



Note de cadrage.

**Le dispositif d'apprentissage
stratégique du SRF à
l'attention de ses partenaires**

**Un levier stratégique pour
renforcer l'impact et piloter
le changement**

**Cadre stratégique et
contractuel**

SAHEL REGIONAL FUND

1. Pourquoi un dispositif d'apprentissage structuré ?

Le SRF se positionne comme un fonds stratégique, agile et ancré, qui mise sur l'apprentissage continu pour renforcer la qualité de son action et contribuer à transformer les pratiques du secteur. L'apprentissage est ainsi envisagé comme un levier transversal, intégré à l'ensemble des dynamiques du Fonds.

Il ne se limite pas au suivi des projets sur le terrain ou à l'analyse de leurs résultats immédiats. L'ambition est plus large : l'apprentissage s'étend à l'ensemble des niveaux d'intervention du SRF, depuis les processus internes jusqu'aux dynamiques partenariales et institutionnelles. Il vise également à produire des analyses transversales et stratégiques sur certaines thématiques clés, dans une logique de contribution aux réflexions collectives et à l'évolution des pratiques humanitaires dans la région.

Autrement dit, l'apprentissage ne se contente pas d'observer ce qui est fait : il cherche à en tirer sens, enseignements et leviers d'action, pour nourrir les décisions du SRF, renforcer ses partenaires, et alimenter plus largement les débats sur la qualité, la localisation et la transformation du système.

2. La Théorie du Changement du SRF au cœur des apprentissages

Le dispositif d'apprentissage du SRF s'ancre directement dans sa théorie du changement, qui guide l'action du Fonds à travers quatre axes complémentaires. Chacun de ces axes n'a pas la même fonction en matière de production ou d'utilisation des apprentissages : certains sont sources d'apprentissage, d'autres en sont les vecteurs ou les leviers d'amplification.

Axe 1 – Quality funding. C'est un axe central de production d'apprentissage. Le SRF y développe une approche qualitative du financement qui mérite d'être documentée : quels effets sur les pratiques des ONG ? Quels impacts sur la qualité des réponses apportées aux populations ? Quels ajustements nécessaires sur les modalités ou critères de soutien ?

Axe 2 – Localisation. L'enjeu de la localisation appelle également une production active d'apprentissage. En augmentant les financements disponibles aux OSC locales soit directement ou via des partenariats stratégiques, le SRF engage un processus qui doit être analysé dans ses effets sur la structuration, l'influence et la légitimité de ces acteurs. L'apprentissage permet ici d'objectiver les avancées, d'identifier les leviers et de mieux accompagner ce changement structurel.

Axe 3 – Fonction catalytique. Il ne génère pas en lui-même de nouveaux apprentissages, mais constitue un espace de valorisation, de partage et d'influence à partir des apprentissages produits dans les axes 1 et 2. L'ambition est de nourrir les efforts régionaux de coordination, d'alignement et de transformation collective par une meilleure circulation des savoirs et des pratiques utiles.

Axe 4 – Contribution à la transformation du système humanitaire. L'axe 4 ne produit pas directement d'apprentissage, mais il représente le cadre stratégique dans lequel les apprentissages du SRF prennent tout leur sens. En capitalisant des expériences concrètes et en les rendant visibles, le SRF cherche à influencer positivement les pratiques des bailleurs, des partenaires et des instances de coordination, dans une logique de contribution à la réforme du système humanitaire.

3. Un dispositif intégré, structuré et orienté vers l'action

Pour être utile, l'apprentissage ne peut être un exercice théorique ou ponctuel. Le SRF adopte une approche intégrée, structurée et actionnable de l'apprentissage, pensée comme un outil d'amélioration continue, de pilotage stratégique et de transformation collective, **tant pour la FMU que pour les projets financés.**

Trois principes guident la mise en œuvre du dispositif :

- **Un apprentissage continu, ancré dans le réel.** L'apprentissage s'appuie d'abord sur les expériences concrètes issues des projets financés et de leur suivi : mise en œuvre opérationnelle, dynamiques partenariales, reporting, évaluations, ou encore retours d'expérience. Il est étroitement lié aux différentes phases du cycle des projets, depuis leur instruction jusqu'à leur clôture. Il s'alimente également de réflexions critiques, de bilans intermédiaires, et d'analyses externes (type Evaluation à Mi-Parcours ou Third Party Monitoring), ainsi que de toute pratique jugée pertinente.
- **Une structuration claire et une vision stratégique.** Le dispositif n'est pas opportuniste ni éclaté : il s'organise autour de **priorités annuelles définies par la FMU** pour l'ensemble du SRF et incluant ses partenaires dans le cadre de ses contrats), en lien avec la ToC du SRF. Ces priorités sont actualisées au fil du temps pour intégrer les besoins émergents du Fonds, les retours de terrain et les évolutions du contexte régional.
- **Un apprentissage tourné vers l'usage.** Les apprentissages n'ont de valeur que s'ils sont utilisés. Le SRF veille à ce que les résultats des analyses soient **mobilisables pour ajuster les pratiques, alimenter les décisions stratégiques, et renforcer les partenaires.** L'objectif est de produire des savoirs concrets, exploitables, et diffusés de manière adaptée aux différents publics – internes, partenaires, et acteurs externes.

