



COORDINATION SUD

FONDS DE RENFORCEMENT
INSTITUTIONNEL ET
ORGANISATIONNEL

FRIO

CAPITALISATION

**INTÉGRER
L'APPROCHE
GENRE DANS SON
ORGANISATION :
POURQUOI
ET COMMENT ?**

Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale (OSI).

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble, aujourd'hui, 182 ONG, adhérentes directes ou au travers de six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives). Agissant avec et en faveur des populations les plus laissées pour compte, ces organisations mènent des actions humanitaires d'urgence, de développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains, ou encore de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

Pour le secteur associatif de droit français de la solidarité internationale, Coordination SUD, avec ses organisations membres, assure quatre missions : la promotion et la défense d'un environnement favorable à l'action et l'expression des organisations de la société civile (OSC), l'appui et le renforcement de ces mêmes OSC, la construction et la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde sur les politiques de solidarité internationale ; et enfin, la veille et la prospective sur la solidarité internationale et son secteur associatif, leurs évolutions et enjeux.

Coordination SUD, Rassembler et Agir pour la solidarité internationale

Le fond de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO)

Dans le cadre de sa mission d'appui aux associations françaises de solidarité internationale, Coordination SUD propose différentes activités de renforcement : des formations professionnelles, des espaces d'échanges et d'apprentissage entre pairs, des supports de veille et d'information. Coordination SUD anime également le dispositif FRIO qui appuie les ONG françaises dans leurs démarches de développement et d'évolution. Le FRIO cofinance l'intervention de consultances externes sur de nombreuses thématiques organisationnelles : stratégie, communication, financements et modèle économique, ressources humaines, etc. Le dispositif contribue également à la production d'études et de capitalisations au bénéfice du secteur de la solidarité internationale. Ce dispositif est financé par l'Agence française de développement (AFD).

Coordination : Anaïs Tamani et Leslie Sobaga (Coordination SUD).

Contact : frio@coordinationsud.org / +33 (0) 1 44 72 84 51

« Déchiffrer le monde réel en le dépouillant des visions et des valeurs dont la langue, toute langue, est porteuse, c'est en dérangeant l'ordre institué, en bouleverser les hiérarchies. »*

C'est aussi pourquoi Coordination SUD utilise l'écriture inclusive, à tout le moins non exclusive, pour l'ensemble de ses publications, tirée des orientations et principes suggérés par le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) français.

Quelques petits changements d'habitude en plus de procédés de rédaction très simples et très concrets permettent de donner à écrire, lire, voir et comprendre le monde et les sociétés dans leur pluralité. Ainsi, cette publication repose sur :

- des formulations neutres (ex. présidence plutôt que président),
- des noms et adjectifs épiciènes, (ex. responsable plutôt que chef),
- le dédoublement des mots (ex. citoyennes et citoyens) en respectant l'ordre alphabétique pour leur citation,
- l'accord de proximité avec le dernier nom, qu'il soit féminin ou masculin, singulier ou pluriel,
- un recours, si besoin est, au point médian.

Les visuels utilisés par Coordination SUD complètent cette expression inclusive évitant les stéréotypes de genre et bousculant nos réalités, et surtout leurs compréhensions.

* Annie Ernaux, Prix Nobel de Littérature 2022, Discours, Stockholm, 7 décembre 2022

REMERCIEMENTS

Les équipes de consultance et de Coordination SUD tiennent à remercier toutes les personnes ayant participé à cette démarche de capitalisation.

ACTION ÉDUCATION	Mathieu CROS, Responsable de la recherche et de la capitalisation Diariatou DIALLO
CARE	Marina OGIER, Responsable du département Programmes CARE France / Référente Genre
CCFD TERRE-SOLIDAIRE	Fany CHABAL, Chargée de mission Appui et Financements Institutionnels Manuele DEROLEZ, Déléguée générale
COMMERCE ÉQUITABLE FRANCE	Emilie DUROCHAT, Déléguée adjointe «Relations internationales & Vie associative» / Référente égalité femmes-hommes
COORDINATION SUD	Mélanie PELASCINI, Chargée de mission analyse et plaidoyer / Commission Genre et Développement
ENGAGÉ·E·S & DÉTERMINÉ·E·S (E&D)	Claire DE SOUSA REIS Déléguée Générale, membre du CA de Coordination SUD, Référente CA Commission Genre et Développement
ENTREPRENEURS DU MONDE	Stéphanie DELEPINE, Chargée d'actions de formation / Référente technique genre et capitalisation
F3E	Angèles ESTRADA, directrice Jérôme GEOFFROY, membre du CA
FORIM	Nicolas LAURENT, Directeur exécutif Sarah FECHANT, Assistante Administration et Communication
GRET	Mélanie CANINO, Chargée de mission genre
INTERAIDE	Tristan SALMON, Chargé d'appui et capitalisation

Brigitte BAGNOL, Pauline DE LA CRUZ, Ada BAZAN, Mounia KOUTNI et son équipe, **Elisabeth HOFMANN, Cécile DE CALAN** - consultances indépendantes.

Sarah CHELAL, en tant que Chargée de mission FRIO & Qualité à Coordination SUD, pour son implication durant la phase de lancement du projet et les premières activités menées.

Ce travail de capitalisation a été porté par **Klára Hellebrandová**, avec la contribution méthodologique de **Marion Junca** et un apport initial de **Charlotte Souly** et **Marion Junca** sur la conception et la collecte.

Docteure en sociologie et membre du Groupe interdisciplinaire en Études de Genre (GIEG) de l'École d'Études de Genre de l'Université Nationale de Colombie, **Klára Hellebrandová** combine son expérience de chercheuse et spécialiste de la perspective intersectionnelle de genre avec son expérience de consultante en évaluation externe des projets de SI et ECSI et en accompagnement des collectifs de solidarité internationale dans l'élaboration de leur stratégie genre. Klára a mené différentes missions en relation avec l'évaluation externe des projets, l'accompagnement des OSI dans l'intégration de genre, d'études d'impact ou d'élaboration de dispositifs de suivi et évaluation (DSE) dans de différents contextes et continents (Amérique latine, Afrique, Europe) et thématiques liés à la solidarité internationale. Son travail de consultante est également enrichi par son travail (partiel) en tant que chercheuse spécialisée sur le genre dans une perspective intersectionnelle. Travaillant en équipe avec des consultances internationales et locales, Klára se positionne en tant que facilitatrice des processus de changement et de transformation sociale avec l'approche participative et intersectionnelle de genre.

Marion Junca est consultante indépendante en appui-conseil aux ONG. Elle accompagne les organisations de Solidarité dans l'amélioration de la qualité et de la redevabilité de leurs interventions. Spécialisée dans la capitalisation d'expériences et la mise en valeur des bonnes pratiques, elle effectue également des diagnostics participatifs, pour favoriser la planification stratégique inclusive et la fluidité des partenariats.

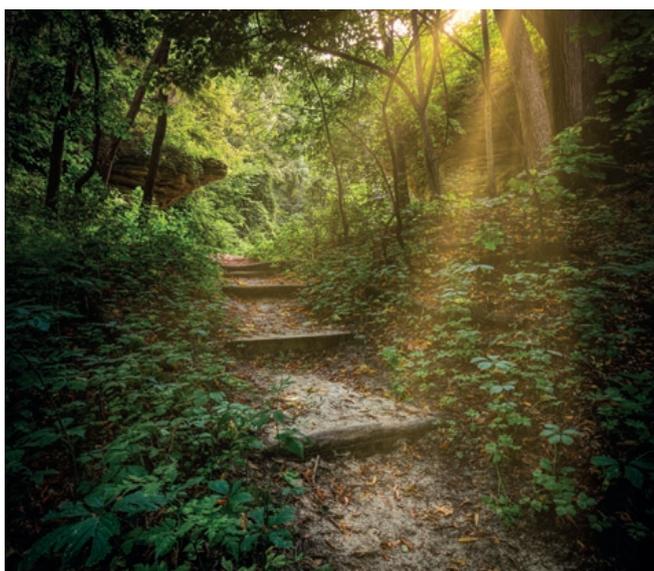
Charlotte Souly est consultante indépendante Plaidoyer et communication, sur les thématiques Genre et droits des femmes.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

P. 4

Fiche pédagogique : Prendre le chemin de l'intégration du genre



1. Le genre : où est-il, en quoi nous impacte-t-il et comment le déconstruire ? P. 7
2. Intégrer l'approche intersectionnelle de genre à son organisation dans un souci de cohérence, responsabilité sociale et efficacité P. 10
3. Intégration de l'approche genre au sein du secteur de solidarité internationale : une tendance croissante pour des raisons diverses P. 12
4. Les quatre étapes de l'intégration du genre P. 16

Les témoignages des ONG seront identifiables sous le pictogramme suivant :



ÉTAPE 1 : Identifier les besoins, générer un « déclic »



1. Intégrer l'approche genre : un processus systémique, divers et multifactoriel P. 18
2. S'emparer des fenêtres d'opportunité P. 22
3. Engager une dynamique institutionnelle P. 26

ÉTAPE 2 : Poser un diagnostic



1. Objectiver la situation du genre dans son organisation P. 31
2. Bonnes pratiques pour poser un diagnostic P. 32
3. Enjeux et points de vigilance : détecter les réticences et résistances et faire entendre les résultats P. 36

ÉTAPE 3 : Définir une stratégie



Références bibliographiques	P.68
Méthodologie	P.70
Sigles et acronymes	P.70

1. Quelle est la situation de départ et jusqu'où l'organisation souhaite-elle aller ? P. 41
2. Bonnes pratiques pour élaborer la stratégie genre P. 44
3. Enjeux et points de vigilance : les leçons apprises P. 46

ÉTAPE 4 : Accompagner et pérenniser le changement



1. Construire une culture commune autour de l'approche genre P. 53
2. Bonnes pratiques pour accompagner le changement P. 55
3. Les leçons apprises : les enjeux et points de vigilance P. 60
4. Les pratiques de suivi et évaluation P. 64

CONCLUSION	P. 66
------------	-------

INTRODUCTION

Contexte de l'étude

Depuis plus d'une dizaine d'années, la promotion de l'égalité femmes-hommes fait partie intégrante des travaux de Coordination SUD, comme l'attestent la création et l'animation de la Commission Genre et Développement et l'inscription du genre en tant que thématique transversale dans les planifications stratégiques. La Charte éthique de Coordination SUD et ses organisations membres rappelle également que : « Elles [Coordination SUD et ses organisations membres] luttent contre toutes les formes de domination et discrimination, ici et là-bas, en leur sein et à l'extérieur ».

Dans ce cadre, le projet « Pour une transversalisation du genre dans les organisations de solidarité internationale » a été mis en œuvre sur la période 2016-2018, en partenariat avec le F3E et soutenu par l'Agence française de développement. L'objectif global était « d'améliorer la prise en compte du genre dans le secteur de la solidarité internationale en France » et spécifiquement « d'accompagner durablement les organisations de solidarité internationale dans leur démarche de transversalisation du genre au sein de leurs organisations et de leurs activités ». Visant tant les projets que les pratiques organisationnelles, ce projet envisageait la cohérence des réflexions et des actions sur la prise en compte du genre. Il se focalisait sur quatre axes de travail : (I) un état des lieux sur l'intégration de l'approche genre, (II) le renforcement des compétences en matière de genre, (III) l'accompagnement de l'intégration du genre, (IV) la transversalisation du genre.

Sous le troisième axe, en complément du dispositif Fisong¹, le dispositif FRIO s'est élargi aux organisations ayant besoin d'un accompagnement spécifique sur le genre, par le biais de « FRIO Genre ». L'objectif était que le genre soit intégré par les organisations de solidarité internationale, dans les projets et de façon transversale dans les structures. Cela a représenté 7 accompagnements spécifiques (FRIO Genre), en parallèle des accompagnements FRIO non fléchés sur la thématique.

Si des évolutions notables peuvent être notées, **la prise en compte de l'approche genre par les ONG et le secteur de la solidarité internationale demeure un enjeu de taille**. Le sujet réinterroge les modes de gouvernance et de fonctionnement, de façon systémique (la vision et la mission, les stratégies déployées, la communication, etc), il questionne les relations de pouvoir qui peuvent être intégrées par les individus et les organisations, il souligne la nécessité de cohérence avec la mission et le changement sociétal porté par les organisations, il touche à la volonté politique...pouvant provoquer doutes et résistances. Dans ce contexte, *pourquoi et comment engager une réflexion sur l'intégration de l'approche genre ?*

En complément des espaces et outils déjà proposés par Coordination SUD (dont un guide d'autoformation « Guide d'appui à l'intégration de l'approche genre dans son organisation »), il s'agit à travers cette capitalisation de mettre les enseignements tirés des accompagnements FRIO, au profit du collectif et du secteur, au service des organisations désireuses de conduire cet exercice à leur tour, ou pour impulser un questionnement, voire un changement, au sein des structures qui seraient moins sensibilisées aux questions de genre.

1. La Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (Fisong) est un « appel à projets thématique » pour permettre l'émergence de pratiques innovantes portées par des organisations de la société civile, françaises ou non. Elle permet le développement de partenariats entre des OSC françaises ou internationales et l'Agence Française de Développement, autour du cofinancement de projets innovants sur les différents secteurs qui touchent au développement.

Objectifs de l'étude

Le document vise à partager les motivations, les pratiques, les effets et les leviers mobilisés par les ONG pour intégrer l'approche genre au sein de leur organisation.

Les organisations ciblées sont :

- les structures n'ayant pas ou peu investi la thématique, de façon à sensibiliser, impulser l'engagement et l'envie de transformation,
- les ONG désireuses de s'engager dans la mise en place de ce type de démarche, pour alimenter leurs réflexions, en leur proposant des témoignages et des enseignements didactiques des expériences étudiées,
- les structures déjà sensibilisées et engagées, de façon à diffuser l'approche et renforcer l'ancrage et le portage institutionnel (en outillant les acteurs et actrices à porter d'avantage le changement au sein de leur organisation et auprès de leurs partenaires).

Le document souhaite participer au changement en cours au niveau du secteur de la solidarité internationale à travers les contributions suivantes :

- Apporter un décryptage et des éléments de définition de la notion de genre et de ce que cela recouvre,
- Analyser et expliciter les enjeux et les motivations qui amènent les ONG à intégrer le genre au sein de leur organisation,
- Partager et capitaliser les méthodes et outils employés, les facteurs clés de succès et les points de vigilance, les résultats obtenus, et tout enseignement judicieux à partager avec le collectif,
- Formaliser une documentation pédagogique et didactique, permettant aux ONG de disposer d'un guide de réflexions, illustrés par des exemples concrets. Une modélisation (étapes clés, parties prenantes etc) est également proposée.
- Faciliter le partage d'expérience par l'animation d'ateliers d'échanges, mettant en lumière les pratiques d'acteurs et actrices.

Le document alimentera également les réflexions et la stratégie de Coordination SUD :

- Identifier les enseignements pouvant alimenter les espaces de travail de Coordination SUD (formations, clubs métiers, FRIO, commissions plaidoyer, etc),
- Favoriser le développement d'une culture commune de l'approche genre et de l'accompagnement du genre dans les organisations appuyées par Coordination SUD.

