le besoin d'envisager d'une éventuelle transposition du formulaire de demande de subvention sur une plateforme qui permettrait un remplissage hors ligne, tout en recherchant des moyens de rendre ladite procédure plus rapide et plus simple. Les organisations ont également exprimé le besoin de pouvoir reprendre le processus de demande de subvention là où il a été interrompu, en cas de coupure de courant ou de difficultés de connexion. L'usage d'une plateforme en ligne pourrait faciliter la tâche aux organisations lorsqu'il s'agirait de retrouver des anciennes demandes de subvention et d'accéder à des données préalablement renseignées.

Bien que la soumission par écrit des demandes de subvention reste la formule plébiscitée par les bailleurs de fonds, l'idée d'envisager des formats alternes de soumission des candidatures a été évoquée lors de conversations avec des interlocuteur·rices internes et externes. Par exemple, l'envoi de candidatures audio ou vidéo par le biais d'un service de messagerie instantanée (tel que WhatsApp) dotée d'une fonctionnalité de traduction en temps réel.

«Nous nous devons de nous efforcer continuellement à rendre nos procédures de demande de subvention plus accessibles aux personnes les moins bien outillées et à explorer de nombreuses pistes pouvant permettre aux [bailleurs de fonds] une meilleure prise en compte des réalités des groupes.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes pour l'octroi de subventions de l'ISDAO

«Les formulaires de demande de subvention de l'ISDAO sont déjà accessibles. Néanmoins, l'ISDAO devrait songer à une autre plateforme numérique, plus simple où l'organisation candidate pourrait créer un compte contenant des données pertinentes qui seraient mises à jour de temps à autre. Dans l'éventualité d'une coupure d'électricité, l'organisation pourrait facilement s'y (re)connecter, à partir d'autres appareils, pour poursuivre ou compléter la demande.»

—Extrait du sondage d'une organisation subventionnée par l'ISDAO

4.3.1. Financement annuel

Lors des conversations internes et externes, de nombreux participants à l'audit partagent les difficultés liées au financement annuel. Pour les membres internes, le processus d'analyse des demandes de subvention se révèle de plus en plus chronophage d'année en année. Souvent, ce sont les mêmes organisations qui postulent pour assurer la continuité de leurs projets et programmes. Pour certains membres internes, explorer le financement sur plusieurs années, permettrait à l'issue de quelques années de subventionnement et d'appui organisationnel, de se détacher de certaines organisations ayant atteint une plus grande stabilité.

Pour les organisations, le financement annuel précarise leur activité, mais aussi leur capacité à retenir leur personnel sur le long terme, car ils ne sont pas en mesure d'offrir des contrats stables.

«L'ISDAO ne se rend pas compte du turnover que les financements annuels créent chez nous.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

«Étaler un financement sur plusieurs années nous permettrait d'alléger la charge liée à l'étude des demandes de subventions chaque année.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes pour l'octroi de subventions de l'ISDAO

«Le financement multi-annuel permettrait d'évaluer l'impact que notre financement a eu sur plusieurs années auprès d'une organisation.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du Groupe de gouvernance intérimaire de l'ISDAO

4.3.2. Critères d'éligibilité

Actuellement, lorsqu'une organisation souhaite postuler dans le but de bénéficier d'une subvention, le premier critère d'éligibilité est le fait d'être, en tant qu'organisation, dirigée par des membres de la communauté LGBTQI. Pour certains membres, même si ceci garantit que les personnes LGBTQ occupent une place au sein de la direction et au niveau décisionnel de leurs organisations, ce critère exclut les organisations féministes qui ont des employé·es LGBTQI et/ou qui voudraient encourager les membres LGBTQI de leurs organisations à postuler dans le cadre de projet qu'ils·elles souhaiteraient mener. Même si ces organisations n'ont pas de personnes LGBTQI au sein de leur équipe dirigeante, elles participent à renforcer le mouvement.

Ensuite, ce critère d'éligibilité soulève une autre problématique. Aujourd'hui, n'importe quelle organisation LGBTQ émergente peut demander des financements à l'ISDAO. Ceci ne serait pas un problème si certaines organisations émergentes ne voyaient pas le jour en réaction à un conflit au sein de la communauté. Les membres internes à l'ISDAO, ainsi que les organisations témoignent tou·te·s de ce phénomène. De nombreuses organisations naissent à la suite d'un conflit, mais ne viennent pas forcément offrir des programmes et services différents et ne répondent pas à des enjeux pressants. Dans plusieurs conversations, le détournement de fonds et l'usage de fonds de l'ISDAO à des fins personnelles sont constatés auprès de plusieurs organisations émergentes.

«Il y a beaucoup de conflits au sein du mouvement, c'est une chose importante à prendre en compte. La voix pour résoudre les conflits actuellement, et de permettre à quiconque de créer sa propre organisation et recevoir son financement de l'ISDAO. Nous avons besoin d'outils et de compétences visant à adresser les conflits existants au sein de notre communauté.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

«Certaines organisations ne sont pas là pour des projets associatifs, mais pour l'aspect lucratif qu'offre le financement de l'ISDAO. Elles ne sont pas motivées par un besoin réel de servir la communauté.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

«Beaucoup d'organisations naissent de conflits avec d'autres organisations. Parfois, on se demande si, sans le financement de l'ISDAO, ces organisations existeraient vraiment ?»