4. Une organisation claire pour un dispositif structurant et progressif

Le dispositif d'apprentissage du SRF repose sur une **architecture cohérente**, visant à produire des enseignements utiles, valorisables, et ancrés dans l'expérience collective des projets financés.

- **Un pilotage stratégique assuré par la FMU.** La Fund Management Unit coordonne l'ensemble du dispositif. Elle définit les priorités annuelles, supervise les **études stratégiques collectives** (réalisées par des partenaires externes), organise la réunion annuelle de cadrage, et veille à la bonne intégration des apprentissages dans la gouvernance et les outils du Fonds.
- **Trois types de contributions attendues de la part des projets financés**
 1. **La contribution aux études stratégiques collectives (pilotées par la FMU)**
Chaque année, une à deux **études stratégiques collectives** sont menées sur des thématiques d'intérêt commun à l'ensemble des projets. Ces études sont confiées à un partenaire externe sélectionné par la FMU. Les ONG partenaires ne réalisent pas directement ces analyses, mais doivent **faciliter la collecte de données** (quantitatives et qualitatives) selon les besoins exprimés, et participer aux entretiens ou remontées ciblées.
 2. **La production d'une étude projet publiable (pour les consortia internationaux seulement).** Chaque consortium dirigé par une ONG internationale doit produire **chaque année une étude projet publiable**, issue de son expérience de mise en œuvre. Le thème est défini en concertation avec les autres partenaires lors de la réunion annuelle, et il doit être en lien avec la théorie du changement du SRF (axes, stratégies, effets attendus) mais peut opportunément toucher des aspects programmatiques. L'étude doit être structurée, analysée et **publiable**, dans une optique de capitalisation externe.
 3. **La tenue d'une revue programmatique annuelle (pour tous les projets financés consortia internationaux + projets fenêtre localisation).** Tous les partenaires – qu'ils soient membres d'un consortium international ou entités locales financées directement – doivent conduire chaque année une **revue programmatique**, sous forme d'**After Action Review**. Ces exercices sont réalisés **de manière autonome par les projets**, sans implication systématique de la FMU. Lorsqu'un point d'intérêt collectif est identifié (par la revue ou par le suivi FMU), il peut être partagé lors de la réunion annuelle.
- **Un cadrage annuel structurant : la réunion annuelle de décembre/janvier.**
Cette réunion constitue le temps fort de la coordination du dispositif d'apprentissage. Elle permet la présentation des résultats des études stratégiques collectives, la restitution des études projet publiables par les consortia internationaux, le partage des retours éventuels des revues programmatiques, la mise en commun des thématiques d'intérêt identifiées au cours de l'année, et le cadrage des apprentissages à produire pour l'année suivante.
Certains projets ne coïncidant pas entièrement avec l'année civile, une approche souple est adoptée pour leur participation : une revue programmatique reste attendue, mais les autres contributions peuvent être adaptées en fonction de l'état d'avancement du projet. L'objectif est de garantir une dynamique collective cohérente, sans alourdir la charge des partenaires en début ou en fin de cycle.
- **Des points focaux désignés pour structurer la dynamique de learning**
Afin d'assurer la continuité et la qualité des contributions, **chaque consortium** doit désigner un **point focal MEAL / learning**, ainsi que des **relais identifiés dans chaque partenaire ou**

volet de projet. Ces personnes sont chargées de coordonner les exercices d'apprentissage, d'assurer la bonne transmission des données, et de veiller à l'ancrage du dispositif dans la mise en oeuvre opérationnelle.

- **Des ressources à prévoir au sein des projets pour assurer la mise en œuvre du dispositif.** Les projets doivent intégrer des lignes budgétaires dédiées pour couvrir les activités d'apprentissage / capitalisations et ce au sein des lignes budgétaires MEAL. Celles-ci sont principalement réalisées en interne (mobilisation des équipes projet, temps de coordination, restitution), mais il doit également être possible, le cas échéant, de contractualiser ponctuellement des consultants externes pour appuyer la conduite d'une étude, animer une revue programmatique ou produire une analyse structurée.