Méthodologie de l'étude

Pour réaliser cette capitalisation, la consultance s'est appuyée notamment sur :

- une analyse de la littérature sur le sujet,
- des entretiens et des ateliers avec les ONG contributrices, ainsi que d'autres parties prenantes (dont certaines consultances FRIO)
- l'étude de la documentation existante, issue des accompagnements dont les ONG ont bénéficié.

Concernant le périmètre, six structures ayant bénéficié d'un accompagnement FRIO sur la thématique du genre (entre 2016 et 2020) ont participé à la capitalisation. De par la nature du dispositif, cette étude porte à voir ainsi des enjeux et des pratiques propres aux sièges d'associations. Les parties prenantes telles que les partenaires des OSC n'ont pas été intégrées dans l'étude en raison du cadre imparti.



FICHE PÉDAGOGIQUE : PRENDRE LE CHEMIN DE L'INTÉGRATION DU GENRE

1. Le genre : où est-il, en quoi nous impacte-t-il et comment le déconstruire ? P. 7
2. Intégrer l'approche intersectionnelle de genre à son organisation dans un souci de cohérence, responsabilité sociale et efficacité P. 10
3. Intégration de l'approche genre au sein du secteur de solidarité internationale : une tendance croissante pour des raisons diverses P. 12
4. Les quatre étapes de l'intégration du genre P. 16

Fiche pédagogique : Prendre le chemin de l'intégration du genre

1. LE GENRE : OÙ EST-IL, EN QUOI NOUS IMPACTE-T-IL ET COMMENT LE DÉCONSTRUIRE ?

1.1. LE GENRE VA AU-DELÀ DE L'(IN)ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Pour appréhender le genre – un concept analytique, une construction sociale et en même temps **un facteur clé de la division sociale et des relations de pouvoir dans les sociétés modernes** – il faut comprendre que le genre **ne se limite pas aux (in)égalités entre hommes et femmes** – même si celles-ci doivent faire indéniablement partie de toute stratégie genre proposée.

De quoi parle-t-on alors ? L'historienne Joan Scott propose une définition qui permet de saisir les relations de pouvoir qui doivent être transformées afin que les inégalités et les injustices sociales entre les sexes puissent être transgressées. Joan Scott définit le genre comme un « **élément constitutif de rapports sociaux fondés sur des différences perçues entre les sexes, et une façon première de signifier des rapports de pouvoir.** »² (Scott et Eleni, 1988, p. 141). Il est



Le machisme peut être incarné tant par les femmes que par les hommes

L'une des expressions du patriarcat hétéronormatif est la violence machiste (tant dans ses expressions physiques que psychologiques ou symboliques) qui porte atteinte à la vie des femmes, comme de (certains) hommes et encore plus des personnes non-binaires qui en souffrent d'une manière exacerbée. En effet, ces mêmes personnes n'obéissent pas aux règles imposées par le patriarcat hétéronormatif organisées autour de la dichotomie entre les sexes. Ainsi, si la violence machiste est l'ultime manifestation du système du genre, les conséquences sont multiples et **constituent une limite à nos talents, nos personnalités, nos opinions ou nos manières de comprendre et d'être dans le monde et par conséquent également notre**

capacité d'action et notre impact dans les organisations, missions et travaux dont nous faisons partie.

Dans la majorité des cas, on ne décide pas – consciemment – d'être un/une machiste, on ne naît pas machiste, **on le devient.**

Les individus ne sont pas coupables d'avoir des comportements machistes, mais se doivent – surtout lorsqu'ils ont accès à l'information – de prendre conscience de leur machisme et **de le déconstruire, de le désapprendre.**

Ceci demande du courage pour être capable d'identifier et de partager certains privilèges octroyés par le système patriarcal mais permet aussi d'instaurer **des relations plus libres et horizontales** avec les autres et avec soi-même.

2. Scott Joan, Varikas Éléni, (1988), *Genre: un catégorie utile d'analyse historique*, Les Cahiers du GRIF, Belgique, 1988.

important de signaler que ces rapports de pouvoir (des relations de pouvoir basées sur le genre à l'intérieur des familles mais également dans les lieux de travail qui se développent entre les hommes et les femmes mais également entre les personnes non-binaire ou d'une identité de genre dissidente) ne se limitent pas aux relations entre les femmes et les hommes car le genre **naturalise et impose des rôles sociaux selon le sexe biologique** – à travers des mécanismes tant systémiques et structurels que sociaux et intersubjectifs – et assigne **des fonctions et des comportements** à travers lesquels les individus sont amenés à affirmer, d'une manière répétitive et inconsciente dans la majorité des cas, leur **position de pouvoir**.

1.2. IL N'EST PAS POSSIBLE DE PARLER DE GENRE SANS PARLER DU PATRIARCAT

Est défini par patriarcal le système culturel, politique et social où le masculin est placé comme **figure d'autorité et de pouvoir pour l'organisation sociale**, où la figure masculine prend une **position hégémonique pour protéger et dominer** celles et ceux qui sont définis comme subalternes, basée sur des attributs matériels et symboliques qui garantissent une distribution inégale du pouvoir entre hommes et femmes. Ainsi, le genre et le patriarcat sont intimement liés et il n'est pas possible d'agir sur l'un, sans prendre en compte l'autre. Autrement dit, **le genre supporte et permet la reproduction du système patriarcal et par conséquent des inégalités entre les femmes et les hommes**, mais également les relations de pouvoir entre les femmes et entre les hommes.

Le système patriarcal agissant alors en tant que cadre, le genre se reproduit tant au niveau structurel que social et intersubjectif, sachant que les différents niveaux se renforcent mutuellement. Pour Berger et Luckmann³, à travers la répétition des interactions sociales quotidiennes (y compris dans le milieu de travail), le genre se transforme en « bon sens » et **on devient ainsi tous et toutes**, même si à des degrés bien différents et sans que l'on s'en rende compte, **simultanément ses victimes et sa courroie de reproduction**. Ainsi, un homme, père de famille qui exerce du pouvoir sur sa femme et ses enfants en s'appuyant sur le patriarcat, supporte et souffre des abus de pouvoir d'autres hommes, tels que son chef par exemple qui, lui aussi, reproduit le pouvoir patriarcal et l'utilise sur un autre homme qui sur l'échelle de la masculinité – en articulation avec d'autres facteurs – est considéré « moins homme ». De même, les femmes qui souffrent du patriarcat et des violences et souffrances qu'il induit, le reproduisent souvent en les imposant à leurs enfants, filles et garçons.

La reproduction permanente – même si également soumise à des défis de la part de différentes formes de contestation et de résistance – est possible également grâce **aux mécanismes du contrôle social**⁴ utilisés – souvent d'une manière inconsciente – par chacun et chacune sur les autres mais également sur soi-même. Ces mécanismes prennent la forme de « normes sociales », acceptées, enseignées et légitimées tant à l'intérieur des familles qu'à travers des institutions formelles et informelles telle que l'école mais également le travail.

3. Berger Peter et Luckmann Thomas, (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Londres, Penguin Books, Réédition de 1991.

4. Le contrôle social peut prendre des formes diverses et variées, selon les contextes, les cultures etc. Il peut s'agir des mécanismes plus ou moins explicites comme les regards par exemple, les silences ou encore les codes vestimentaires.

1.3. LE GENRE N'EST JAMAIS SEUL : L'APPROCHE INTERSECTIONNELLE POUR MIEUX COMPRENDRE ET DÉCONSTRUIRE LES EFFETS DE GENRE

Étant donné que le genre s'articule avec d'autres facteurs d'oppression, tels que l'appartenance supposée à un groupe social ou racisé, l'identité de genre, de handicap ou d'autres, l'orientation sexuelle, l'origine ethnoculturelle, la religion, le statut migratoire ; il est important de l'utiliser dans une approche intersectionnelle. Ainsi le genre intersectionnel est un outil analytique qui nous permet de comprendre **la façon dont s'articulent les différents facteurs d'oppression**, et les effets qu'ils produisent. Le tout en tenant compte des contextes historiques, sociaux et politiques ainsi que des identités subjectives des personnes qui les vivent. Par conséquent, dans la perspective intersectionnelle, **il ne s'agit pas de voir les différents modes d'oppression comme une somme mais plutôt comme un système complexe qui produit des expériences d'oppression – mais offre également des possibilités de résistance - substantiellement différentes**. La notion de résistance est importante car elle nous rappelle que les personnes qui subissent ces différentes formes d'oppression ne sont **pas seulement des victimes passives mais également des agents** qui disposent d'une certaine marge de manœuvre pour affronter ces situations. Ainsi, la perspective intersectionnelle nous amène à reconnaître et valoriser la « **connaissance située** », c'est-à-dire, une connaissance que les personnes acquièrent à partir de leur position particulière sur ce réseau des systèmes d'oppression et l'expérience vécue de ses impacts.

Ainsi la perspective intersectionnelle permet la prise en compte de l'impact différencié – parfois disproportionné – de certains phénomènes ou situations d'oppression sur certains groupes et par conséquent **d'envisager l'application d'instruments pour questionner le genre et les situations d'oppression adaptés aux particularités** qui résultent de l'articulation entre les systèmes d'oppression et les identités personnelles et collectives. En même temps, la perspective intersectionnelle permet de rendre visibles les relations de pouvoir, de domination au sein du même groupe, entre femmes et entre hommes, c'est à-dire, de rendre compte des oppressions internes qui se basent sur des privilèges réels ou supposés, raciaux, ethniques, économiques ou d'orientation sexuelle.

Si le genre et le patriarcat produisent partout des relations de pouvoir et des inégalités, il est important de toujours **les comprendre à partir d'un contexte concret** car les mécanismes, tels que les stéréotypes ou les normes sociales et les stratégies de mise en place du genre et de son articulation avec d'autres systèmes d'oppression changent.



« Pour moi, l'approche genre est **une remise en cause des rapports de pouvoir entre les hommes et les femmes**. C'est important pour mon organisation qui est composée de personnes issues des migrations - souvent invisibilisées -, de femmes engagées politiquement et associativement. [Donc il y a un] **double besoin de visibiliser leur rôle dans la société et d'accompagner pour mieux agir et être prises en compte**. »

Directeur exécutif d'une organisation accompagnant les OSIM

2. INTÉGRER L'APPROCHE INTERSECTIONNELLE DE GENRE À SON ORGANISATION DANS UN SOUCI DE COHÉRENCE, RESPONSABILITÉ SOCIALE ET EFFICACITÉ

“

« Pour moi, l'approche genre est un changement fondamental de plusieurs choses : changer de regard sur les champs professionnels et personnels. C'est important pour mon organisation car cela touche nos fonctionnements en interne et nos actions sur le terrain. »

Chargée d'actions de formation/référente genre chez une OSI

Le genre, ancré dans le patriarcat, est alors un mécanisme de discrimination et d'oppression, tout en constituant un système complexe de relations de pouvoir et de domination qui engendrent injustices sociales, souffrances et (micro)violences au quotidien et dans tous les espaces, y compris dans nos espaces organisationnels et dans le secteur de solidarité internationale, tant « ici » comme « ailleurs ».

Intégrer l'approche (intersectionnelle) de genre au sein des organisations – tant au niveau organisationnel qu'opérationnel - vise alors à :

1. rendre visibles les effets du système de genre et leur impact sur les actions, puis
2. développer une stratégie qui permettra d'agir contre ces effets à tous les niveaux et dans tous les espaces, ce qui implique une remise en cause des relations de pouvoir basées sur le genre en articulation avec d'autres facteurs d'oppression. Par conséquent, cela contribue à rendre plus profondes, plus justes et plus efficaces les actions dans les pays d'intervention ainsi que les relations au sein de l'organisation.

Pour cela, rappelons quelques éléments de compréhension/notions élémentaires⁵ :

↘ **L'approche intersectionnelle de genre** doit être élaborée à partir de chaque contexte concret (son organisation et son espace de travail, le pays donné, le quartier donné, etc.). Il est ainsi important de reconnaître et valoriser les « connaissances situées » de toutes les personnes impliquées (les équipes locales, les partenaires locaux, les participantes et participants) et assurer leur participation réelle à tous les niveaux et toutes les étapes de l'intégration de cette approche.

↘ **Le mot/concept genre** doit être « **traduit culturellement** », il est possible de travailler à partir et avec l'approche genre intersectionnelle sans utiliser le mot lui-même. L'intersectionnalité implique en effet cette compréhension, traduction et adaptation culturelle et contextuelle. Pour cela, il est important de ne pas imposer ni une vision ni une seule compréhension de ce concept et se munir d'un accompagnement (y compris externe) qui peut assurer cette « traduction culturelle » afin de faire entendre la voix de chacun et chacune avec la même attention et valeur.

↘ **Le travail** doit être basé sur **la participation des personnes concernées**, l'un des outils les plus importants est **l'écoute et la compréhension en profondeur des relations de pouvoir** et de leur complexité (y compris les relations de pouvoir entre les organisations du « nord » et celle du « sud ») et **la prise en compte et la valorisation des stratégies de résistance vis-à-vis du système de genre et d'autres systèmes d'oppression existantes**.

5. F3E, (2020), Cycle de webinaires sur le genre dans le secteur de la solidarité internationale, [Webinaires stratégie genre \(1\)](#) et [Webinaires stratégie genre \(2\)](#), Youtube, France, 29 juin 2020 et 8 juillet 2020.

- ↘ L'approche femme et l'approche genre **ne sont pas les mêmes**. L'approche intersectionnelle de genre **permet de visualiser des relations de pouvoir à plusieurs niveaux et vise des transformations sociales**.
- ↘ **L'approche genre intersectionnelle** exige un travail avec toutes les personnes membres de la communauté (hommes, femmes et personnes ayant d'autres identités sexo-genrées) et à tous les niveaux (les participantes et participants, l'organisation, les relations entre bailleurs, ONG du « nord » et ONG du « sud »)
- ↘ **L'approche genre intersectionnelle** est transversale.
- ↘ **Devenir « sensible » au genre** implique un travail avec tous les membres et tous les groupes, il s'agit d'un processus long et approfondi. Il s'agit de déconstruire les rapports de domination liés au genre en les rendant visibles ainsi que leurs effets. C'est un travail qui doit être intégral et transversal, mené d'une façon pédagogique en mettant en valeur son importance voire obligation car il s'agit de corriger les inégalités, injustices et assurer le respect des droits de toutes et tous.
- ↘ **Le travail de genre** est un travail sur soi-même et avec les autres, c'est un processus qui mène à l'« empowerment » (le renforcement du pouvoir d'agir) de soi-même (au niveau individuel et de l'organisation) et des personnes avec lesquelles nous travaillons.