—Extrait d'entrevue avec un membre du personnel de l'ISDAO

4.3.3. Qualité des demandes de subvention avant tout

Plusieurs membres internes relatent que les organisations sont souvent disqualifiées lorsqu'elles ne sont pas capables de formuler des demandes de subvention correctement rédigées. Or, toutes les organisations n'ont pas la capacité de s'exprimer en français et en anglais. Il est important de valoriser le fond des demandes de subvention, plutôt que de la juger uniquement sur la forme. Le discours de l'ISDAO doit être plus accessible aux personnes, notamment celles issues des groupes moins privilégiés dont le niveau scolaire est minimal. La qualité de la langue est également un critère qui disqualifie certaines organisations. Or, pour beaucoup le français et l'anglais ne sont pas leur première langue.

«Même s'il nous est peut-être impossible de vulgariser le format au point qu'il soit accessible de tou•te•s, nous pouvons réduire les barrières à l'accès de la demande de financement ou les étapes qu'un intermédiaire aurait à suivre pour remplir la demande au nom d'un groupe.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du corps de gouvernance intérimaire de l'ISDAO



4.3.4. Documentation

Dans les groupes de discussion anglophones et francophones ainsi que dans les commentaires tirés du sondage, plusieurs organisations évoquent qu'il est parfois difficile de comprendre toute la documentation (justificatifs) requise pour la soumission de la demande et pour l'évaluation post-financement des activités.

«Parfois, le nombre de justificatifs à fournir est stressant et n'est pas toujours clair. Nous ne savons pas quels documents fournir aux différentes étapes du processus. À partir du moment où nous soumettons la demande à l'obtention du financement et au moment de l'évaluation post-financement.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

4.4. Étude des demandes de subvention

4.4.1. La fatigue

Dans nos entretiens avec les membres internes, plusieurs d'entre eux trouvent que le planning d'évaluation des demandes lors des rencontres du PAOS, de 9 heures à 18 heures, a un impact sur la manière dont les demandes sont étudiées.

«Les demandes qui sont passées en revue le matin et en début d'après-midi ont tendance à bénéficier d'une plus grande attention, tandis que les demandes qui passent en fin de journée ne reçoivent pas la même attention en raison de la fatigue.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes de l'ISDAO

4.4.2. La langue

Dans nos entretiens internes comme externes, plusieurs personnes s'interrogent sur le choix du français et de l'anglais pour répondre aux appels à proposition. Pour beaucoup, cela exclut les organisations ou les personnes du mouvement pour qui le français ou l'anglais n'est pas la langue maternelle. De plus, cela exclut également les personnes qui n'ont pas été scolarisées ni en français, ni en anglais.

«Nous devons envisager l'usage des langues locales pour remplir les demandes de subvention.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

«Nous devons sonder l'impact de demander aux groupes de remplir notre demande de subvention en français ou en anglais, qui sont des langues coloniales.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes de l'ISDAO



Recommandations pour cette section

Défis d'accessibilité et de communication

Recommandations spécifiques

De la consultante	Des membres internes	Des membres externes
<p>Intégrer les organisations dans la conception des webinaires pour favoriser l'engagement et la participation ;</p> <p>Investir dans le renforcement des capacités organisationnelles en matière de gestion des conflits (ex : formation en gestion et médiation des conflits au profit du leadership de chaque organisation) ;</p> <p>Lorsqu'une organisation émergente postule, demander si les candidats·e·s ont déjà eu à travailler avec une organisation ayant préalablement bénéficié d'une subvention de l'ISDAO, et si oui, prévoir une section permettant de clarifier le contexte d'émergence de la nouvelle organisation</p> <p>Revoir l'agenda des semaines de délibérations en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y intégrant des activités qui (re) dynamisent le groupe (brise-glace, activités stimulantes, etc.) • Élaborant un emploi du temps équilibré comprenant des activités visant à renforcer les capacités d'analyse des membres du PAOS en matière d'évaluation et de traitement des demandes (programmation de formations en fin de journée) • Mieux répartir les demandes de subvention. 	<p><i>Plusieurs membres du personnel</i> : Optimiser le circuit de diffusion de l'information sur les financements avant même que l'appel à projets ne soit lancé pour encourager les organisations à se familiariser avec le processus.</p>	<p><i>Organisations subventionnées et non subventionnées</i> : Enregistrer les webinaires avec l'autorisation des participant·es et les transmettre aux organisations subventionnées et non subventionnées qui n'ont pas pu y assister.</p> <p><i>Organisations subventionnées</i> : Augmenter la durée ainsi que la fréquence des webinaires et proposer 2 webinaires par cycle de financement. Un au début de la période de financement et un à l'approche de la fin de la période de financement.</p> <p><i>Organisations subventionnées et non subventionnées</i> : Publier les webinaires sur le site internet afin que les groupes y aient accès en permanence.</p> <p><i>Organisations subventionnées</i> : Offrir un maximum de visibilité et de simplicité sur la documentation nécessaire pré, pendant et post financement pour les organisations.</p>

Recommandations spécifiques pour la section

- Établir une stratégie de communication autour du processus de financement qui s'adresse tant aux organisations qui ont une présence en ligne que celles qui n'en ont pas ;
- Envisager l'usage d'outils de communications informels, plus populaires parmi certains groupes, en vue d'une diffusion plus facile de ces informations notamment sur des réseaux tels que WhatsApp, Tiktok, Snapchat ;
- Envisager des formats de demande de subvention différents (audio, vidéo, etc.) dans le cadre des octrois de subventions moins importantes ;
- Proposer des subventions pluriannuelles ;
- Revoir les critères d'éligibilité en introduisant une perspective féministe et intersectionnelle
- Investir dans un portail de soumission des demandes de subvention qui peut :
 - Fonctionner hors-ligne
 - Permettre aux candidats·es de reprendre leur demande là où ils·elles s'étaient arrêté·es en dernier.