5. Thématiques prioritaires pour les études stratégiques collectives et les études projets publiables.

Axe 1 – Quality Funding

Financements qualitatifs pour renforcer les capacités des ONG et améliorer la qualité de la réponse humanitaire

1. **Effets des quality fundings sur les capacités des ONG bénéficiaires.** Dans quelle mesure des modalités de financement dites « qualitatives » – c'est-à-dire caractérisées par leur flexibilité, leur prévisibilité dans le temps et leur capacité d'adaptation aux évolutions de contexte – contribuent-elles au renforcement institutionnel, technique et stratégique des ONG bénéficiaires, notamment dans des contextes fragiles ou instables ?
2. **Définition, mise en œuvre et effets des approches Nexus urgence / relèvement / résilience.** Comment les approches dites « Nexus » sont-elles comprises et mises en œuvre à l'échelle des projets ? Quelles articulations concrètes sont établies entre les composantes d'urgence, de relèvement et de résilience ? Dans quelles conditions ces approches permettent-elles une réponse adaptée à la fois aux besoins immédiats et aux dynamiques structurelles ? Quels sont les effets sur les bénéficiaires et sur l'efficience des interventions ?
3. **Définition et analyse des approches territoriales intégrées (area-based).** Comment définir opérationnellement ce qu'est une approche territoriale cohérente et intégrée dans des contextes humanitaires ? Quels critères permettent de l'identifier (ciblage géographique, coordination locale, continuité multisectorielle...) ? Dans quelle mesure ces approches sont-elles mises en œuvre jusqu'à présent, et avec quels résultats observables ? Sont-elles pertinentes, équitables et efficientes face aux besoins territoriaux ?
4. **Définition et effets des approches centrées sur les personnes (people-centered).** Comment les approches centrées sur les personnes se traduisent-elles dans les projets multisectoriels ou territoriaux ? Quels sont leurs effets en termes de pertinence de la réponse,

de personnalisation des appuis, mais aussi d'équité (effet de seuil, exclusion relative) et d'efficience (intensité des ressources mobilisées par bénéficiaire) ?

5. **Pertinence et faisabilité des interventions dans les zones difficiles d'accès (hard-to-reach)**
Quels sont les critères opérationnels et programmatiques définissant une zone « difficile d'accès » ? Quelles sont les contraintes spécifiques (sécurité, logistique, gouvernance locale) et les stratégies mises en œuvre pour y intervenir ? Ces projets sont-ils pertinents et justifiables au regard de l'effort requis, et produisent-ils des effets différenciés sur les populations ?
6. **Actions de résilience environnementale : pertinence et retombées.** Quelles actions de préservation ou de revalorisation de l'environnement sont mises en œuvre dans les projets ? Dans quels contextes sont-elles les plus pertinentes, et comment associent-elles résilience écologique et bénéfices productifs pour les populations ?
7. **Faisabilité et valeur ajoutée des interventions transfrontalières.**
Dans quelle mesure les projets transfrontaliers permettent-ils de mieux répondre à des dynamiques régionales de crise (mobilités humaines, conflits, marchés, protection) ? Quelles sont les conditions nécessaires à leur faisabilité (coordination administrative, harmonisation des standards, logistique) et leurs effets spécifiques en termes de complémentarité ou de couverture ?
8. **Effets des approches étudiées sur la qualité de l'aide apportée.**
Dans quelle mesure les différentes approches analysées – financement qualitatif (quality funding), approche Nexus, approche territoriale intégrée (area-based), approche centrée sur les personnes, interventions en zones difficiles d'accès, interventions transfrontalières – contribuent-elles à améliorer concrètement la qualité de l'aide apportée (pertinence, efficacité, cohérence, continuité, satisfaction des bénéficiaires) ? Quels compromis ou arbitrages ces approches impliquent-elles en matière de couverture, d'équité ou de faisabilité opérationnelle ?

Axe 2 – Localisation

Modalités adaptées pour renforcer, structurer et légitimer les OSC locales

1. **Effets du financement direct sur le renforcement institutionnel des OSC locales**
Quelles transformations concrètes (organisationnelles, techniques, financières, de gouvernance) les financements directs permettent-ils d'engager au sein des OSC locales ? Quels sont les facteurs de réussite ou de blocage identifiés dans le renforcement des structures bénéficiaires à court et moyen terme ?
2. **Renforcement des capacités dans le cadre de financements indirects (via ONG partenaires).** Quelles formes de renforcement de capacités sont mises en œuvre par les ONG internationales auprès de leurs partenaires locaux dans le cadre des financements indirects

(formation, appui technique, accompagnement stratégique, gouvernance, etc.) ? Ce renforcement vise-t-il prioritairement à améliorer la qualité des projets mis en œuvre ou permet-il un **renforcement structurel durable** des OSC locales (autonomie, pilotage, gouvernance, diversification) ? Quelle est l'efficacité réelle de ces dispositifs à moyen terme ? Dans quelles conditions permettent-ils une montée en compétence institutionnelle plutôt qu'un simple ajustement aux exigences contractuelles ?