En quoi l'approche intersectionnelle de genre est non seulement nécessaire mais également bénéfique pour toute organisation

Sans l'approche intersectionnelle, l'égalité femme-homme risque de contribuer aux inégalités et exclusions structurelles de certaines femmes (ainsi que de certains hommes et des personnes non-binaires). En effet, si l'approche intersectionnelle de genre n'est pas appliquée, il est possible d'atteindre une parité et même une égalité entre les femmes et les hommes au sein d'une certaine structure mais celle-ci ne sera valable que pour certaines femmes, notamment celles qui échappent le plus aux systèmes d'oppression (classisme, hétéronormativité, racisme, etc.)

Ceci est problématique non seulement parce que cela laisse de côté beaucoup de femmes, notamment celles dont l'expérience d'être femme est également marquée par d'autres types d'oppressions en raison de leur religion, origine géographique, ethnicité, identité sexuelle, âge, etc., mais également parce que la structure en question se prive de tous les

bénéfices qu'une plus grande diversité pourrait lui apporter. Concrètement, si par exemple, les femmes qui arrivent aux postes de direction ou d'administration ont toutes des profils très similaires alors que les femmes avec d'autres expériences – « une connaissance située » - restent à des postes de faible influence sur la prise de décisions voire ne sont pratiquement pas présentes dans la structure, les décisions prises ainsi que la production de la structure donnée sera marquée par ce manque de diversité : est perdue toute la richesse, créativité et profonde compréhension de certains sujets que peuvent posséder les personnes avec une « connaissance située » particulière. Chercher à rendre les équipes et les espaces de prises de décision plus inclusifs et divers n'est donc pas seulement une question d'image et de quotas, c'est un véritable pari qui permet à une structure donnée d'intégrer des points de vue et des manières de faire différentes et souvent mises sous silence.

3. INTÉGRATION DE L'APPROCHE GENRE AU SEIN DU SECTEUR DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE : UNE TENDANCE CROISSANTE POUR DES RAISONS DIVERSES

3.1. LE GENRE VA AU-DELÀ DE L'(IN)ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Une appropriation tardive en France et dans le milieu de la solidarité internationale

Le concept de genre a eu des difficultés à s'implanter en France, il s'agit d'un domaine longtemps laissé de côté que ce soit dans le monde universitaire ou dans la solidarité internationale. Ainsi, de nombreux chercheurs et chercheuses pointent le retard français, voire francophone, en matière d'études de genre. Les premiers programmes universitaires en la matière en France ne se développent qu'à partir des années 2000 puis prennent leur envol dans les années 2010 alors qu'aux États-Unis ou même en Amérique latine, ces derniers se sont imposés dès les années 1990.

De même, dans le domaine de la solidarité internationale, si des initiatives, souvent innovantes, sont menées par des ONG militantes et/ou spécialisées en la matière, tels que Genre en Action (créé en 2003), qui ont contribué à rendre visible le besoin de travailler sur le genre dans la solidarité, c'est sous l'impulsion du Ministère des Affaires Étrangères que va être créée en 2006 la première plateforme qui mobilise le milieu associatif sur le sujet et les pouvoirs publics : la Plateforme Genre et Développement (PGD). 2006 est également l'année de la création de la Commission Genre de Coordination SUD, espace de dialogue et d'apprentissage entre OSC permettant de favoriser l'émergence de positionnements de la société civile sur le sujet.

Au sein des organisations de la société civile, les travaux de Coordination SUD ont contribué à sensibiliser les OSC. Entre 2016 et 2018, le F3E et Coordination SUD s'associent pour porter le projet « Pour une transversalisation du genre dans les organisations de solidarité internationale et leurs projets ». Celui-ci a permis d'accompagner de nombreuses OSC jusqu'alors insensibles au genre, afin d'approfondir un champ méthodologique dont peu de réseaux et collectifs de solidarité internationale se sont emparés pour le moment et de promouvoir des messages qui intègrent désormais des questions spécifiques liées à l'égalité hommes - femmes et à la condition des femmes. Dans le cadre de ce programme a été alors lancé le FRIO (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) sur la thématique Genre pour appuyer les organisations de solidarité internationale dans la transversalisation de l'approche genre au sein de leurs organisations, notamment les sièges.

Un engagement fort de la politique extérieure de la France

Dans le sillage de la création de la PGD, la France s'est dotée en 2007 de sa première Stratégie Genre et Développement, suivie par celle adoptée par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) en juillet 2013 et valable pour la période 2013-2017. La lutte contre les inégalités et notamment l'égalité entre les femmes et les hommes est

devenue l'une des grandes causes du quinquennat du Président Emmanuel Macron. Pour continuer d'approfondir les deux stratégies précédentes, la France s'est dotée en 2018 de sa troisième Stratégie Genre et Développement, adoptée lors du CICID du 8 février 2018, intitulée « *Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes - 2018-2022* ». En effet, la troisième stratégie ou tout au moins son titre témoigne d'un pas en arrière étant donné qu'on parle désormais de l'égalité entre les femmes et les hommes, ce qui est une ambition réductrice par rapport aux deux premières qui n'hésitaient pas à employer le mot genre dans leur titre.

Pour donner suite au positionnement de la troisième Stratégie internationale de la France, la diplomatie française devient officiellement « féministe » en 2019.

Annoncé par le Président Emmanuel Macron en mars 2019⁶, le **Fonds de Soutien aux Organisations Féministes** (FSOF) voit le jour en juillet 2020. Doté d'une enveloppe totale de 120 millions d'euros sur 3 ans, il a pour but de réduire les inégalités fondées sur le genre en soutenant spécifiquement les organisations féministes de la société civile des pays partenaires de la coopération française, soit en direct, soit via le dispositif Initiative OSC de l'AFD⁷.

En parallèle, en 2014, l'AFD a élaboré son *Cadre d'intervention transversal sur le genre et la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes 2014-2017*. De même, le genre constitue l'une des grandes priorités de sa stratégie pour 2018-2020 : « Le groupe augmentera également ses financements de projets contribuant à l'égalité entre les femmes et les hommes à travers une palette d'instruments et de programmes dédiés à la promotion des femmes, en particulier en faveur de l'emploi et de l'accès aux services essentiels (éducation, santé, nutrition). »

Finalement, rappelons que la recherche de l'égalité femmes/hommes et la garantie des droits de toutes et de tous et des conditions pour en jouir pleinement sont exigées par le cadre légal national et international. Entre autres, en France, c'est la loi du 13 juillet 1983 (dite loi Roudy) qui transpose la directive européenne et réaffirme le principe de l'égalité dans tout le champ professionnel (recrutement, rémunération, promotion ou formation). Néanmoins, celle-ci ne parvenant pas à assurer les objectifs visés, elle est remplacée par la loi dite « pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes », le 4 août 2014, dite « pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. » Face aux défis persistants, celle-ci vise alors à inciter les pères à prendre un congé parental, à conditionner l'accès aux marchés publics au respect par les entreprises de l'égalité professionnelle, à protéger les mères isolées des impayés de pension alimentaire, ou encore à étendre à tous les champs de responsabilité le principe de parité. Elle cherche également à mieux agir contre les violences faites aux femmes, avec le renforcement de l'ordonnance de protection et des infractions relatives au harcèlement⁸.

3.2. OÙ EN SONT LES ORGANISATIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE CONCERNANT L'INTÉGRATION DE L'APPROCHE GENRE ?

Depuis 2016, l'année où Coordination SUD a effectué une enquête auprès des organisations de solidarité internationale en France (voir le graphique page suivante), l'intégration de l'approche genre a connu des évolutions importantes non seulement au sein des organisations de solidarité internationale (OSI) et des OSC des pays partenaires mais également de la part des institutions publiques telle que l'AFD ou le MEAE (voir ci-dessus). D'ailleurs, la pression de plus en plus grande de la part des bailleurs et la définition par le Comité d'aide au développement (CAD) du marqueur genre⁹ ont constitué des facteurs importants d'impulsion de l'intégration de cette approche qui peu à peu remplace l'approche femme. L'intégration de l'approche genre se fait de manières différentes, souvent mais pas toujours, en passant par les projets, entre autres en rai-

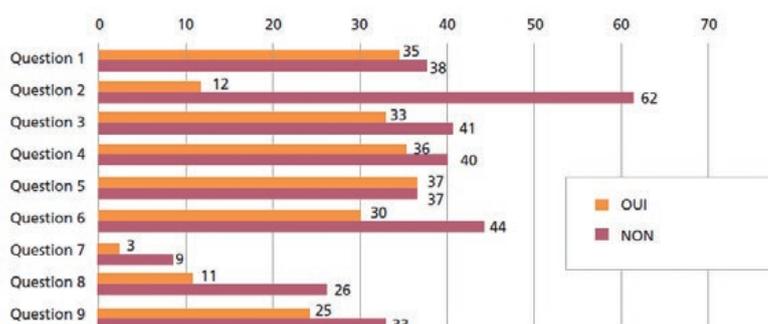
6. Macron Emmanuel, (2019), *Discours d'Emmanuel Macron lors de la remise du prix Simone Veil à Aïssa Doumara Ngatansou*, Article, [Site web de l'Élysée](#), 8 mars 2019.

7. Agence Française de Développement, (2021), *Fonds de soutien aux organisations féministes*, Brochure de présentation, [Site de l'AFD](#), France, 2021.

8. Gouvernement français, (2014), *La loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes*, Site web du gouvernement, France, 4 août 2014.

9. OCDE, (2016), *Manuel Relatif au Marqueur de la Politique d'Aide à l'Appui de l'Égalité Homme-Femme Établi par le CAD-OCDE*, Manuel, Paris, OCDE, Décembre 2016.

PRATIQUES APPLIQUÉES POUR INTÉGRER L'APPROCHE GENRE DANS LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES



1. Votre organisation a-t-elle intégré l'approche genre (lutte contre les inégalités femmes-hommes) dans le projet associatif ?
2. Avez-vous défini des engagements en terme d'égalité professionnelle femmes-hommes allant au delà des obligations légales (accord d'entreprise, charte, autres) ?
3. Au sein de votre organisation existe-t-il des pratiques pour promouvoir la parité entendue comme la répartition égalitaire des hommes et des femmes au sein des instances dirigeantes élues et bénévoles ?
4. Au sein de votre organisation, le personnel a-t-il bénéficié des formations sur l'approche genre durant les trois dernières années ou va-t-il en bénéficier cette année ?
5. Au sein de votre organisation, existe-t-il des pratiques pour améliorer l'équilibre de la vie privée et professionnelle ?
6. Au sein de votre organisation, existe-t-il des stratégies de communication intégrant une approche de genre ?
7. Répondez seulement si vous avez du un comité d'entreprise : est-ce que les activités sociales et culturelles proposées par le comité d'entreprise intègrent l'approche genre ?
8. Répondez seulement si vous avez du personnel local : avez-vous une politique de ressources humaines intégrant l'approche genre pour le personnel local ?
9. Votre organisation a-t-elle rencontré des difficultés dans l'intégration de l'approche genre dans ses pratiques organisationnelles ?

Source : État des lieux de l'intégration du genre dans les organisations de solidarité internationale, Coordination Sud, décembre 2016

son des exigences des organismes bailleurs. Or, il n'est pas possible de « faire du genre » chez les autres, sans se questionner soi-même sur l'influence du genre, du machisme et du patriarcat dans sa propre manière de travailler, de se mettre en relation et de s'approcher des autres notamment lorsque son objectif est de contribuer au développement durable dans une optique de solidarité. Néanmoins, étant donnée l'évolution de ces dernières années, il devient nécessaire d'effectuer un diagnostic - un état de lieux actualisé - de l'intégration de l'approche genre au sein des OSI françaises pour mieux comprendre où se situe le secteur aujourd'hui et quelles sont les perspectives pour le futur. Les fiches élaborées dans le cadre de cette capitalisation du FRIO Genre que vous êtes sur le point de découvrir cherchent d'ailleurs à y contribuer en s'appuyant sur les expériences des organisations bénéficiaires du FRIO Genre, mais également des consultantes externes ayant accompagné ces processus ou encore sur certaines organisations qui n'ont pas bénéficié de FRIO Genre mais qui se sont engagées dans ce processus - long et transformateur - de l'intégration de l'approche genre au sein de leur organisation. Cependant, il est important de souligner qu'en raison de limitations logistiques, de temps et de ressources, les fiches présentent uniquement la vision et l'expérience des OSI françaises, plus particulièrement de leurs sièges. Les limitations mentionnées n'ont pas permis d'effectuer le travail de capitalisation auprès des bureaux locaux et des partenaires, notamment ceux qui sont les plus proches du terrain, des OSI françaises bénéficiant du FRIO Genre. Pourtant, il s'agit d'un « angle mort » important car l'expérience et l'opinion de ces derniers sont fondamentales pour comprendre les différents défis mais également les leçons apprises et les bonnes pratiques de l'intégration de l'approche genre au sein d'une organisation agissant dans le domaine de la solidarité internationale.



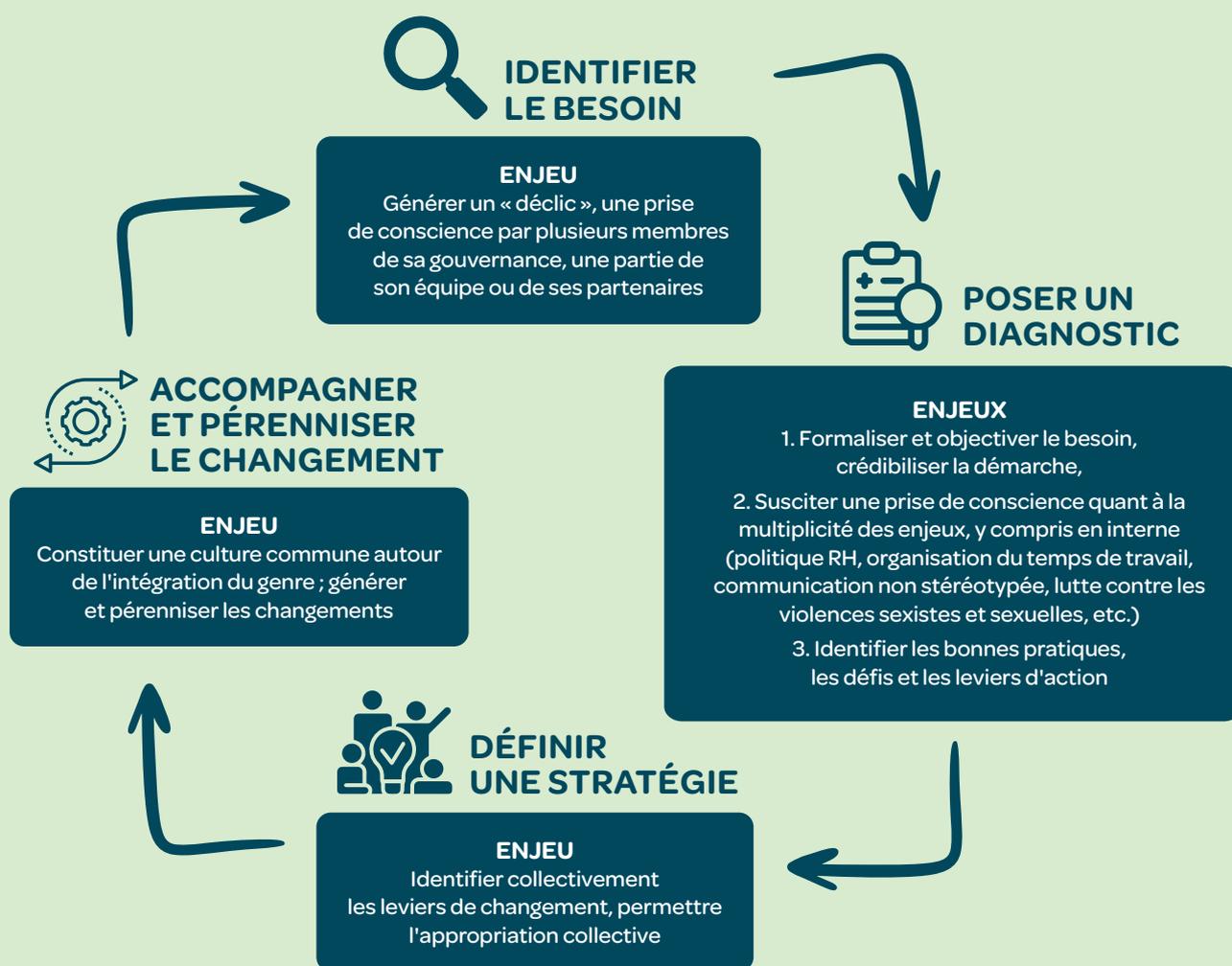
© Christina Wocintechhat on Unsplash

Les expériences et témoignages collectés ont été systématisés dans les fiches présentées dans le cadre de cette capitalisation. Entre autres, ce travail de capitalisation a fait ressortir des éléments déterminants pour une intégration réussie de l'approche genre ainsi que les étapes clé de ce processus, schématisées ci-après.