5. Défis Stratégiques

5.1. Définition d'une stratégie en amont

Durant les rencontres du PAOS, les activistes se réunissent le jour des délibérations et définissent leur stratégie de financement en Afrique de l'Ouest. Bien que organique et participative, cette méthode présente des limites. La stratégie est basée uniquement sur la perception du moment des activistes. Il n'y a pas d'analyse de fond effectuée quant aux besoins des groupes, afin d'informer la stratégie de financement. Connaître les tendances et les besoins des groupes à partir d'une analyse menée sur le terrain, qui tient compte des disparités et des différences de la région, permettrait d'arriver à la réunion avec une stratégie informée par la base communautaire. Cela permettrait également d'évaluer et d'effectuer un meilleur suivi de l'impact du financement.

«Nous décidons toujours de notre stratégie de financement au début de nos rencontres. Ce qui parfois se passe bien, et parfois moins bien. Quelquefois, on a l'impression que la stratégie se focalise sur les besoins des pays qui se font le plus ou le mieux entendre, et je crains que les stratégies que nous définissons ne soient pas assez globales. Nous devons veiller à intégrer une dimension d'intersectionnalité à ces stratégies si nous tenons à renforcer les groupes tout en renforçant le mouvement.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes de l'ISDAO

5.1.1. Manque de regard politique

Plusieurs membres internes et externes font part d'une absence d'un regard politique dans l'analyse des demandes de subvention. Les demandes de subvention de financement ne sont pas analysées dans leur contexte politique. Par exemple, dans certains pays, le contexte politique et social des luttes LGBTQI fait en sorte que certaines organisations ont accès à plus de financement et de ressources. Mais ce n'est pas le cas pour tous les pays de l'Afrique de l'Ouest. Des disparités exacerbées subsistent au sein de la région. Cette dichotomie est parfois difficile à naviguer d'après plusieurs membres internes. Ces derniers se préoccupent quant à comment garantir que l'ISDAO réponde aux besoins élémentaires de certaines organisations, tout en s'assurant de soutenir celles qui sont déjà bien assises au sein du mouvement et qui n'ont pas besoin d'un tel appui. Un regard politique pour certains membres voudrait aussi dire renforcer le soutien technique et financier qu'on offre aux organisations francophones qui opèrent dans des contextes plus précaires [que celles issues des pays anglophones].

«En tant que membres du PAOS, il urge que nous apprenions à prendre en compte le contexte politique, plutôt que l'identité de l'organisation. Il est temps qu'on accepte qu'une partie des organisations qui reçoivent le plus de financement sont celles qui ont plus de facilité à mener leurs activités à cause d'un climat socio-politique plus favorable.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes pour l'octroi de subventions de l'ISDAO

5.2. Traitement et prise de décision biaisés

La prise de décision des financements est faite par le PAOS, ce qui permet que des décisions soient prises par et pour les activistes. L'équipe de l'ISDAO est présente lors des rencontres du PAOS. Elle peut apporter des informations au PAOS concernant le travail de certaines organisations mais ne peut pas intervenir dans la prise de décision. Plusieurs membres internes constatent que le processus d'octroi des subventions est robuste, mais semble difficile à appliquer en toute neutralité. Aujourd'hui le processus décisionnel est trop biaisé, ce qui affecte l'obligation d'impartialité nécessaire dans la prise de décision et ce, pour plusieurs raisons.

«On a parfois l'impression que l'analyse des demandes est un règlement de comptes entre les représentants pays et les organisations candidates.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

5.2.1. Composition du PAOS

Dans nos conversations internes et externes, il a été rapporté qu'il serait important de revoir la composition du PAOS qui est actuellement d'un·e représentant·e par pays (excepté le Nigeria et le Ghana). Plusieurs personnes consultées pensent qu'il serait important d'avoir deux (2) représentant·e·s par pays pour permettre davantage de nuance et de neutralité. En effet, le fait que certains pays ne soient représentés que par une personne rend la lecture des situations locales biaisée. Si le·la représentant·e pays est en conflit direct ou dans le cas contraire, exhibe une forte affinité, pour une organisation candidate, cela impacte sa capacité à rester

neutre dans la prise de décision.

« Au cours de nos délibérations, on remarque que la lecture que pourraient avoir certain·es représentant·es pays quant à certaines demandes de subvention s'avère limitée [et manque de neutralité]. Même quand l'équipe de l'ISDAO émet un avis quant à une organisation, cela n'est pas toujours pris en compte par le·la représentant·e pays. Nous aurions besoin d'au moins deux (2) représentant·es pour redistribuer la concentration de pouvoir accordée aux représentant·es pays.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes pour l'octroi de subventions de l'ISDAO

5.2.2. Anonymat du PAOS

Les membres du PAOS sont censés mener leur mandat dans l'anonymat. Lors de nos échanges internes et externes, il est ressorti de manière assez claire que les membres du PAOS sont connus. Cela a occasionné plusieurs problèmes dans le passé. Par exemple, certains membres du PAOS ont reçu des menaces provenant d'organisations candidates. Ou [encore], des membres du PAOS, jouant du pouvoir qui leur est conféré, ont menacé de ne pas accorder de financement à des organisations candidates. Dans une petite communauté où tout le monde se connaît, il est donc difficile de s'attendre à un anonymat quelconque quand les membres du PAOS et les candidats·es se côtoient.