3. **Trajectoires de structuration des OSC locales dans des contextes fragiles.** Quelles sont les dynamiques d'évolution des OSC locales financées (professionnalisation, spécialisation sectorielle, couverture géographique, partenariats...) ? Quelles trajectoires sont observées selon les types d'appui, les niveaux de maturité ou les contextes institutionnels ?
4. **Reconnaissance et positionnement des OSC locales dans les mécanismes de coordination.** Dans quelle mesure les OSC locales financées participent-elles aux espaces de coordination humanitaire ou de réponse multisectorielle ? Quels sont les obstacles (formels, informels, linguistiques, politiques) à leur pleine reconnaissance ? Quelles sont les stratégies efficaces pour accroître leur influence et leur légitimité dans ces espaces ?
5. **Rôle des OSC locales dans les dynamiques communautaires et territoriales.** Quelles relations les OSC locales entretiennent-elles avec les communautés, les autorités locales et les acteurs non étatiques ? Dans quelle mesure leur ancrage local facilite-t-il l'accès, la pertinence ou la durabilité des interventions ? À l'inverse, quelles tensions ou limites ce positionnement peut-il engendrer ?
6. **Limites structurelles à la localisation dans les contextes sahéliens ?** Quels sont les freins systémiques à une mise en œuvre effective de la localisation dans les contextes sahéliens (environnement réglementaire, dépendance financière, systèmes de passation de marchés, gestion des risques, reconnaissance institutionnelle) ? Quelles modalités de financement, d'accompagnement ou de plaidoyer permettent de dépasser partiellement ces obstacles ?
7. **Conditions de mise en œuvre d'un partenariat équitable entre ONG internationales et OSC locales.** Quelles pratiques favorisent des partenariats équilibrés en termes de partage de responsabilités, de pilotage stratégique, de visibilité et de transfert de compétences ? À quelles conditions les consortiums mixtes permettent-ils un renforcement réel, une reconnaissance accrue et une montée en leadership des partenaires locaux ?

Axe 3 – Fonction catalytique

Produire des effets structurants pour une réponse plus coordonnée, complémentaire et stratégique

Cet axe ne donne pas lieu à des apprentissages spécifiques, mais repose sur la **valorisation collective des enseignements issus des projets**, notamment en lien avec les axes 1 et 2.

Il vise à **faire circuler, structurer et mobiliser ces apprentissages** pour renforcer la cohérence des réponses et alimenter les **cadres stratégiques régionaux humanitaires**, tels que les clusters régionaux ou groupes de travail inter-agences.

Axe 4 – Transformation du système

Contribuer à l'évolution des pratiques humanitaires et à la réforme du financement

L'axe 4 ne génère pas directement d'apprentissages, mais repose sur la **capacité du Fonds à démontrer, par l'exemple**, des modalités de financement plus adaptées, localisées et qualitatives. Les apprentissages issus des projets peuvent être mobilisés à des fins de **plaidoyer**, pour nourrir les réflexions sur la réforme du système humanitaire et la mise en œuvre des engagements internationaux (Grand Bargain, localisation, Nexus...).

6. Suivi contractuel et redevabilité du dispositif

La participation active au dispositif d'apprentissage stratégique du SRF constitue un engagement contractuel pour l'ensemble des projets financés. Elle sera intégrée au suivi global de la mise en œuvre, à travers les outils de pilotage habituels (rapports, échanges de suivi, revues de projet).

Afin de s'assurer de la mobilisation effective des partenaires, plusieurs **indicateurs de processus** seront suivis tout au long du cycle :

Indicateur de suivi	Fréquence	Modalités de vérification
Désignation d'un point focal apprentissage / MEAL	Au démarrage du projet	Notification à la FMU, fiche de contact ou organigramme
Intégration d'une ligne budgétaire dédiée à l'apprentissage	Initiale	Revue du budget du projet
Contribution à une étude stratégique collective (si sollicitée)	Annuelle	Preuve de participation (entretiens, partage de données...)
Réalisation d'une étude de capitalisation projet (ONGI uniquement)	Annuelle	Étude validée et transmise
Réalisation d'une revue programmatique annuelle (tous projets)	Annuelle	Rapport de revue ou synthèse AAR transmise
Participation à la réunion annuelle d'apprentissage	Annuelle	Liste de présence, contribution active aux échanges
Respect du calendrier défini en début de projet	Suivi régulier / trimestriel	Planning d'avancement, tableau de bord interne de la FMU

Ces indicateurs ne sont pas évalués sur la base de la qualité des productions elles-mêmes, mais bien sur la **mise en œuvre effective des contributions attendues**, conformément aux engagements pris.