4. LES QUATRE ÉTAPES DE L'INTÉGRATION DU GENRE

L'intégration du genre est un processus classique de **conduite du changement**¹⁰, qui peut se structurer sous la forme d'un cycle (proche du cycle de projet utilisé par les organisations du secteur).



10. Sources documentaires :
 - Arnaud Béatrice et Ejeil Corinne, (2019), *Le guide de l'organisation apprenante*, Editions Eyrolles, France, 2019.
 - Groupe de nations Unies pour le développement, (2014), *La théorie du changement*, Note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD, 2014.
 - F3E, (2012), *Repères sur les théories du changement*, Synthèse bibliographique réalisée dans le cadre du groupe de travail F3E – COTA « Agir pour le changement », Site du F3E, France, mai 2012.

Intégrer l'approche genre implique tout d'abord de comprendre en quoi cette approche est nécessaire et pertinente pour l'organisation. Cela suppose aussi de disposer des moyens (financiers et humains) pour élaborer une approche « sur mesure », adaptée à l'organisation. C'est un processus complexe, non-linéaire, dynamique, ancré dans le temps et transformateur. Les chemins pour y arriver, ainsi que les obstacles rencontrés et les « raccourcis » qui aideront à y parvenir sont nombreux et variés. Chaque pas qui permet d'avancer dans la bonne direction compte.

Ce sont alors ces pas/ avancées, faites par les organisations qui ont participé à cette capitalisation, et que l'on retrouve dans les étapes du cycle de l'intégration du genre, que vous allez découvrir tout au long de ces 4 fiches. Celles-ci ont la vocation d'inspirer, de motiver et de faciliter ce chemin, sans pour autant avoir la prétention de constituer un guide infaillible.



ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LES BESOINS, GÉNÉRER UN « DÉCLIC »

1. Intégrer l'approche genre : un processus systémique, divers et multifactoriel P. 18
2. S'emparer des fenêtres d'opportunité P. 22
3. Engager une dynamique institutionnelle P. 26



ÉTAPE 1 : Identifier les besoins, générer un « dé clic »

Enjeu : Générer un « dé clic », une prise de conscience par plusieurs membres de son CA, ses adhérentes et adhérents, une partie de son équipe ou de ses partenaires

1. INTÉGRER L'APPROCHE GENRE : UN PROCESSUS SYSTÉMIQUE, DIVERS ET MULTIFACTORIEL

Intégrer l'approche genre à son organisation est un processus qui devient un but en lui-même. Comment celui-ci est-il amorcé ? D'où provient le besoin d'intégrer le genre à ses actions, son fonctionnement et ses processus et comment l'identifier ?

Toutes ces questions indiquent que le « dé clic » lui-même est un processus dynamique, parfois planifié, parfois plutôt spontané ou né de besoins ponctuels. L'expérience des organisations qui ont intégré une stratégie genre ou sont en chemin pour le faire, participantes au FRIO Genre ou non, témoigne d'une grande diversité de routes pour y arriver. Il s'agit en effet d'un processus propre à chaque organisation, sa culture de travail, ses valeurs, son fonctionnement ou sa mission. Un processus qui ressemble plus à une approche systémique, diverse et multifactorielle, qu'à une liste univoque de pas à suivre et de parties prenantes à mobiliser. Toutefois, l'expérience partagée par les organisations participantes permet d'identifier **une série d'ingrédients – des éléments déclencheurs ainsi que des personnes motrices** – qui, sous différentes formes, à différents degrés, différentes temporalités et « mélangés » à dosage spécifique selon le contexte, les réticences ou les engagements au sein de chaque organisation, ont été présents dans la majorité des processus.

1.1. LES PERSONNES MOTRICES : LES JEUNES ET LES FEMMES AU NIVEAU DES ÉQUIPES

Les processus sont impulsés par les personnes, et la phase de « dé clic » permettant d'identifier le besoin d'intégrer l'approche genre et d'élaborer une stratégie genre au sein des organisations n'est pas une exception. L'ensemble des organisations qui ont partagé leur expérience dans le cadre de cette capitalisation ont témoigné que **le « dé clic » a été amené par des personnes ou des groupes de personnes engagées au niveau des équipes**. Dans ce sens, l'existence du poste de **référence - femme ou homme - genre** et d'un **groupe dédié** à la réflexion autour des enjeux et sujets relatifs au genre ont été des éléments déclencheurs de ce processus. Dans ces groupes – mixtes ou pas – la présence des jeunes et notamment des femmes est marquante. En effet, **le relais générationnel** via l'intégration des nouvelles générations plus sensibilisées, formées et militantes sur le sujet du genre est **un levier de mise en mouvement** au sein des organisations. « Les personnes mo-

trices » sont souvent celles avec des « **connaissances situées** »¹¹ de discrimination en raison de leur genre en articulation avec d'autres facteurs d'oppressions (l'âge, l'origine ethnoculturelle, l'appartenance supposée à un groupe social ou à un groupe racisé, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, etc.) ou bien des personnes qui ont été sensibilisées au genre dans une perspective transformatrice. Ces personnes sont à même d'identifier ses impacts négatifs tant sociaux que professionnels au niveau individuel ainsi que collectif.



© Christina Wocintechaklat on Unsplash



« Les nouvelles générations arrivent avec des attentes et c'est plus légitime de poser la question. »

Consultante ayant accompagné un processus d'élaboration d'une stratégie genre

« Il y a eu un renouvellement important des ressources humaines avec plus de jeunes ; les femmes assez militantes [...] donc ça a aidé à faire monter le sujet en interne. Il y a eu un basculement en termes de nombre de personnes s'intéressant au sujet. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Au début, c'était nous deux, une personne au niveau de management qui a été sensibilisée dans un autre espace professionnel et moi, la personne *queer*¹² de l'équipe. »

Témoignage d'une organisation bénéficiant du FRIO Genre

11. Par connaissances situées – qui sont différentes des connaissances expérientielles – il est entendu des connaissances qu'une personne acquiert à partir de sa position particulière sur le réseau des oppressions, c'est-à-dire à partir de l'expérience vécue des oppressions. Néanmoins, pour devenir une connaissance et donc une ressource, cette expérience doit être conscientisée à partir de la compréhension du fonctionnement des systèmes d'oppression (le capitalisme, l'hétéronormativité, le patriarcat, le racisme, etc.). C'est à ce moment là que l'expérience se dépersonnalise et déculpabilise des personnes et qu'elle peut devenir une ressource et une force. Car les personnes avec des « connaissances situées » ont une lecture plus fine et plus profonde du fonctionnement des sociétés et des mécanismes qui reproduisent les oppressions, les exclusions et les injustices.

12. Se dit d'une personne dont l'orientation ou l'identité sexuelle ne correspond pas au modèle social hétéronormé (définition Larousse).

1.2. EXISTENCE DES ESPACES DE RÉFLEXION ET DE TRAVAIL DÉDIÉS

Dans certaines organisations, les « personnes motrices » formaient des groupes et des « *gender teams* » ou alors des commissions (établis formellement ou informellement), qui représentaient des espaces de réflexion au sein des organisations où les questions, préoccupations et débats relatifs au genre ont pu être discutés et travaillés. Ces espaces ont été des « espaces sûrs »¹³ pour mettre sur la table des sujets « difficiles » ou difficilement abordables dans le reste de l'organisation. Ces espaces sûrs sont d'une grande importance car ils permettent de sortir de l'isolement et de discuter en confiance des sujets qui sont socialement et professionnellement souvent mis sous silence, sans pour autant que les personnes y participant se sentent jugées ou délégitimées.



« On a formé une commission [avec les personnes les plus convaincues et motivées], elle a été animée par notre référente genre. C'est de cette commission que s'est ensuite formé le COPIL qui gère le processus de l'élaboration de la stratégie genre. »

Témoignage d'un réseau d'OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« Il y avait des collègues qui venaient nous [groupe genre] parler car ils observaient des pratiques de discrimination mais ne savaient pas quoi faire. »

Témoignage d'une organisation bénéficiaire du FRIO Genre

« À la suite de cette officialisation de la *gender team*, la direction et la *gender team* ont pris l'initiative d'un appui externe pour mener un audit genre sur fonds propres. À la suite, nous avons vu qu'il y avait un plan d'action à construire et nous avons demandé le FRIO Genre. »

Témoignage d'une organisation bénéficiaire du FRIO Genre

13. Les espaces sûrs sont définis comme des lieux au sein desquels les relations hiérarchiques n'entrent pas en jeu et où la parole peut être libre de tout jugement et sans conséquences pour les personnes s'exprimant. Ces espaces sont répliquables pour tout type de discriminations.

1.3. LES FREINS ET POINTS DE VIGILANCE

Si les « personnes motrices » et l'existence des postes et des espaces « référence genre » ont joué un rôle fondamental dans le déclenchement du processus de l'intégration de l'approche genre au sein des organisations, les témoignages ont également fait ressortir des points de vigilance. En effet, il est important que la prise en charge de la référence genre au sein de l'organisation n'implique pas un **isolement** et une **surcharge** pour les personnes désignées ou engagées. D'ailleurs, les témoignages montrent que l'engagement personnel et professionnel de certaines

personnes qui cherchent à assurer la cohérence des engagements déclarés par les structures est quelque part utilisé et en même temps non valorisé par les structures (une fonction non intégrée au portefeuille professionnel, les productions non valorisées, la mise à l'épreuve excessive de la part des collègues ou même de la direction, la capacité à soulever les questions en profondeur, à agir et insuffler le changement, etc.). Ces dynamiques représentent un grand risque pour les personnes concernées et doivent être surveillées et évitées par la structure qui en porte la responsabilité. Le fait que dans la majorité des cas ces postes – formels ou informels – soient occupés par des femmes soulève d'ailleurs une autre problématique car, paradoxalement, la dévalorisation de leur travail, le caractère souvent volontaire ou insuffisamment reconnu y compris au niveau financier sont des biais propres au fonctionnement patriarcal et sexiste des structures. En effet, les personnes désignées ou engagées portent souvent tout le poids sur leurs dos, tant au niveau de la charge (y compris mentale) qu'au niveau interrelationnel au sein de l'organisation. **En portant les « sujets qui fâchent ou font peur »**, ces personnes sont souvent perçues comme les « personnes clivantes » et vivent un sentiment d'isolement et de manque de légitimité au sein des équipes. Dans ce sens, le portage politique et l'appui de la part de la direction et de la gouvernance jouent grandement.



« Le directeur s'est beaucoup investi, j'avais toujours son support et ça a beaucoup joué. Les sujets et les actions que je portais ou proposais étaient acceptés plus facilement car j'étais vue comme légitime. »

Témoignage d'une référente genre

De même, **pour soulager ce poids et minimiser les risques qui y sont liés**, les organisations ont identifié **le recours ponctuel à l'accompagnement externe**, par exemple, lors de la présentation des résultats des études ou des enquêtes, comme une **bonne pratique** qui rend le processus plus légitime et protège les personnes focales genre des retombées et des résistances survenant en cours du processus.

Concernant l'engagement et l'enthousiasme des nouvelles générations, la dynamique hiérarchique qui existe au sein de certaines organisations peut représenter un frein important à la montée en puissance du sujet genre. En effet, si les « personnes motrices », notamment les jeunes, sont là et sont de plus en plus conscientes et engagées pour changer des dynamiques qui reproduisent de la souffrance et de l'injustice, le fonctionnement hiérarchique – l'occupation des postes de prise de décision par des générations antérieures et moins sensibilisées (voire témoignant de postures basées sur le patriarcat) – ainsi que le manque d'espaces sûrs de discussion et de réflexion autour de ces sujets – ne permet pas à ces personnes de se faire entendre et surtout de prendre des décisions ou à tout le moins de soulever les questions de profondeur en interne.



2. S'EMPARER DES FENÊTRES D'OPPORTUNITÉ

Pour pousser le sujet et l'amener au-delà des espaces dédiés, les personnes et groupes – points focaux, référentes et référents, militantes et militants – genre ont su identifier et profiter des fenêtres d'opportunité notamment d'un environnement et d'un écosystème de plus en plus ouvert et sensible au « genre ».

2.1. LE GENRE IMPULSÉ PAR LES BAILLEURS

L'un des facteurs clé de la montée en importance des sujets relatifs au genre – surtout mais pas uniquement l'égalité femmes-hommes – a été sans doute la pression de la part des organismes bailleurs – dont l'AFD – qui développent leurs propres stratégies genre (voir la « fiche pédagogique page 7 ») et posent les marqueurs de genre notamment au niveau des projets.

Parallèlement, les espaces collectifs et multi-acteurs pour réfléchir sur l'intégration de l'approche genre dans le secteur de la solidarité internationale se multiplient, entre autres avec la création de la Plateforme Genre et Développement ainsi que de la Commission Genre de Coordination SUD ou encore des espaces Genre au sein du F3E. Ces espaces offrent entre autres des formations, des outils mais également des temps de réflexion et de débats par rapport à l'intégration de l'approche genre au sein des projets et progressivement également au sein des organisations, et concourent à rendre incontournable le sujet du genre dans le secteur de solidarité internationale.