«Tout le monde fait partie du mouvement, donc tout le monde connaît tout le monde. Il est très probable que vous connaissez le membre du PAOS qui représente votre pays.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

«Les gens n'ont pas été mis en position de neutralité, alors comment peut-on leur demander d'être neutres.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du personnel de l'ISDAO

«Nous ne pouvons plus garantir l'anonymat du PAOS aujourd'hui. Et il faut que nous admettions et réfléchissions à une autre méthode pour assurer une répartition équitable du financement.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du PAOS de l'ISDAO

5.2.3. Membres du PAOS et candidat·es à la fois

Le fait que les membres du PAOS puissent soumettre des demandes de subvention les met pratiquement tous en situation de conflit d'intérêts. En effet, tous les membres du PAOS entretiennent d'étroites relations les uns avec les autres. Plusieurs membres évoquent une sorte de pouvoir qui ne dit pas son nom dans la salle, dictant [ainsi] la prise de décision. Toutes les organisations dont font partie des membres du PAOS, s'attendent à être subventionnées et si ce n'est pas le cas, ceci donne lieu à des dynamiques complexes entre membres.

«Parfois, vous n'avez pas besoin de dire «soutenez ma candidature», vous savez déjà qui se portera garant·e pour vous et qui ne le fera pas.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes pour l'octroi de subvention de l'ISDAO

«Le fait de ne pas avoir appuyé la demande de subvention d'un·e de tes collègues du PAOS a été la source de nombreux conflits.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du personnel de l'ISDAO

«Il est important que les membres du PAOS ne puissent plus postuler les subventions de l'ISDAO pour que celui-ci soit réellement équitable, transparent et honnête.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

«Les conflits d'intérêt ont débuté dès que les membres du PAOS ont eu l'autorisation de postuler les subventions de l'ISDAO.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

5.2.4. Direction de l'ISDAO et absence de pouvoir

Même si tout le processus décisionnel est confié au panel, l'ISDAO détient une responsabilité institutionnelle, car c'est elle qui effectue des visites sur le terrain et qui est au contact des partenaires. Son équipe dirigeante suit le travail et l'état d'avancement des activités des groupes. Elle peut participer aux échanges du PAOS, mais il arrive que ses contributions ne soient pas prises en compte, ce qui suscite des frustrations et nourrit les idées préconçues et les conflits d'intérêts.

«Pour rendre le processus équitable, il faudrait que les membres de l'ISDAO puissent avoir un certain pouvoir dans la prise de décision, car c'est eux qui nous connaissent et avec qui nous entretenons les rapports les plus neutres [par opposition] aux membres du PAOS.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

«Il faudrait que l'équipe de l'ISDAO puisse avoir son mot à dire dans la prise de décision car c'est elle qui est la plus proche des organisations. La prise de décision devrait revenir à 60% au PAOS et à 40% à [la direction de] l'ISDAO.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du personnel de l'ISDAO

5.2.5. Absence de processus de responsabilisation

Le PAOS détient un pouvoir décisionnel, mais aucun processus de responsabilisation et de redevabilité n'a été mis en place. Jusqu'à ce jour, l'absence de mécanisme de responsabilisation rend le PAOS responsable de tout mais redevable de rien. Dans nos conversations internes et externes, il a été question de revoir le degré de pouvoir conféré aux membres du PAOS.

«Où sont les mécanismes de responsabilisation ? À qui le PAOS doit-il rendre des comptes ? Techniquement, ça serait au mouvement, mais il n'y a pas de mécanisme en place.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du Groupe de gouvernance intérimaire de l'ISDAO

«Il arrive que les membres du PAOS divulguent des informations concernant des organisations qu'ils-elles ne devraient pas divulguer dans le but de bénéficier du soutien du reste du groupe.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes pour l'octroi de subventions de l'ISDAO

«Il est important de se demander si autant de pouvoir devrait être investi dans le PAOS.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

Recommandations pour cette section

Défis stratégiques

Recommandations spécifiques

De la consultante	Des membres internes	Des membres externes
<p>Plutôt que rendre anonyme le PAOS, rendre anonyme les demandes de subvention :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les personnes qui rendent anonymes les demandes de subvention ne peuvent pas les traiter. <p>Partager le pouvoir décisionnel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une partie des membres du PAOS rend les demandes de subvention anonymes • Une partie des membres analyse les dossiers grâce à une grille élaborée à partir d'une stratégie intersectionnelle. • Une partie des membres du PAOS prend la décision basée sur l'analyse effectuée. 		

Recommandations spécifiques

Recommandations émises par 2 groupes de personnes consultés ou plus

- Intégrer une enquête biannuelle ou triannuelle menée par un·e consultant·e externe qui informe sur les besoins et les priorités de financement des organisations LGBTQI en Afrique francophone, en y incluant une perspective politique et intersectionnelle ;
- Former les membres du PAOS à la prise en compte d'une approche politique dans le traitement des demandes de subventions ;
- Augmenter la représentation par pays en :
 - Passant à deux (2) le nombre de représentant·es par pays ;
 - Deux personnes aux visions différentes, mais complémentaires.
- Retirer la possibilité aux membres du PAOS de pouvoir postuler les appels d'octroi de subventions :
 - Leur faciliter l'accès à des ressources externes à l'ISDAO en les mettant en rapport avec d'autres bailleurs de fonds.
- Créer un mécanisme de responsabilisation et de redevabilité du PAOS ;
- Prendre en compte les voix et les points de vue du personnel de l'ISDAO :
 - [En se basant sur] une notation allouant 60 points au PAOS et 40 points aux membres du personnel de l'ISDAO.