Par ailleurs, **seul un indicateur spécifique est à intégrer au cadre logique dans le volet des indicateurs transversaux :**

Indicateur : Nombre de produits d'apprentissage générés au cours de la mise en œuvre du projet.

La cible sera déterminée en fonction de la durée du projet et de sa saisonnalité, conformément aux principes de souplesse décrits dans cette note de cadrage.

Annexe 1. Check-list projet – Contributions attendues au dispositif d'apprentissage stratégique du SRF

Élément	Obligatoire	Responsable principal	Fréquence / moment	Commentaires
Désignation d'un point focal apprentissage / MEAL	<input checked="" type="checkbox"/> Oui	ONG chef de file et partenaires locaux	Au démarrage du projet	Point focal unique par consortium + un relais par partenaire/volet
Intégration de lignes budgétaires dédiées	<input checked="" type="checkbox"/> Oui	ONG chef de file	À la conception du budget	Prévoir temps du personnel, appui externe si besoin
Contribution à une étude stratégique collective	<input checked="" type="checkbox"/> Oui	Tous les projets financés	Selon planification FMU	Fourniture de données, participation à des entretiens, etc.
Réalisation d'une étude de capitalisation projet (ONGI)	<input checked="" type="checkbox"/> Oui (ONGI)	ONG chef de file internationale	Une fois par an	Sujet libre ou choisi collectivement ; étude publiable
Réalisation d'une revue programmatique annuelle	<input checked="" type="checkbox"/> Oui	Tous les projets (ONGI + ONGL)	Une fois par an (souvent en octobre)	Format souple (After Action Review) ; autonome, sans implication systématique FMU
Participation à la réunion annuelle d'apprentissage	<input checked="" type="checkbox"/> Oui	ONG chef de file	Décembre / janvier	Présentation des résultats et priorisation pour l'année suivante
Suivi du plan d'apprentissage du projet	<input checked="" type="checkbox"/> Oui	Point focal MEAL / apprentissage	Tout au long du cycle	S'assurer que les échéances sont respectées

Annexe 2. Calendrier annuel type du dispositif d'apprentissage – SRF

Période	Activités principales	Responsables
Durée du projet	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Désignation des points focaux apprentissage / MEAL dans chaque consortium et auprès de chaque partenaire ◆ Intégration de lignes budgétaires dédiées aux activités d'apprentissage, y compris la possibilité de recourir à des expertises externes si nécessaire 	ONG porteuses de projet et partenaires
Décembre - Janvier	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Réunion annuelle d'échange et de cadrage stratégique : <ul style="list-style-type: none"> – Présentation des résultats des études stratégiques collectives – Restitution des études de capitalisation projet – Partage des retours des revues programmatiques – Définition des priorités d'apprentissage pour l'année à venir 	FMU + ensemble des partenaires financés
Février - Mars	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lancement des études stratégiques collectives par les prestataires externes ◆ Démarrage des études de capitalisation projet par les consortia internationaux 	FMU (pilotage) ONG internationales (mise en œuvre)
Mars - Août	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mise en œuvre des travaux : collecte, entretiens, analyses (études stratégiques et projet) 	Partenaires opérationnels + prestataires externes
Septembre	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Finalisation des études de capitalisation projet ◆ Finalisation d'au moins une étude stratégique collective 	ONG internationales Prestataires mandatés
Octobre	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Réalisation autonome des revues programmatiques (After Action Review) dans chaque projet (tous porteurs confondus) 	Tous les projets, sans implication systématique de la FMU
Novembre	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Consolidation interne des enseignements ◆ Préparation de la réunion annuelle (valorisation des productions et propositions de thématiques) 	FMU

THEORIE DU CHANGEMENT DU SRF 2025

Objectif général : Les besoins fondamentaux des populations les plus vulnérables dans les zones de crise du Sahel (notamment SA, de santé, NUT, PROT, WASH) sont mieux couverts grâce à une réponse humanitaire fondée sur les principes humanitaires, de haute qualité et accordant une attention particulière à la Value for Money (VFM).