« Il y a une vraie influence des bailleurs qui poussent de plus en plus pour l'intégration du genre. »

Témoignage d'un réseau d'OSC bénéficiaire du FRIO Genre

2.2. DES ÉVÈNEMENTS ÉBRANLANTS

Cette prise en compte du sujet genre et le passage à l'action via le développement de protocoles internes relatifs au harcèlement sexuel, la discrimination basée sur le genre et d'autres facteurs d'oppression qui n'avaient pas été formalisés et structurés dans des protocoles ou chartes, ont été **accélérés notamment par une série d'évènements** qui ont ébranlé le secteur. Cela inclut le dévoilement des scandales de harcèlement et de violences sexuelles par des membres de certaines organisations de solidarité internationale¹⁴, révélateurs de dynamiques sociales, mais également le mouvement « #MeToo », révélateur d'enjeux systémiques et notamment de la « culture du harcèlement et de l'abus sexuel » y compris dans le secteur de la solidarité internationale. Ces évènements ont alors amené les organisations à réagir et à créer ou à s'emparer d'outils pour mettre en place des espaces organisationnels et de travail sûrs ainsi qu'à lutter contre l'impunité vis-à-vis de tout comportement abusif ou illégitime.



« Au Nord, ce qui a convaincu c'est la réalité du harcèlement sexuel dans un contexte de crise, il y a un risque d'image donc c'est la responsabilité d'employeur qui a permis d'en prendre la mesure, et nos organisations ont une très bonne image. Donc prendre le risque de n'avoir rien fait pour prévenir ou éviter du harcèlement sexuel en interne était hyper violent à imaginer ».

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« On a eu la 'chance' d'être tombés en plein scandale [d'abus et de violences sexuelles dans le secteur], ce qui a beaucoup permis que les dirigeants prennent au sérieux la question, à ce que ça devienne un sujet de patrons, de responsables des ressources humaines, de dirigeants. Dans un contexte de crise des ONG sur cette question-là, le risque d'image, [a permis la] prise de conscience qu'il faut faire quelque chose [en commençant par] former ses équipes. [Ils.elles ont été] choqués quand l'enquête a révélé qu'il y a du harcèlement et du sexisme dans les organisations membres, objectivé par des données chiffrées. Choqués du fait des valeurs que véhicule notre mouvement, on imagine qu'il ne peut pas y avoir de harcèlement car on est vertueux, on a des idéaux. Cela a permis de se rendre compte qu'on est tous dans le même bateau. »

Témoignage d'un réseau d'OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« L'impact de *Me Too* au sein du réseau a été beaucoup de réflexions, de nouveaux outils qui sont créés en conséquence directe. On était déjà très outillés même au moment du scandale Oxfam, on avait une PSEA, une hotline, mais ça a encore plus porté le thème au centre »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

14. Pérez-Peña *Richard*, (2018), Oxfam, British Charity, Admits Sexual Misconduct by Workers in Haiti, Article, The New York Times, février 2018.

<https://www.nytimes.com/2018/02/09/world/americas/oxfam-haiti-sexual-misconduct.html>

2.3. RECOURS AUX DISPOSITIFS DE RENFORCEMENT

Dans le cadre de cette systématisation du sujet de genre dans le secteur et l'augmentation des outils et des espaces qui ouvrent des possibilités ou des opportunités à s'y engager ou à approfondir les connaissances et expériences concernant l'intégration du genre au sein des projets et/ou des sociétés, ont été également lancés des dispositifs spécifiques de financement et d'accompagnement. Entre ces derniers, les organisations interrogées ont souligné le FRIO Genre lancé par Coordination SUD ou le financement et l'accompagnement des études avec la perspective de genre (évaluation, diagnostic, élaboration des DSE, capitalisation) proposés par le F3E. La question de l'intégration du genre étant relativement nouvelle et les moyens, compétences et expériences n'étant pas encore complètement développées au niveau des organisations, y compris au niveau budgétaire, ces dispositifs d'accompagnement et de renforcement des compétences au niveau des projets et organisationnel ont représenté des éléments déclencheurs pour une partie des organisations. Ces dernières ont pu alors pousser l'intérêt et l'engagement de certains groupes de personnes à d'autres espaces/équipes dans l'organisation et surtout le traduire en actions concrètes (cf. fiche « Poser un diagnostic » page 31 et fiche « Définir une stratégie » page 41). Par conséquent, ces dispositifs ont permis de se questionner au sein des organisations et d'approfondir, de systématiser et de formaliser les dynamiques qui avaient été amorcées auparavant de manière plutôt isolée et intuitive. Les témoignages des organisations montrent à quel point la **création des espaces et des dynamiques de questionnements et de réflexion** sont de **bonnes pratiques** à prendre en compte. En effet, inclure l'approche genre au sein des organisations amène à requestionner des dynamiques, processus et fonctionnements existants et à **rendre visibles les structures et les effets du patriarcat** (cf. « Fiche pédagogique » page 7) **qui influencent les comportements mais également les systèmes et manières de travailler et de se mettre en relation**. Afin d'éviter des mesures superficielles mais également trop rapides qui pourraient **mener paradoxalement à approfondir des micro-violences et dynamiques machistes et patriarcales** au sein des équipes et de l'organisation dans son ensemble, il est important de s'offrir ces espaces de réflexion, de partage d'expérience et de création. Car, intégrer l'approche genre implique de la créativité et d'être capable d'engager des **processus de déconstruction pour ensuite pouvoir reconstruire**.



« Le fléchage thématique du FRIO sur le genre encourage vraiment les ONG à faire le pas, et une fois que le pas est fait c'est rare qu'on rétropédale. [...] Le fait que ce soit perlé sur une année nous permet de faire notre chemin, de grandir sur ce temps de la consultance. Il faut avoir le temps de faire ce chemin-là, sinon probablement on reste trop en saupoudrage sans entrer dans le fond du sujet. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

Le fait de s'engager dans le FRIO Genre, ça a amené le sujet et ça en a fait un sujet institutionnel majeur. On s'est mis à en parler à tous les niveaux de la structure dans tous les pays et pour tous les corps de métier. Cela a institutionnalisé le sujet. C'est devenu quelque chose dont tout le monde doit s'emparer. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« La phase d'imagination et de conception du FRIO, c'est à ce moment-là que j'ai le plus poussé ma réflexion. Le questionnaire m'a beaucoup aidé. L'appui de l'équipe de Coordination SUD m'a beaucoup aidé dans mes réflexions. Ce n'était pas un bailleur, c'était une vraie démarche d'aide, un cheminement, un fléchage genre avec des compétences. Ça m'a aidé à entrer dans le sujet. Ce n'est pas facile quand on fait partie du truc. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Sans le dispositif de co-financement de l'étude de F3E¹⁵ on n'aurait pas fait tout cela. Nous on est parti [sur ce chemin de l'intégration de l'approche genre] sans l'appui de la part de la Direction et on savait qu'on doit y aller progressivement. C'est pourquoi nous avons privilégié l'entrée par les projets et le financement de l'étude (diagnostic et l'étude prospectif) par le F3E était un moyen de déclencher ce processus. »

Témoignage d'un OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

15. Le dispositif de cofinancement et d'accompagnement à la mise en place d'études du F3E peut-être complémentaire, mais également une étape préalable à la sollicitation du dispositif FRIO. En effet, via son intégration au niveau opérationnel, le dispositif du F3E permet de compléter la vision institutionnelle et organisationnelle portée par le FRIO.

3. ENGAGER UNE DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE

L'ensemble de ces événements, dynamiques et actions réalisées en interne et en externe alliés à des petits « électrochocs » représentés par les résultats des enquêtes, diagnostics, questionnaires réalisés en interne et auprès des partenaires, ont poussé, progressivement, les directions et les instances de gouvernance à s'emparer du sujet pour y répondre. Par ailleurs, les questionnements et enjeux relatifs aux sujets de genre ont été également remontés par les acteurs et actrices et partenaires des pays d'intervention des organisations. L'engagement progressif des instances de décision sur l'intégration de l'approche genre a été également encouragé et inspiré par les exemples d'autres organisations et réseaux qui s'étaient lancés dans cette démarche et qui ont partagé leur expérience à travers des capitalisations, formalisation de leurs stratégies genre, etc.

3.1. INSTITUTIONNALISER LA PRISE EN COMPTE DE L'APPROCHE GENDRE : ÊTRE EN COHÉRENCE AVEC SES VALEURS ET SES ÉVOLUTIONS

Les organisations interrogées font face à une transformation institutionnelle sous le prisme du genre, favorisée par un souhait de cohérence avec les valeurs et principes qu'elles portent en interne, à commencer par celui de « ne pas nuire », pour ensuite pousser la démarche au-delà de ce principe. Dans ce sens, les études et enquêtes réalisées en interne auprès des équipes, des RH mais également des partenaires ont mis à l'épreuve le principe d'égalité femmes-hommes, les conditions de travail mais également les salaires et ont permis d'attirer l'attention sur les **inégalités persistantes** pour révéler le besoin de prise de position et de passage à l'action.

D'autre part, l'intégration de l'approche genre au niveau institutionnel a été rendue possible grâce à des évolutions plus larges au sein des organisations, notamment des nouveaux plans stratégiques qui priorisent de plus en plus les actions auprès des femmes et des filles ainsi que les luttes contre les discriminations et injustices, parmi lesquelles celles basées sur le genre et une prise de conscience que pour les causes et combats défendus par ces ONG, le genre est un élément déterminant. Or, au moins deux questions en découlent : i) comment opérationnaliser ces priorités stratégiques et ii) quelle est la situation au sein de son organisation ? Les OSC françaises sont-elles légitimes à transformer les injustices basées sur le genre auprès des partenaires et bénéficiaires tant qu'elles n'intègrent pas, en leur sein, un changement ? Par conséquent, **ces moments stratégiques en interne sont des moments de re-questionnement qui ouvrent des fenêtres d'opportunité pour intégrer l'approche genre** ou tout du moins approfondir la compréhension et les réflexions qui en découlent. Ainsi, **en reconnaissant l'impact du patriarcat et du système de genre sur les réalités sociales que l'organisation vise à transformer ainsi que sur celles qu'elle vit en interne**, l'approche genre (dans certains cas dans la perspective intersectionnelle) est perçue comme un moyen/outil pour atteindre les objectifs et missions posées et être en cohérence avec ses valeurs, principes et visions.



« Il est dans l'ADN de notre réseau de mettre les femmes et les filles au cœur de l'action dans une approche par les droits et de favoriser l'engagement des hommes et des garçons pour l'empouvoirement de femmes et filles. [...] ainsi **l'approche genre renforce notre action par l'approche d'empowerment.** »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Ce qui a été transformateur a été de se poser la question de l'intégration du genre par rapport à nos spécificités, se poser la question de **comment on peut être acteurs du changement, qu'est-ce qu'on peut faire nous spécifiquement.** »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« L'association a publié son rapport d'orientation pour les prochaines années. **La question du patriarcat y a été identifiée comme une des causes de l'insécurité alimentaire** qui est au cœur de l'action de l'association. [...] L'égalité de genre était donc au cœur des enjeux de l'action. »

Témoignage d'un réseaud'OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« On est dans un moment de restructuration plus large de notre organisation donc une fenêtre d'opportunité s'est ouverte. Le nouveau plan stratégique donne la priorité aux femmes et aux filles. On le dit, donc maintenant il faut réfléchir sur comment on l'opérationnalise. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« Chez nos partenaires au Sud [...] on est plutôt partis sur les pratiques. On a utilisé **le chiffre de la surmortalité des femmes en cas de catastrophe naturelle** ; il permet vraiment de prendre la mesure du côté cumulatif des inégalités femmes-hommes et des violences faites aux femmes. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

Communiquer ces processus et enjeux, tant en interne qu'en externe, s'est révélé comme un outil qui permet de rendre visible la nécessité de s'en emparer. Ainsi, la communication sous des formes différentes telles que des bulletins, des conférences, des communiqués de presse, des capitalisations ou des restitutions des études sont des outils qui contribuent à faire vivre le sujet mais surtout **générer le débat et les réflexions** autour de l'approche genre et des différentes manières de s'en emparer et **d'assumer la responsabilité vis-à-vis des souffrances, violences et injustices rendues visibles**. Il s'agit d'ailleurs de rendre compte de **l'aspect politique du genre** et de la nécessité de se positionner vis-à-vis des systèmes et pratiques qui en découlent.



« Le fait de visibiliser la thématique, d'avoir à se positionner sur un communiqué de presse, un message de campagne, a contribué à un changement culturel de nos membres, a été important. Si on n'avait travaillé que sur l'interne, les membres de notre organisation auraient été un peu moins poussés dans leurs retranchements, moins incités à se positionner. L'une de nos membres nous a dit que ça avait été un déclic parce qu'on l'avait invitée à intervenir dans notre conférence publique ; un autre s'est déclaré féministe lors de cette même conférence. Cela pousse les gens à se positionner. »

Témoignage d'un réseau d'OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Pour générer le déclic au sein de l'équipe, on publie tous les mois une revue interne qui analyse un sujet sociétal sur le genre en terminant par comment on l'applique / on l'utilise dans notre organisation. Par exemple, on a traité ainsi des sujets comme l'égalité salariale, l'écoféminisme, black lives matter, les viols comme arme de guerre, l'avortement, etc. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Le genre nous interroge sur notre vision sociétale qu'on est en train de porter, [cette vision nous amène à mettre] en cause les modèles sociétaux dans lesquels on est. Un peu partout dans le monde la question de genre est soulevée donc il faut être positionné et cohérent avec ce qu'on porte et avec les acteurs avec qui on travaille. [...] il faut que les organisations aient un positionnement clair et s'affirmer politiquement [vis-à-vis du genre]. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

3.2. LES FREINS ET POINTS DE VIGILANCE

La reconnaissance du **besoin de l'intégration de l'approche genre en tant qu'un enjeu central pour l'organisation et l'atteinte de sa mission** n'est pas un processus linéaire et est souvent conditionnée par **un portage institutionnel ou via des personnes décisionnaires**.

Les organisations participantes relèvent des enjeux primordiaux à intégrer dans le processus afin qu'ils ne deviennent pas des freins :

- Dans le cadre des engagements autour des études et des bilans : vérifier que **le portage est bien réel au niveau des directions exécutives et de la gouvernance**.
- Clarifier avec l'ensemble des acteurs et actrices impliqués – notamment au niveau des directions exécutives et de la gouvernance – **ce que l'engagement de l'intégration de l'approche genre signifie et ce qu'il implique dans la pratique** car il s'agit d'un **changement de paradigme** qui amène à des remises en cause de certaines structures et pratiques y compris au niveau de l'organisation. En effet, être cohérent et cohérente, conséquent et conséquente avec l'approche genre signifie par exemple questionner les procédures d'embauche et les critères sur lesquelles elles sont basées mais également permettre des promotions pour les personnes qui n'occupent pas habituellement des postes de pouvoir et de prise de décision, notamment les femmes (particulièrement les femmes racisées, en situation de handicap, etc.) et des jeunes femmes et hommes. Or ceci implique nécessairement d'accepter que ceux (en général des hommes, blancs, d'un certain âge) qui occupent ces postes actuellement doivent être prêts à prendre conscience des enjeux et à porter une transformation sous le prisme du genre afin de ne pas réitérer les mêmes schémas.
- Avant de chercher l'adhésion et l'engagement des équipes mais également des directions exécutives, de la gouvernance ou des partenaires en faveur de l'intégration de l'approche genre, il est important de « **démystifier** » **le genre** qui est l'objet de nombreuses formes d'actions ne facilitant pas sa compréhension. Il s'agit alors de parler de genre, mais également **d'écouter les différentes positions dans un espace sûr qui permet une participation réelle de chacun et chacune**. Il s'agit de **lever les tabous et les peurs associées** à ces sujets mais également **d'accompagner un processus de prise de conscience de genre qui impacte toutes les personnes, qui les reproduisent également**. Selon les expériences des organisations interviewées, il est utile de s'appuyer sur un accompagnement externe pour faciliter ces espaces et ces réflexions du fait de la sensibilité de ces sujets qui touchent des personnes tant au niveau professionnel que personnel. C'est pourquoi, il est important d'avoir recours aux outils, postures et méthodes de facilitation expérimentées.