6. Défis liés au renforcement des capacités

6.1. Renforcement des capacités des membres du PAOS

Le processus de financement de l'ISDAO étant participatif et jeune, sous-entend que de nombreux membres impliqués dans la prise de décision relative à l'octroi des subventions, y compris les membres du PAOS, ont dû acquérir leurs compétences en analyse et en évaluation de demandes de subvention [sur le tas]. Les membres du PAOS ont été en mesure de comprendre comment analyser et octroyer les financements grâce à la pratique soutenue ces dernières années et au processus rigoureux de financement. Néanmoins, un renforcement continu des capacités sur la question des normes et des bonnes pratiques en matière de financement serait bénéfique pour les membres du PAOS. Ce renforcement pourrait notamment porter sur des thématiques telles que les contextes sociopolitiques de pays confrontés à des changements, l'apprentissage et le perfectionnement de techniques d'évaluation des demandes de subventions, etc.

6.2. Renforcement des capacités des organisations

Lors de nos conversations avec les organisations, il a été fait mention à plusieurs reprises de la nécessité de renforcer leurs capacités. Au-delà de voir le financement comme étant une manière d'appuyer le mouvement à l'échelle régionale, il faudrait également investir dans la formation de ces organisations. Les thématiques de formation

qui reviennent le plus souvent sont la littératie financière, la gestion financière et la gestion des conflits au sein des organisations et du mouvement LGBTQ.

«L'ISDAO devrait promouvoir une plus grande collaboration entre les organisations.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation non subventionnée

« L'ISDAO devrait envisager de mettre en place un processus d'accompagnement par les pairs en vue d'appuyer les organisations nationales et de promouvoir le dialogue à l'échelle nationale tout en renforçant le mouvement. »

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation subventionnée

6.3. Suivi post soumission

L'ISDAO devrait effectuer un meilleur suivi après la soumission des demandes de subvention. Lorsque qu'interrogées à ce propos, 56,3% des organisations francophones et 27,8 % des organisations anglophones considéraient suffisant le suivi post-soumission.

Comment évaluez-vous le retour d'information que vous avez reçu de l'ISDAO une fois que votre candidature a été sélectionnée ? (48 réponses)



- Très suffisant (25%)
- Suffisant (56,3%)
- Peu suffisant (18,8%)

Comment évaluez-vous le retour d'information fourni par l'ISDAO après la sélection de votre proposition ? (54 réponses)



- Satisfaisant (51,9%)
- Peu satisfaisant (27,8%)
- Pas satisfaisant (20,4%)

6.4. Organisations non subventionnées

Dans nos conversations internes et externes, on apprend que les organisations qui ne sont pas sélectionnées ne reçoivent pas toujours de retours/feedback quant à leur demande. Il est important de regarder le processus de financement, non pas seulement comme aboutissant exclusivement à un financement, mais aussi comme une opportunité de renforcer les capacités rédactionnelles des organisations issues du mouvement LGBTQI ouest-africain matière de demande de subventions. Des rétroactions du PAOS s'avéreraient très enrichissantes pour les organisations. Ensuite, il serait important que les visites terrain soient élargies aux organisations non subventionnées. Selon plusieurs interlocuteur·rices, cela encouragerait ces dernières à retenter l'expérience et offrirait une opportunité d'apprentissage pour tou·tes.

«Si nous évaluons les candidatures et que les gens n'ont pas de retour. [Non seulement] les gens n'ont pas obtenu ce qu'ils cherchaient, [mais en plus] il n'y a pas de possibilité d'amélioration.»

—Extrait d'entrevue avec un membre du panel d'activistes pour l'octroi de subventions de l'ISDAO

«L'ISDAO ne fournit jamais de retour d'information, ce qui nous empêche de comprendre comment nous pouvons améliorer notre organisation, et notre activité. Parfois, ce n'est même pas pour l'argent, mais plutôt l'occasion de faire évaluer nos activités et nos projets.»

—Extrait d'un échange dans un groupe de discussion avec une organisation non subventionnée

«C'est décourageant quand tu n'es pas pris, parce que tu n'as même pas l'opportunité de comprendre pourquoi ça n'a pas marché.»

—Extrait de conversation avec une organisation non subventionnée dans le focus groupe



Recommandations pour cette section

Défis de renforcement de capacité

Recommandations spécifiques

De la consultante	Des membres internes	Des membres externes
Établir des rapports avec les organisations non subventionnées en les invitant aux événements et aux activités de l'ISDAO (rencontres annuelles, webinaires, etc.).	<i>Plusieurs membres du personnel</i> : Étendre les visites terrain aux organisations non subventionnées.	<i>Organisations non subventionnées</i> : Contribuer des rétroactions aux organisations non subventionnées.

Recommandations spécifiques

- Offrir un renforcement continu des capacités des membres du PAOS ;
- Offrir des formations par les pairs pour les organisations de l'ISDAO ;
- Offrir un meilleur suivi après les demandes de subvention.



7. Conclusion

Depuis sa fondation, l'ISDAO s'est positionnée en tant que ressource clé de la région pour les organisations LGBTQI. Son hyper flexibilité, son inclusivité et son accessibilité font aujourd'hui sa force et la démarquent des autres bailleurs de fonds. Sa capacité à intégrer les retours qu'elle reçoit fait d'elle un fonds qui cherche à apprendre et à innover.

Néanmoins, cette hyper flexibilité présente également des limites. Certains membres et organisations tirent profits de cette volonté d'inclusion pour toutes. L'absence d'un dispositif de redevabilité et de responsabilisation robuste et solide plombe l'ISDAO et est source de conflit en interne tout comme en externe. On voit notamment que sans mécanisme de responsabilisation et de redevabilité solide, les rapports étroits et intimes qui lient les acteur·rice·s internes et externes à l'organisation, mettent en péril la posture de neutralité que souhaite avoir l'organisation.

Après quatre années de subventionnement et un bel élan, il est temps que l'ISDAO renforce son mécanisme de financement afin de poursuivre sa mission qui est de consolider le mouvement LGBTQI en Afrique de l'Ouest.



Appendix 1:

Questionnaire entrevue interne

1. Quel est votre nom, votre fonction à l'ISDAO, le pronom que vous préférez utiliser ?
 2. Que pensez-vous de la manière dont l'ISDAO annonce et communique sur son processus d'octroi de subventions ?
 3. Qu'est-ce qui vous plaît dans ce processus ?
 4. Quelles pourraient être d'éventuelles limites à l'évolution de l'organisation ?
 5. Que pensez-vous de la façon dont l'ISDAO gère son processus de soumission de candidature ?
 6. Qu'est-ce qui vous plaît dans ce processus ?
 7. Quels sont les axes de développement ?
 8. Que pensez-vous de la façon dont l'ISDAO gère son processus de sélection ?
 9. Que pensez-vous du processus de prise de décision ?
 10. Ce processus pourrait-il être amélioré ?
 11. Les critères de sélection sont-ils suffisamment inclusifs pour les groupes marginalisés et difficiles à rejoindre (personnes en situation de handicap, d'analphabétisation et non académique...) ?
 12. Quel est le processus de prise de décision ?
 13. Quel est le processus d'annonce ?
 14. Comment sont informés les groupes qui n'ont pas été sélectionnés ?
 15. Pensez-vous qu'un appui (non financier) suffisant est fourni aux groupes qui sont retenus pour la subvention ?
 16. Quelles améliorations apporteriez-vous au processus dans sa globalité ?
-

Appendix 2:

Scripts des groupes de discussion

Questions Clés

Voici des exemples de questions auxquelles nous chercherons à répondre ensemble.

Forces du processus de subventionnement de l'ISDAO :

Quelle(s) étape(s) du processus de subventionnement de l'ISDAO fonctionne(nt) bien et pourquoi ?

Selon vous, qu'est-ce que le processus participatif a permis à l'ISDAO de réaliser et comment ?

Faiblesses du processus de subventionnement de l'ISDAO :

Quelle(s) étape(s) du processus de subventionnement de l'ISDAO pourrai(en)t être améliorée(s) et pourquoi ?

Que voudriez-vous améliorer ou changer : le processus de demande de subvention, le formulaire de demande de subvention ou les deux ?

Opportunités pour le processus de subventionnement de l'ISDAO :

Dans quels domaines souhaiteriez-vous que l'ISDAO investisse à l'avenir et pourquoi ?

Quelles mesures supplémentaires pourrait envisager l'ISDAO en vue de faciliter et simplifier le processus de candidature pour les candidats-es?

Dans quelle(s) mesure(s) l'ISDAO pourrait-elle améliorer le processus d'octroi de subventions pour les membres du PAOS ?

Menaces pour le processus de subventionnement de l'ISDAO :

Pour quelle(s) raison(s) la communauté choisirait-elle de ne plus participer au processus de subventionnement de l'ISDAO ?

À votre avis, qu'est ce qui pourrait représenter une menace pour le processus de financement de l'ISDAO et pourquoi ?

Pensez-vous que le nombre croissant d'organisations et de regroupements en Afrique de l'Ouest puisse être une menace pour l'ISDAO en tant que bailleur ?

Si oui, pourquoi ?

Appendix 3: Questionnaire sondage en ligne

1. Avez-vous déjà répondu à un appel à propositions de l'ISDAO ?
 2. Pour quel(s) appel(s) à propositions avez-vous reçu un financement (veuillez cocher toutes les cases qui sont applicables)
 3. Connaissez-vous les différentes étapes de notre processus d'octroi de subventions ?
 4. Savez-vous que les décisions de financement sont prises par notre panel d'activistes pour l'octroi des subventions (PAOS), qui est composé d'activistes de nos communautés ?
 5. Avez-vous déjà assisté à un webinaire sur le processus de financement de l'ISDAO ?
 6. Comment décririez-vous les informations fournies lors du webinaire ?
 7. Comment pouvons-nous rendre le webinaire plus utile pour vous lors de l'élaboration de votre proposition/demande de subvention ?
 8. Avez-vous consulté la foire aux questions (FAQ) de l'ISDAO pour l'appel à propositions ?
 9. Si vous avez consulté la foire aux questions, dans quelle mesure vous a-t-elle été utile lors de l'élaboration de votre proposition ?
 10. Diriez-vous que notre stratégie de communication et d'information sur les appels à propositions a réussi à atteindre un large éventail d'organisations LGBTQI en Afrique de l'Ouest, en particulier dans les 9 pays focaux de l'ISDAO (ainsi que les organisations de TS et d'UD au Burkina Faso et au Nigéria dans le cadre de la Love Alliance) ?
 11. Comment pourrions-nous améliorer notre stratégie de communication et d'information afin d'atteindre un large éventail d'organisations LGBTQI en Afrique de l'Ouest (ainsi que les organisations de TS et d'UD au Burkina Faso et au Nigéria dans le cadre de la Love Alliance) ?
 12. Comment évalueriez-vous le(s) formulaire(s) de l'ISDAO (demande de subvention ou note conceptuelle) lors de l'élaboration de votre demande ?
 13. À votre avis, qu'est-ce qui rendrait les formulaires de l'ISDAO plus accessibles ou plus faciles à utiliser ?
 14. Y a-t-il des sections de notre formulaire de demande de subvention (proposition ou note conceptuelle) qui vous ont posé des problèmes lors de l'élaboration de votre demande ? Veuillez spécifier.
-