ÉTAPE 2 : POSER UN DIAGNOSTIC

1. Objectiver la situation du genre dans son organisation P. 31
2. Bonnes pratiques pour poser un diagnostic P. 32
3. Enjeux et points de vigilance : détecter les réticences et résistances et faire entendre les résultats P. 36



ÉTAPE 2 : Poser un diagnostic

Enjeux :

- Formaliser le besoin pour crédibiliser la démarche
- Susciter une prise de conscience de la multiplicité des enjeux, y compris en interne (politique RH, organisation du temps de travail, communication non stéréotypée, lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel dans le cadre professionnel, etc.)
- Identifier les bonnes pratiques, les défis et les leviers d'action

1. OBJECTIVER LA SITUATION DU GENRE DANS SON ORGANISATION

Une fois que l'intégration d'une approche genre dans l'organisation est jugée pertinente (cf. fiche « Identifier les besoins, générer un déclic » page 18) ; poser un diagnostic devient une étape primordiale. Il permet de faire un état des lieux et une analyse :

- de la compréhension et les connaissances vis-à-vis de l'approche genre, non seulement ce qu'elle signifie mais également ce qu'elle implique ;
- du niveau actuel de la prise en compte de genre au sein des actions mais surtout du fonctionnement en interne ;
- de l'existence ou pas d'outils et leur utilisation, et surtout
- des réticences et résistances par rapport à l'approche genre et son intégration et transversalisation au sein de l'organisation.

Poser ce diagnostic, faire une étude rétrospective, permet alors de faire un bilan et de relever les enjeux pour l'élaboration de la stratégie genre et du plan d'actions (cf. fiche « Définir une stratégie » page 41).

Ce bilan peut prendre différentes formes et être réalisé à différents niveaux, l'enjeu étant d'impliquer les différents acteurs et actrices au sein de l'organisation, y compris les partenaires, les directions exécutives et la gouvernance. Pourtant, selon les expériences des organisations participantes, il ne s'agit pas d'un processus linéaire. Au contraire, le diagnostic est un processus dynamique et les portes d'entrée peuvent être diverses selon les moyens de chaque organisation mais également selon les fenêtres d'opportunités qui s'ouvrent à des moments et niveaux différents.

En effet, poser un diagnostic qui implique de faire un bilan et prendre conscience de ses atouts mais également de ses faiblesses et points de vigilance – y compris **l'existence des résistances et réticences au sein des équipes, directions ou gouvernance** – peut être un processus défiant. Toutefois, il reste un pas indispensable pour pouvoir ensuite développer une stratégie et un plan d'actions permettant d'intégrer l'approche genre au sein de l'organisation. C'est une **étape de prise de conscience** et donc un moment qui, en soi, déclenche le processus plus global de formation et de transformation.



« Ce qui a été crédibilisant a été de s'être forcés à dire 'on est nuls, on ne sait rien' et du coup de collecter toutes les bonnes pratiques, aller les chercher, être capables de les comprendre, de les partager. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO

« Il faut confronter, à un moment donné, que ce qu'on fait ce n'est pas suffisant : donc le bilan a été important. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

2. BONNES PRATIQUES POUR POSER UN DIAGNOSTIC

Le partage d'expériences par les organisations qui se sont lancées dans l'intégration de l'approche genre au sein de leurs structures – et qui sont donc passées par l'étape de diagnostic – a permis de rendre compte des bonnes pratiques qui peuvent inspirer d'autres organisations qui aspirent à intégrer ou transversaliser l'approche genre.

2.1. ÉLARGIR SES PERSPECTIVES : IMPLIQUER LE PLUS GRAND NOMBRE D'ACTEURS ET D'ACTRICES ET DE PARTIES PRENANTES

La façon dont le diagnostic est réalisé dépend de nombreux facteurs tels que : les ressources financières et humaines à disposition, la taille de l'organisation ainsi que la porte d'entrée choisie (cf. fiche « Identifier le besoin, générer le déclic » page 18). Certaines des organisations participantes à la

capitalisation ont cherché à impliquer l'ensemble des personnels salariés et de la gouvernance, tandis que d'autres ont commencé avec l'un des secteurs (directions) de l'organisation ou encore ont décidé de commencer par des projets ou par des zones d'intervention. Pour cette dernière option, l'intégration des partenaires des pays d'intervention, voire des participants et participantes aux projets, a été un élément important pour avoir une **photo la plus complète possible de la situation des relations de genre dans des contextes donnés, de l'impact des actions de l'organisation** concernant les relations de genre et les situations des femmes, des filles et des garçons, mais également le **niveau de connaissance/compréhension et de résistances et réticences vis-à-vis de la prise en compte de genre** de la part des partenaires ainsi que des équipes, qu'elles soient au siège ou dans les différents pays d'intervention.



« L'accompagnement FRIO a été marquant car il a porté sur plusieurs niveaux en parallèle. Le niveau diagnostic s'est porté sur la gouvernance de l'organisation, avec également un questionnaire auprès de nombreux salariés pour alimenter le diagnostic. Les réponses à ce questionnaire ont permis la prise de conscience par les instances qu'on n'était pas bons : pas formés, pas compétents, et que cela pouvait causer un véritable problème, tant au Nord qu'au Sud. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Les ateliers [de diagnostic] ont réuni les équipes mais aussi les partenaires sur le terrain et les participants, c'était la première fois qu'on a pu prendre conscience des effets de relations de genre, et aussi des relations au sein des équipes. C'était important d'entendre les partenaires. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« Nous avons fait beaucoup d'interviews aux différents niveaux de l'organisation, pour avoir les différentes opinions et voir les différentes postures [face au genre]. Cela nous a permis de présenter une radiographie fine, en montrant qu'il y avait un peu de tout et que c'était à [l'organisation] de décider jusqu'où elle voulait aller. »

Témoignage d'une consultante ayant accompagné le processus de diagnostic

2.2. COMPRENDRE LA SITUATION DE DÉPART ET ET L'OBJECTIF D'ARRIVÉE : UN DIAGNOSTIC BASÉ SUR LA PARTICIPATION RÉELLE DES ACTEURS ET ACTRICES ET PARTIES PRENANTES

Si les questionnaires et les enquêtes sont des outils importants pour pouvoir faire un état des lieux à un niveau plus large de l'organisation, en intégrant l'ensemble des personnels salariés, la direction voire la gouvernance, pour comprendre les postures, il est **également important de poser des bases communes**. En effet, le concept de genre étant interprété de manières différentes selon les cultures mais également les **expériences** et **postures personnelles et politiques** de chacun et chacune, il est important de profiter de la phase de diagnostic pour **comprendre d'où viennent les opinions, postures voire résistances des unes, des uns et des autres** ainsi que de **poser un socle commun** qui permet à l'ensemble des acteurs et actrices et des parties prenantes d'identifier l'impact de genre au niveau individuel ainsi que social. Pour cela, les outils et les méthodologies qui mettent au centre la **participation active des acteurs et actrices et parties prenantes impliquées** se sont révélés d'une grande utilité. Il s'agit en effet de mettre en place des **espaces de réflexion et d'écoute sûrs** qui permettent d'aller au-delà des informations et des hypothèses parfois superflues voire erronées de ce que le genre signifie et ce que l'intégration de l'approche genre implique.



« La première étape est très importante ! On est dans la logique de **changement de modèle social** et les ateliers ont permis de faire ressortir **qu'on n'avait pas forcément toutes et tous la même lecture**. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« On a choisi de dire qu'on s'engage : certes on n'est pas encore bons mais on s'engage à être acteurs et actrices de progression, parler un langage de vérité, dire qu'on n'est pas parfait.es, tout en disant qu'on est tous dans le même bateau. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

2.3. SE FAIRE ACCOMPAGNER : RECOURS À L'EXPERTISE ET FACILITATION EXTERNE

L'ensemble des organisations interrogées – tant celles qui ont bénéficié du FRIO Genre qui offrait un accompagnement externe et un accompagnement de la part du Secrétariat exécutif de Coordination SUD comme celles qui n'en ont pas bénéficié – ont confirmé **l'importance de l'accompagnement par des consultances/facilitations externes**. Cet accompagnement a été important pour plusieurs raisons, notamment parce que ces personnes ont fourni des **outils** et des **méthodologies** qui ont facilité le processus ainsi qu'une **capacité d'analyse** des résultats du diagnostic, mais également parce qu'elles ont **légitimé le processus** qui n'est pas facile à mener en interne, notamment lorsque ce sont les références genres qui en sont chargées sans vraiment avoir un appui de la part de la direction et de la gouvernance. En effet, plusieurs témoignages recueillis ont soulevé l'ambivalence des directions exécutives qui d'une part portent un discours

favorable à l'intégration de l'approche genre et d'autre part ne s'engagent pas à porter ces initiatives au niveau politique. Ce désengagement ou le manque d'engagement réel apparaît alors comme un réel frein qui ébranle l'ensemble du processus. Ainsi, le diagnostic étant un processus chamboulant, le rôle des consultances/facilitations externes est de soulever les questions et **faire ressortir les contradictions ou les incohérences**. De même, du fait de leurs expériences et expertises, ces consultances/facilitations ont été clés pour **générer des espaces sûrs** et rendre possible la **participation réelle** de l'ensemble des acteurs et actrices et parties prenantes, notamment dans des espaces marqués par les relations hiérarchiques. Les outils et méthodologies qui favorisent la participation réelle de l'ensemble des personnes ainsi que la **posture même des accompagnateurs et accompagnatrices** sont également en étroite relation avec la **prise en compte, reconnaissance et valorisation des différences culturelles (une posture interculturelle)**. En effet, il est important de **pouvoir s'adapter à chaque contexte** – ce qui présuppose sa fine connaissance – afin d'aborder les thématiques liées au genre de manière à ce qu'elles soient acceptées par l'ensemble des parties prenantes. Ceci renvoie également à **l'importance de la définition de genre, qui doit être co-construite** à partir des expériences et vécus concrets des acteurs et actrices et parties prenantes ainsi qu'en accord avec le contexte local de chaque territoire/espace.



« Quand les consultantes sont allées sur le terrain, elles ont vu les projets, elles ont rencontré les équipes. [...] Elles ont fait des entretiens qualitatifs avec les équipes locales. Il y a eu une vraie alchimie et une souplesse dans les méthodes de mobilisation. Les équipes ont vu que les consultantes n'étaient pas des « ayatollahs du genre ». On a eu un retour très positif des équipes terrain. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« [Le diagnostic nous a secoué]. L'atelier mené [par les consultant.es] dans la phase de diagnostic a mis ensemble l'ensemble des personnes, tant les équipes comme la gouvernance. Il a amené les gens à s'autoquestionner : pour voir que ce n'était pas si simple – parfois **on pensait qu'on allait bien alors que finalement par notre culture, etc., ce n'était pas vrai**. L'atelier a permis la prise de conscience sur ça. Ça n'a pas été facile pour tout le monde mais a permis d'avancer sur une vision commune pour pouvoir avancer. »

Témoignage d'un réseau non bénéficiaire du FRIO Genre

« Les facteurs clés de succès ont été le choix des consultantes. Elles ont travaillé en bonne intelligence avec et au service de la structure. C'est important d'avoir du financement pour accéder à de l'expertise et le FRIO joue un rôle essentiel en étant fléché sur ces enjeux. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

3. ENJEUX ET POINTS DE VIGILANCE : DÉTECTER LES RÉTICENCES ET RÉSISTANCES ET FAIRE ENTENDRE LES RÉSULTATS

L'expérience partagée par les organisations a permis d'identifier non seulement des bonnes pratiques mais également des leçons apprises et des points de vigilance à prendre en compte lors de l'étape de diagnostic.

Le genre est un concept théorique qui permet de révéler en quoi les **constructions sociales ont un impact sur la vie de toutes et tous**. Toutes les personnes, même si à des degrés bien différents, souffrent des conséquences des systèmes d'oppression basés sur le genre (le patriarcat) et les reproduisent (*cf. fiche pédagogique page 7*). Reconnaître le genre en tant que facteur d'oppression – qui s'articule avec d'autres facteurs –, détecter les mécanismes et les acteurs et actrices qui contribuent à la reproduction des relations de pouvoir et de domination basées sur le genre afin de chercher ensuite des angles d'approche et des portes d'entrée pour les déconstruire est un processus bouleversant qui interpelle tant l'organisation que les individus qui y participent. Ainsi, il s'agit d'un **processus transformateur** qui suscite des réticences et résistances ce qui n'est pas surprenant étant donné qu'il amène les personnes à dévoiler et à **requestionner des fondements mêmes de leurs sociétés, de leurs organisations, de leurs vies sociales, personnelles et intimes**.

Par conséquent, l'étape de diagnostic permet de détecter mais surtout de **comprendre ces réticences et résistances**. Pour cela, il est important de les déculpabiliser afin qu'elles puissent être travaillées dans la mesure du possible dans le cadre de la stratégie genre (*cf. fiche « Définir une stratégie », page 41*). Les expériences des organisations interrogées montrent **l'importance des espaces sûrs et non hiérarchiques** qui permettent l'écoute et le débat. Pour cela, disposer des **outils pédagogiques appropriés** est l'une des clés de la réussite de ce processus, ainsi que de pouvoir s'appuyer sur **l'accompagnement externe** qui dispose de ces outils et postures nécessaires mais qui est également perçu comme plus légitime pour mener le processus.



« Quand on donne la parole il faut être capable aussi d'écouter, d'entendre ce que les autres ont à répondre. S'adapter à la maturité de chaque pays c'est très important. C'est en faisant le FRIO Genre, en posant le sujet avec 700 personnes qu'on a constaté que les différents pays n'étaient pas du tout sur la même ligne sur la question du genre. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre



« Au début ça n'a pas été facile, le deuxième atelier n'était mené qu'entre les équipes de l'organisation et il y avait surtout les chef.fes, moi et une autre collègue on était les benjamines, en plus avec des postes de moins de pouvoir. La hiérarchie était trop marquée et le premier jour, je n'osais pas dire ce que je pensais, on sentait beaucoup de résistances. Mais grâce à la facilitation et les outils que les facilitatrices [externes] ont utilisés, dès le deuxième jour de l'atelier on sentait que l'ambiance a changé, les débats s'approfondissaient et les gens étaient plus ouverts à écouter et à comprendre ce que le genre implique et quel est notre rôle dans la reproduction. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« Être accompagné par les consultantes externes m'a donné plus de liberté, ce n'était pas seulement moi qui portais la charge, je me sentais plus légitime à signaler les choses car j'avais le soutien des consultantes. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« C'est important de **déculpabiliser les résistances**, c'est normal, nous tous sommes quelque part en résistance parce qu'il s'agit de déconstruire ce que nous sommes et **assumer les responsabilités**, et ce n'est pas facile. »

Témoignage d'une consultante externe ayant accompagné un processus de diagnostic

Néanmoins, selon l'expérience de certaines organisations, les résistances se manifestent à des niveaux différents, y compris aux plus hauts niveaux décisionnels, ce qui soulève l'enjeu de faire entendre les résultats du diagnostic afin que ceux-ci puissent être le point de départ pour l'élaboration de la stratégie genre. Pour cela, l'accompagnement externe a de nouveau été identifié comme un élément important pour faciliter ce processus de présentation, faire comprendre et accepter les résultats du diagnostic : d'une part, s'agissant de personnes expertes et externes, celles-ci sont souvent perçues comme plus légitimes en comparaison avec les membres des équipes et des références genre dont les propos sont soupçonnés d'être « biaisés » car militants

(féministes), et d'autre part, cet accompagnement externe permet aux personnes en charge du diagnostic de prendre le recul et partager la charge mentale et émotionnelle qu'un tel processus implique.



« Au départ on avait beaucoup de résistances des administrateurs et administratrices, ils et elles disaient : 'oui c'est intéressant l'égalité femmes-hommes mais on est quand même là pour travailler sur des questions plus importantes'. Mais lorsqu'on a présenté les résultats du diagnostic cela a permis d'objectiver la situation [car le lien avec le genre a été plus évident]. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« C'était compliqué de ne pas avoir des personnes externes pour animer [l'atelier de restitution des résultats] parce qu'on [l'équipe chargée du diagnostic] a dû rester neutre, donc on avait un problème de positionnement. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Nous avons fait le diagnostic sur les actions mais aussi sur le fonctionnement [de notre organisation]. Et sur ce dernier point, il y a eu des témoignages assez forts mais je ne suis pas sûre qu'on ait réussi [à les faire entendre] : les managers ne s'en sont pas emparé, alors qu'il y a des choses qui auraient dû alerter. Des témoignages de sentiment d'illégitimité en tant que jeune femme, question de la reconnaissance de la parole, et questions d'articulation vie familiale – vie professionnelle. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

Finalement, l'autre leçon apprise par les organisations est le fait **d'aller pas à pas et de ne pas poser le sujet « brutalement »**. En effet, s'il est important d'impliquer le plus grand nombre d'acteurs et actrices et d'entendre une grande diversité de voix, il est fondamental d'aller progressivement et **passer d'abord par une étape de compréhension pour savoir de quoi on parle et de quoi on ne parle pas**, pour éviter des amalgames et des incompréhensions. C'est alors seulement à partir d'un processus de partage des expériences et des compréhensions du genre au niveau individuel et de l'organisation, qu'on peut débiter la co-construction et poser des bases et définitions communes.



« Du point de vue des ressources humaines, il est important tout d'abord de prendre conscience, ce qui commence par se poser la question sur **son rapport au genre (dans son genre, son vécu de discrimination/privilège)**. Il faut commencer par ça sans être crispé pour pouvoir sensibiliser au rapport individuel par rapport au genre. »

Témoignage d'une consultante ayant accompagné un processus de diagnostic

« On s'est frotté au niveau de la définition et si c'était à refaire on le referait différemment, en partant sur la base d'un socle commun. On n'avait pas besoin de la formaliser si strictement. On s'est retrouvé en opposition sur notamment les questions d'homosexualité, ça a généré des perturbations et des souffrances. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Le questionnaire, je dirais que c'est une bonne pratique en soi, mais on ne le ferait plus du tout de la même manière. On a posé le sujet brutalement et là les gens ont tout de suite projeté leurs angoisses et leurs représentations. C'était inéluctable. C'est sûr que si c'était à refaire on ne poserait pas les mêmes questions ou pas de la même manière. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre



ÉTAPE 3 : DÉFINIR UNE STRATÉGIE

1. Quelle est la situation de départ et jusqu'où l'organisation souhaite-elle aller ? P. 41
2. Bonnes pratiques pour élaborer la stratégie genre P. 44
3. Enjeux et points de vigilance : les leçons apprises P. 46



ÉTAPE 3 : Définir une stratégie

Enjeu :

Définir une stratégie d'intégration du genre en identifiant collectivement les leviers de changement, afin de favoriser une appropriation collective.

1. QUELLE EST LA SITUATION DE DÉPART ET JUSQU'OUÙ L'ORGANISATION SOUHAITE-ELLE ALLER ?

L'étape de diagnostic permet de définir les besoins en termes d'intégration et de transversalisation de l'approche genre mais également d'identifier les obstacles de comportement (résistances et réticences) et de moyens (RH, finances, autre). Une fois le diagnostic posé, et donc lorsque le point de départ est connu, il est alors important de décider vers où l'organisation veut et peut aller et à quel rythme il est possible d'avancer. Définir et mettre en œuvre une stratégie genre signifie souvent un **changement de paradigme, d'approche et de posture**. Par conséquent, il s'agit d'un changement profond qui demande l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'actions pour intégrer les transformations nécessaires. Comme l'ont témoigné les organisations participantes, il s'agit avant tout de **définir et d'assumer une posture politique si ce choix est porté collectivement**. Ainsi, avant d'élaborer le plan d'action, s'outiller et commencer à agir du point de vue technique, il est important de prendre le temps et **mettre, collectivement, au clair le pourquoi** : pourquoi est-il important pour l'organisation d'intégrer le genre ? Quels changements et transformations veut-elle porter et dans quelle mesure intégrer l'approche genre lui permettra de les atteindre ? Quelles transformations sont nécessaires au sein de l'organisation pour être cohérente avec cet engagement et comment le faire co-exister avec les autres engagements et priorités ? Toutes ces questions sont importantes à poser et à répondre collectivement au début de processus de définition de la stratégie genre pour notre organisation.

“

« Pour moi, l'approche genre est un changement fondamental de plusieurs choses [« chausser les lunettes genre »], changer de regard sur les champs professionnels et personnels. C'est important pour mon organisation car cela touche nos fonctionnements en interne et nos actions sur le terrain. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre



« Aujourd’hui le genre devient un axe prioritaire dans le secteur [...] Qu’est-ce que ça change ? Notre **vision sociétale** qu’on porte. – On met en cause les modèles sociétaux dans lesquels on fonctionne. Un peu partout dans le monde la question de genre est soulevée donc il faut être positionné·es et cohérent·es avec ce qu’on porte et avec les acteurs et actrices avec qui on travaille. [Personnellement je considère que] quel que soit le positionnement stratégique – il faut que les organisations aient un positionnement clair [concernant le genre] et s’affirment politiquement. »

Témoignage d’une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« Le diagnostic et la définition de la stratégie ont confirmé ce que les partenaires nous disent [pour d’autres domaines aussi] : ‘vous réfléchissez beaucoup sur comment mais pas beaucoup sur pourquoi’. C’était comme ça au début pour le genre aussi. On pensait surtout aux outils mais maintenant ce qu’on fait c’est questionner le pourquoi. »

Témoignage d’une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« [L’intégration de l’approche] genre permet de mettre en cohérence ses actions avec ses objectifs. Le processus inclusif et collectif est très important ».

Témoignage d’une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

1.1. DÉFINIR SES OBJECTIFS PAR RAPPORT À SES SPÉCIFICITÉS ET SES VALEURS

Changer le paradigme et enclencher des transformations à tous les niveaux – tant individuels comme professionnels et organisationnels – implique un processus profond et complexe qui peut faire peur lorsqu’il n’est pas accompagné par une stratégie « sur mesure », qui prend en compte les spécificités, les atouts, forces, menaces et opportunités de chaque organisation. Ainsi, comme les témoignages le montrent, **il est important d’élaborer la stratégie à partir des spécificités de chaque organisation, ainsi que de partir de l’existant**. En effet, intégrer et transversaliser l’approche genre ne signifie pas ajouter de nouveaux domaines de travail ou de nouvelles spécificités à nos métiers. Il s’agit, au contraire, de **faire différemment, en prenant en compte les relations de pouvoir basées sur le genre**, existantes tant au sein de nos organisations que dans le cadre de nos projets afin de contribuer à leurs transformations. Par conséquent, il est important que la stratégie genre **soit ancrée dans les réalités et la culture propres** à chaque organisation, tout en ouvrant la **possibilité de les questionner et les « mettre à l’épreuve »** face à l’approche genre afin de les faire évoluer par souci de cohérence avec les valeurs et objectifs de l’organisation.



© Thisisengineering on Unsplash



« Il est important de se doter des méthodologies et outils faciles d'accès et ne perturbant pas la gestion courante de l'organisation. Comme exemple on peut citer des mécanismes transformateurs au CA de Coordination SUD mobilisant des personnes observatrices pour analyser un espace de gouvernance et décisionnaire avec les « lunettes genre. »

Témoignage des OSC bénéficiaires du FRIO Genre

« Ce qui a été le plus transformateur a été la **sensibilisation et la formation des responsables des pôles** de notre organisation, faite dans le cadre du FRIO (dirigeants et membres du CA) parce que ça a contribué à une prise de conscience. Ce qui a été transformateur a été de se poser la question de l'intégration du genre par rapport à nos spécificités, se poser la question de comment on peut être acteurs et actrices du changement, qu'est-ce qu'on peut faire nous spécifiquement.

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Si c'était à refaire on irait plutôt sur les métiers en répondant à la question : 'C'est quoi l'approche genre déclinée à chacun de nos métiers ?'. Et on pousserait plus loin l'intégration du genre à nos **méthodes de projet, nos études, nos opérations.** »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

2. BONNES PRATIQUES POUR ÉLABORER LA STRATÉGIE GENRE

L'expérience des organisations interrogées montre que, comme pour d'autres étapes, les chemins pour construire une stratégie genre sont divers en fonction de l'étape à laquelle se trouve notre organisation et qui a été objectivé lors de l'étape du diagnostic, en fonction des atouts et opportunités dont dispose l'organisation mais également en fonction des réticences, résistances et obstacles identifiés et la capacité à les traiter.

2.1. ADOPTER UNE TECHNIQUE PAR PETITS PAS, ALLER LÀ OÙ IL EST POSSIBLE D'AVANCER

Comme soulevé auparavant, une stratégie genre touche avant tout aux postures, aux paris politiques dans le sens de changements sociétaux auxquels l'organisation se propose de contribuer et par conséquent à soi-même, en tant que personnels professionnels, en tant qu'organisation mais également en tant que personnes qui ont intégré des normes sociales dont les normes patriarcales (cf. *Fiche pédagogique page 7*). Ainsi, devoir s'attaquer à tout cela et débiter l'intégration du genre à tous les niveaux revient à ébranler également des ordres et normes établis. Cela peut être angoissant et créer des résistances qui bloquent l'ensemble du processus. Par conséquent, l'une des bonnes pratiques identifiées par les organisations est **d'avancer pas à pas et partir de l'existant et du concret** ce qui permet d'avancer là où il est possible et par ailleurs, **développer des espaces de réflexion et de pratiques inspirantes** pour les autres secteurs de l'organisation ou pour les partenaires.



« Après le diagnostic, on n'a jamais produit de stratégie, c'était trop anxiogène. Donc on a contourné ça. On a continué à avancer un peu toutes seules. On s'est dit 'plutôt que le faire en vertical on va prendre l'existant et construire à partir de ça'. Et on a repris plein de nos modules de sensibilisation et on les a fait évoluer avec une approche genre. Ça nous a permis de vérifier ce qu'on racontait sur nos propres supports. On a donc **utilisé l'existant pour le renforcer.** »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« [on s'était posé la question] « Comment on va faire ? Comment on va pondre une stratégie ? » et on y a répondu en mettant **des petites pierres là où on pouvait et on a avancé là où on pouvait.** »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

2.2. FAVORISER LA PARTICIPATION

La définition de la stratégie genre doit être participative. Le cheminement est un des éléments essentiels de l'intégration du genre et à ce titre, le fait d'adopter une approche inclusive (*bottom up*), est fondamental. En effet, pour que la stratégie genre et le plan d'actions qui guide son opérationnalisation soit efficace et réaliste, il est important qu'ils soient **co-construits avec les différents acteurs et différentes actrices, y compris les partenaires**. Car il s'agit d'un processus qui s'intègre aux modes de travail et aux méthodologies, dans certains cas en les ébranlant profondément. Ainsi, il est important que les objectifs fixés par la stratégie soient partagés par l'ensemble des acteurs et actrices ou que le processus de l'opérationnalisation de la stratégie (cf. fiche « *Accompagner et pérenniser le changement* » page 53) prévoit des **espaces de réflexion et de formations** qui contribuent à l'appropriation de ce sujet et surtout à la compréhension à partir des contextes concrets et des enjeux propres à chaque niveau. En effet, co-construire la stratégie genre permet également d'adapter les méthodologies, les outils et mêmes les termes à chaque contexte. Comme l'ont exprimé les organisations témoins, partir des contextes et de la participation active des acteurs et actrices tant au niveau du siège qu'au niveau des pays d'intervention permet d'éviter les crispations qui sont souvent liées à des incompréhensions et réticences vis-à-vis de certains concepts ou approches. Une stratégie co-construite et qui émerge à partir de la compréhension des réalités vécues par chacun et chacune a en effet plus de chance d'être opérationnalisée.



« Si c'était à refaire et qu'on devait faire autrement je dirais de **ne pas se crispier sur une définition**. Comment faire ? Il faut partir des projets, des pratiques pour être sur une approche *bottom up* (montante) et pas *top down* (descendante). On relancerait à la fois (simultanément) de l'opérationnel et de l'institutionnel. C'est vraiment important de prioriser cette façon de faire. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Une stratégie devrait être **co-construite avec l'ensemble des acteurs et actrices y compris les participants aux activités, les communautés, les partenaires**. C'est un processus qui doit être mené à l'aide des outils pédagogiques qui permettent de faire émerger les réflexions, de rendre visible l'invisible (les souffrances, les violences basées sur le genre), de questionner les normes et d'avoir envie de les changer. »

Témoignage d'une consultante ayant accompagné des processus d'élaboration de stratégie genre



« Notre porte d'entrée est l'empowerment (renforcement du pouvoir d'agir). On ne mentionne pas le genre, on ne dit pas aux femmes qu'elles sont opprimées, on les accompagne à se renforcer, à connaître ces droits et à comprendre les systèmes qui les oppriment. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« On a travaillé par groupe de travail et dans chaque groupe il y a eu la représentation des différentes équipes ainsi qu'un membre de *gender team*. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

3. ENJEUX ET POINTS DE VIGILANCE : LES LEÇONS APPRIS

Le processus d'élaboration de stratégie genre se heurte à des défis et enjeux qui ont été expérimentés et relevés par les organisations témoins. Parmi les principaux défis, il faut mentionner l'importance d'une **approche interculturelle** et **la prise en compte des résistances et réticences** connectées aux diverses (in)compréhensions du genre, ainsi que **l'engagement et les choix de priorisation de la part de la direction et de la gouvernance**.