15. Actuellement, nos appels à propositions sont ouverts pour une période de deux à quatre semaines. Pensez-vous que c'est suffisant ?
 16. Si vous avez répondu "Non", pourriez-vous nous dire quel serait le délai idéal ?
 17. Comment décririez-vous le délai de traitement des demandes après leur soumission ?
 18. POUR L'APPEL À PROPOSITIONS SOUS RÉGIONAL : Nous avons trois niveaux de financement pour l'appel régional, 1) jusqu'à 5 000 USD entre 5 000 et 15 000 USD ; et 3) entre 15 000 et 20 000 USD. Pensez-vous que nous devrions maintenir cette fourchette de financement pour l'appel régional ?
 19. APPEL À PROPOSITIONS SOUS RÉGIONAL : Si vous avez répondu "Non", quelle devrait être, selon vous, la fourchette de financement de l'ISDAO ?
 20. Pour l'appel à propositions de la Love Alliance : Nous avons trois niveaux de financement pour l'appel Love Alliance (Burkina Faso et Nigéria), 1) jusqu'à 10 000 USD ; 2) entre 10 000 et 30 000 USD ; et 3) entre 30 000 et 50 000 USD par an. Pensez-vous que cela devrait rester notre gamme de financement pour l'appel à propositions Love Alliance ? [Pour les organisations des pays de la Love Alliance uniquement]
 21. APPEL À PROPOSITIONS - LOVE ALLIANCE : Si vous avez répondu "Non", quelle devrait être, selon vous, la fourchette de financement de l'ISDAO ? [Pour les organisations des pays de la Love Alliance uniquement]
 22. Après que votre candidature a été retenue, l'ISDAO vous a-t-elle fait un retour convenable sur votre candidature ?
 23. Une fois votre candidature retenue, comment décririez-vous les étapes menant à la réception de la subvention ?
 24. En tant qu'organisation actuellement et/ou anciennement subventionnée, que pensez-vous qu'il faille changer dans notre processus de soumission de demandes de subvention ?
-

Appendix 4: Résumé Des Recommandations

Recommandations pour cette section : Défis liés aux procédures

Recommandations spécifiques

De la consultante	Des membres internes	Des organisations
<p>Renouvellement des subventions Envisager des pistes d'apaisement des tensions existantes entre groupes subventionnés, émergents et non subventionnés en initiant une discussion sur le partage des ressources en lien avec le sentiment de "raréfaction" présent dans le mouvement ;</p> <p>Si un durcissement des modalités de financement est envisagé, une boîte à outils ou un plan de stabilisation des organisations sur le long terme devraient être envisagés (ex : présentation à d'autres bailleurs, renforcement des capacités en matière de recherche de financements...);</p> <p>Permettre aux organisations qui ont atteint la limite des 5 ans de postuler à nouveau après 2 ans de pause.</p>	<p>Renouvellement des subventions <i>De plusieurs membres du personnel et du panel d'activistes</i> : Envisager un durcissement des modalités de financement à l'issue de 5 années de subventionnement des organisations afin qu'elles varient leurs sources de financement.</p>	<p>Hauteur du financement <i>Des organisations subventionnées</i> : Les organisations proposent que l'ISDAO revoie à la hausse les fourchettes de ses financements, entre 10 000 et 50 000 USD.</p> <p>Renouvellement des subventions <i>Organisations subventionnées</i> : Ne pas limiter le montant des subventions alloué aux organisations capables de mobiliser plusieurs sources de financement ;</p> <p><i>Organisations non subventionnées</i> : Faire plus de place et soutenir les organisations émergentes.</p>

Recommandations spécifiques

- Revoir les étapes du traitement des demandes de subvention y compris les rôles et les personnes responsables) ;
- Revoir le temps de traitement des demandes ;
- Faciliter la résolution des conflits qui naissent entre organisations subventionnées et non subventionnées en raison de l'accessibilité et de la concurrence suscitée par les financements de l'ISDAO.

Recommandations pour cette section

Défis d'accessibilité et de communication

Recommandations spécifiques

De la consultante	Des membres internes	Des membres externes
<p>Intégrer les organisations dans la conception des webinaires pour favoriser l'engagement et la participation ;</p> <p>Investir dans le renforcement des capacités organisationnelles en matière de gestion des conflits (ex : formation en gestion et médiation des conflits au profit du leadership de chaque organisation) ;</p> <p>Lorsqu'une organisation émergente postule, demander si les candidats·e·s ont déjà eu à travailler avec une organisation ayant préalablement bénéficié d'une subvention de l'ISDAO, et si oui, prévoir une section permettant de clarifier le contexte d'émergence de la nouvelle organisation</p> <p>Revoir l'agenda des semaines de délibérations en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y intégrant des activités qui (re) dynamisent le groupe (brise-glace, activités stimulantes, etc.) • Élaborant un emploi du temps équilibré comprenant des activités visant à renforcer les capacités d'analyse des membres du PAOS en matière d'évaluation et de traitement des demandes (programmation de formations en fin de journée) • Mieux répartir les demandes de subvention. 	<p><i>Plusieurs membres du personnel</i> : Optimiser le circuit de diffusion de l'information sur les financements avant même que l'appel à projets ne soit lancé pour encourager les organisations à se familiariser avec le processus.</p>	<p><i>Organisations subventionnées et non subventionnées</i> : Enregistrer les webinaires avec l'autorisation des participant·es et les transmettre aux organisations subventionnées et non subventionnées qui n'ont pas pu y assister.</p> <p><i>Organisations subventionnées</i> : Augmenter la durée ainsi que la fréquence des webinaires et proposer 2 webinaires par cycle de financement. Un au début de la période de financement et un à l'approche de la fin de la période de financement.</p> <p><i>Organisations subventionnées et non subventionnées</i> : Publier les webinaires sur le site internet afin que les groupes y aient accès en permanence.</p> <p><i>Organisations subventionnées</i> : Offrir un maximum de visibilité et de simplicité sur la documentation nécessaire pré, pendant et post financement pour les organisations.</p>

Recommandations spécifiques pour la section

- Établir une stratégie de communication autour du processus de financement qui s'adresse tant aux organisations qui ont une présence en ligne que celles qui n'en ont pas ;
- Envisager l'usage d'outils de communications informels, plus populaires parmi certains groupes, en vue d'une diffusion plus facile de ces informations notamment sur des réseaux tels que WhatsApp, Tiktok, Snapchat ;
- Envisager des formats de demande de subvention différents (audio, vidéo, etc.) dans le cadre des octrois de subventions moins importantes ;
- Proposer des subventions pluriannuelles ;
- Revoir les critères d'éligibilité en introduisant une perspective féministe et intersectionnelle
- Investir dans un portail de soumission des demandes de subvention qui peut :
 - Fonctionner hors-ligne
 - Permettre aux candidats·es de reprendre leur demande là où ils·elles s'étaient arrêté·es en dernier.

Recommandations pour cette section

Défis stratégiques

Recommandations spécifiques

De la consultante	Des membres internes	Des membres externes
<p>Plutôt que rendre anonyme le PAOS, rendre anonyme les demandes de subvention :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les personnes qui rendent anonymes les demandes de subvention ne peuvent pas les traiter. <p>Partager le pouvoir décisionnel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une partie des membres du PAOS rend les demandes de subvention anonymes • Une partie des membres analyse les dossiers grâce à une grille élaborée à partir d'une stratégie intersectionnelle. • Une partie des membres du PAOS prend la décision basée sur l'analyse effectuée. 		

Recommandations spécifiques

Recommandations émises par 2 groupes de personnes consultés ou plus

- Intégrer une enquête biannuelle ou triannuelle menée par un·e consultant·e externe qui informe sur les besoins et les priorités de financement des organisations LGBTQI en Afrique francophone, en y incluant une perspective politique et intersectionnelle ;
- Former les membres du PAOS à la prise en compte d'une approche politique dans le traitement des demandes de subventions ;
- Augmenter la représentation par pays en :
 - Passant à deux (2) le nombre de représentant·es par pays ;
 - Deux personnes aux visions différentes, mais complémentaires.
- Retirer la possibilité aux membres du PAOS de pouvoir postuler les appels d'octroi de subventions :
 - Leur faciliter l'accès à des ressources externes à l'ISDAO en les mettant en rapport avec d'autres bailleurs de fonds.
- Créer un mécanisme de responsabilisation et de redevabilité du PAOS ;
- Prendre en compte les voix et les points de vue du personnel de l'ISDAO :
 - [En se basant sur] une notation allouant 60 points au PAOS et 40 points aux membres du personnel de l'ISDAO.

Recommandations pour cette section

Défis de renforcement de capacité

Recommandations spécifiques

De la consultante	Des membres internes	Des membres externes
Établir des rapports avec les organisations non subventionnées en les invitant aux événements et aux activités de l'ISDAO (rencontres annuelles, webinaires, etc.).	<i>Plusieurs membres du personnel</i> : Étendre les visites terrain aux organisations non subventionnées.	<i>Organisations non subventionnées</i> : Contribuer des rétroactions aux organisations non subventionnées.

Recommandations spécifiques

- Offrir un renforcement continu des capacités des membres du PAOS ;
- Offrir des formations par les pairs pour les organisations de l'ISDAO ;
- Offrir un meilleur suivi après les demandes de subvention.



TAFFIYA : Évaluation De Notre Processus D'octroi De Subventions

Édition :

Phidelia Imiegha – Chargée de communication

Stéphane Simporé – Directeur de la communication et de la gestion des connaissances

Mise en page et conception graphique :

Njau Samson



INITIATIVE SANKOFA D'AFRIQUE DE L'OUEST

L'ISDAO est un fonds dirigé par des activistes qui se consacre à la construction d'un mouvement ouest-africain qui défend la diversité sexuelle et les droits sexuels grâce à une approche flexible de l'octroi de subventions et au renforcement d'une culture philanthropique qui promeut les droits de l'homme et la justice sociale.

 www.isdao.org

 [initiativeSankofa](https://www.facebook.com/initiativeSankofa)

 [initiative_sankofa](https://www.instagram.com/initiative_sankofa)

 [ISDAOSankofa](https://twitter.com/ISDAOSankofa)

 info@isdao.org

ISDAO