3.1. APAISER LES CRAINTES D'UNE INGÉRENCE NORD-SUD

Une crainte a été mentionnée à plusieurs reprises dans les entretiens par les partenaires des pays d'intervention concernant une **forme d'ingérence des valeurs**. Ces craintes doivent être prises en considération et des espaces de dialogue non-jugeant doivent s'ouvrir à l'occasion de l'élaboration de la stratégie, d'où l'importance d'une approche réellement participative et des espaces de réflexion qui permettent d'exprimer les craintes et les résistances. Comme mentionné auparavant (cf. *Fiche Diagnostic, page 31*), il faut **déculpabiliser les résistances afin de pouvoir les travailler de façon collective**. Pour cela, l'écoute mais également les principes de non-jugement sont un socle indispensable. Il s'agit en effet de trouver également un langage adapté et approprié à chaque contexte pour poser des socles communs et savoir jusqu'où

l'on souhaite et peut aller à chaque étape. De même, comme l'ont témoigné les consultantes accompagnantes des processus, il faut **se méfier des hypothèses biaisées par une pensée qui oppose les pays du Nord aux pays du Sud**, ces derniers étant perçus a priori comme plus réticents vis-à-vis le genre, alors que **les résistances au Nord sont souvent autant, voire plus fortes, tout en étant « politiquement correctes »**.



« Il faut désamorcer les craintes des collaborateurs et collaboratrices quant à une vision descendante, non respectueuse et imposée en co-organisant les choses. Il faut dépassionner le débat en mettant les sujets sur la table par le biais des éléments d'accords. Et aussi être capable d'accepter une géométrie variable selon les contextes. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« [On constatait] un décalage entre les pratiques des partenaires locaux en faveur de mesures transformatrices sur le genre, les droits reproductifs et sexuels, et la diversité en matière d'orientation sexuelle, et les positions internes à notre client, plus conservatrices. »

Témoignage de l'équipe consultante ayant accompagné un processus d'élaboration de la stratégie genre

3.2. PARTIR DES INITIATIVES ET DES EXPERTISES LOCALES

Un autre moyen mis en œuvre pour légitimer le processus auprès des partenaires et pour s'assurer d'une démarche interculturelle et adaptée aux contextes locaux est **de mobiliser les accompagnements locaux** – les consultantes et facilitatrices locales – qui soutiennent le processus de réflexion avec les partenaires et les équipes des zones d'intervention. De même, il est important de **faire une analyse de contexte et de l'écosystème** dans chaque pays/région afin de visibiliser les initiatives locales et les mouvements, dont les mouvements féministes et de femmes, qui revendiquent les thématiques et enjeux relatifs au genre. Il s'agit de s'appuyer sur ce qui existe et le valoriser. Par ailleurs cela peut également considérablement enrichir la qualité de la stratégie en impliquant une ouverture réelle vers une multiplicité de perceptions, ce qui fait particulièrement sens dans le secteur de la solidarité internationale.



« On entend beaucoup la question du respect des cultures des partenaires, ne pas faire du néocolonialisme. On a dû le traiter car c'est un frein pour l'action. On a dit haut et fort dans nos instances que ce n'est pas une idée du Nord qu'on veut imposer au Sud, mais que **l'égalité femmes-hommes est portée par un grand nombre de mouvements de femmes au Sud**. On a cherché à visibiliser ces mouvements-là dans les événements qu'on a organisés, à montrer qu'il y a des mouvements et des aspirations à l'égalité au Sud. Je n'ai pas non plus encouragé à ce que les blanc.ches du Nord soient les formateurs et formatrices chez les partenaires, mais que ce soit plutôt des expert·es nationales/nationaux. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

3.3. ACCOMPAGNER LES RÉFÉRENTES GENRE DANS LEUR CAPACITÉ À INSTAURER DU DIALOGUE ET DE LA COHÉSION

Si l'ouverture et la co-construction s'avèrent des éléments essentiels de la pertinence d'une stratégie genre, la complexité et la profondeur des sujets qui touchent non seulement au professionnel mais également aux sujets personnels sont des sujets qui peuvent crispier les relations. Il est alors important d'ouvrir les espaces d'écoute et de discussion, tout en s'appuyant sur des outils pédagogiques appropriés et, si nécessaire, se doter d'un accompagnement externe, afin de ne pas aggraver ces crispations et éviter le risque des éventuels conflits. Pour cela, l'un des enjeux est de **fournir du soutien aux références genre** afin qu'elles soient perçues comme suffisamment légitimes pour porter ce processus.



« J'ai une approche très patiente et tolérante et j'essaye de mettre mes collègues à l'aise pour qu'on puisse continuer à parler, même avec les collègues les plus réfractaires. Au début, il y a des préjugés et cela a interrompu le dialogue. De mon côté, il me faut parfois avaler quelques couleuvres (discours machistes, sexistes, homophobes...). Mais je suis très soutenue. La direction a toujours été très soutenante. C'est là-dessus que je suis la plus reconnue partout et ça arme quand on doit dialoguer. »

Témoignage de la référente genre d'une structure bénéficiaire du FRIO Genre

Comme cela a été mentionné dans la fiche précédente (cf. fiche « Poser un diagnostic » page 31), il est important que l'élaboration de la stratégie genre soit assumée à tous les niveaux – surtout au niveau de la prise de décision (direction exécutive) et que le processus n'implique pas, notamment pour les personnes les plus engagées professionnellement, dont les références genre et les membres des « groupes genre », un engagement personnel qui affecterait négativement leur temps libre, causerait du stress supplémentaire ou impliquerait des charges mentales nocives. Au contraire, intégrer l'approche genre au sein de l'organisation engage à une vigilance particulière face à ces possibles dérives afin de les empêcher.



« Le problème est que les démarches genre son incarnées par des personnes et quand je n'étais pas là c'était moins incarné. J'ai beaucoup poussé pour qu'on ait un binôme de référentes genre pour que je ne le fasse pas seule. Quand on est seule à bosser là-dessus, même les week-ends, on se dit qu'on ne l'a pas réussie l'intégration. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

3.4. PORTAGE POLITIQUE FORT ET ASSUMÉ

Étant donné la complexité du processus, l'importance des moyens tant en termes de ressources humaines, qu'en termes de temps et de ressources financières, ainsi que les enjeux en termes d'éventuelles crispations, l'ensemble des organisations interrogées a témoigné de l'importance du portage politique fort et assumé de la part de la direction et de la gouvernance, sans lequel le processus a du mal à aboutir.



« Je voudrais encore soulever l'importance du portage politique. Nous on a démarré sans celui-ci et maintenant lorsqu'on veut élaborer et opérationnaliser la stratégie on se heurte au manque d'engagement de la part de la direction. Et le processus est tellement complexe, que sans cet engagement on n'y arrivera pas. »

Témoignage de la référente genre d'une structure bénéficiaire du FRIO Genre



« Notre direction était en première ligne, il y avait également l'objectif de parité au CA et la modification des statuts dans ce sens. Le CA s'est par ailleurs saisi du sujet afin d'être légitime : appliquer à soi-même ce que l'on veut transmettre aux autres, c'est un enjeu de cohérence. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Le CA est très loin de nos métiers, il fallait donc des études étayées pour convaincre les parties prenantes par des discussions et de l'expertise. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« La sensibilisation des managers et administrateurs et administratrices est clé pour préparer la mise en œuvre réelle [de la stratégie genre]. »

Témoignage d'une consultante ayant accompagné le processus d'élaboration d'une stratégie genre

Ce portage politique est également important en termes d'assignation des ressources pour pouvoir développer et ancrer la stratégie genre dans la durée.



« Le problème de priorisation du temps demeure, parce qu'on finance à 'fonds perdus'. Il n'y pas un budget genre, on lui donne juste de la place. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

3.5. S'OUTILLER ET ÊTRE DANS LE CONCRET

Finalement l'un des enjeux majeurs pour élaborer une stratégie genre opérationnelle qui répond aux objectifs fixés est d'être **suffisamment concrets et concrètes, précis et précises quant aux transformations que l'organisation veut atteindre**. Ainsi, élaborer un plan d'actions est une étape importante qui doit être suffisamment outillée et précise afin de ne pas rester dans le flou et se heurter ensuite à des champs d'action trop larges sans savoir comment s'y prendre et par où débiter. Par conséquent, il faut être également précis sur ce qui est attendu de l'accompagnement externe afin que celui-ci puisse être le plus efficace possible.



© Jason Goodman on Unsplash

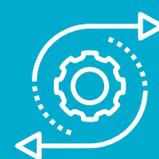
“

« L'autre défi est d'être assez dans le concret, être précis et être suffisamment outillé pour que ça [l'intégration de l'approche genre] change quelque chose concrètement. Être assez fins et précis pour que vraiment ça transforme. »

Témoignage d'une consultante ayant accompagné les processus d'élaboration d'une stratégie genre

« [Nous nous sommes heurtées à une] trop grande exigence du client sur les livrables. Il y a eu une volonté d'exhaustivité au lieu de **viser un objectif d'opérationnalité.** »

Témoignage d'une consultante ayant accompagné les processus d'élaboration d'une stratégie genre



ÉTAPE 4 : ACCOMPAGNER ET PÉRENNISER LE CHANGEMENT

- | | |
|---|-------|
| 1. Construire une culture commune
autour de l'approche genre | P. 55 |
| 2. Bonnes pratiques pour
accompagner le changement | P. 55 |
| 3. Les leçons apprises : les enjeux
et points de vigilance | P. 60 |
| 4. Les pratiques de suivi et évaluation | P. 64 |



ÉTAPE 4 : Accompagner et pérenniser le changement

Enjeu :

Constituer une culture commune autour de l'intégration du genre ; générer et pérenniser les changements

1. CONSTRUIRE UNE CULTURE COMMUNE AUTOUR DE L'APPROCHE GENRE

Plus qu'une perspective, le genre est une approche qui permet de **comprendre les relations de pouvoir et leurs effets** de manière plus fine et profonde, tant « chez les autres » (les parties prenantes) que « chez soi » (au niveau organisationnel). L'approche genre est une lunette qui transforme les organisations et individus, il s'agit donc de **processus transformatif** ancré dans le temps. Par conséquent, c'est le processus lui-même qui est intéressant et valorisant, pas seulement le but ou les résultats finaux à atteindre. Dans cette fiche, sont proposés certains éléments et pratiques clés – identifiés à partir des témoignages des organisations qui ont participé à cette capitalisation – qui favorisent l'ancrage de la « culture de l'approche genre » au sein de l'organisation et prépare ou facilite l'opérationnalisation de la stratégie genre (cf. fiche « Définir une stratégie » page 41).

En effet, certaines organisations interrogées ont fait état d'une tendance, au sein des instances de gouvernance notamment, consistant à penser que le genre est une case à cocher en une seule fois, alors qu'il s'agit d'un processus à long terme, un processus dynamique et organique qui est mené à des niveaux différents. Créer et ancrer une nouvelle culture à partir d'un processus participatif, formatif et transformatif (cf. fiche « Définir une stratégie » page 41) prend du temps quel que soit le domaine ou la thématique. Lorsqu'il s'agit de la « culture de genre transformatif », l'enjeu est d'autant plus important qu'il s'agit de transformations qui touchent tant le niveau professionnel que personnel et, surtout, implique de questionner et de redéfinir des relations de pouvoir au sein de l'organisation.



« Au CA, on nous a aussi opposé 'ce n'est pas une priorité, on a déjà travaillé dessus', comme s'il s'agissait d'une simple case à cocher. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre



© Christina Wocintechchat on Unsplash



« Plus que des outils, on a besoin des espaces de réflexion collective [au sein de l'organisation]. Il faut du temps pour parler, pour comprendre, pour réfléchir. Il faut des espaces de respiration. Les jeunes qui sont déconstruits n'osent pas en parler parce qu'il n'y a pas d'espace ! »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

[Le processus n'est pas facile] car il touche aux relations de pouvoir et ceux qui ont le pouvoir sont censés porter politiquement le processus. On attend d'eux **d'ébranler l'ordre alors qu'ils sont l'ordre.** »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« Je pense qu'on peut avoir à un moment des automatismes dans le cadre d'un cycle de partenariat ou de projet où l'on se pose systématiquement la question aux différentes étapes d'un projet, et intégré suffisamment de guidelines dans sa politique RH, etc. Des ONG ont réussi à institutionnaliser dans leur cycle du projet de très bonnes pratiques donc oui c'est possible. Mais l'intégration du genre reste dans une démarche de progrès permanent. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

2. BONNES PRATIQUES POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

L'expérience partagée par les organisations met en évidence une série de bonnes pratiques qui permettent **d'accompagner le changement de manière durable** et réagir par rapport aux facteurs ou dynamiques qui peuvent mettre le processus en péril.

2.1. L'IMPORTANCE DES ESPACES DE RÉFLEXION ET D'ÉCHANGES

Créer une culture et l'ancrer au sein de l'organisation constituent un processus qui doit être mené avec les différents acteurs et différentes actrices parmi lesquel·les les plus convaincu·es mais également les plus réfractaires. Comme soulevé dans les fiches précédentes, il est important que **l'ensemble des acteurs et actrices aient la possibilité d'échanger** autour des différents sujets relatifs au genre, en commençant par clarifier à quoi ce terme fait référence mais surtout **pourquoi il est important de le prendre en compte dans nos actions, méthodologies, manières de faire et de gérer les relations**. Il s'agit en effet d'un processus profond, qui peut être clivant et nécessite alors **du temps et des espaces sûrs et de confiance** qui permettent l'émergence des débats, d'entendre les arguments et les craintes des un·es et des autres et progressivement et surtout collectivement d'arriver à **des propositions et définitions adaptées à l'organisation et ses actions**. Néanmoins, comme soulevé par plusieurs organisations, ces moments et espaces qui sont cruciaux pour la réussite du processus sont **rare**s.



« Plus que des outils, on a besoin d'espaces de réflexion collective [au sein de l'organisation]. Il faut du temps pour parler, pour comprendre, pour réfléchir. Il faut des espaces de respiration. Les jeunes qui sont déconstruits n'osent pas en parler parce qu'il n'y a pas d'espace ! »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

Si ce besoin de réfléchir collectivement, de débattre, partager les expériences, s'inspirer, écouter et être écouté·es reste réel au sein d'une seule organisation (au niveau du siège et entre les différentes équipes des pays d'intervention), il a été pour certaines organisations partiellement satisfait par la participation aux espaces collectifs d'échanges de pratiques et d'expériences, comme celui de la Commission Genre¹⁶ de Coordination SUD ou celui des « communautés de pratiques » relatives au genre organisées par le F3E¹⁷.

16. La commission Genre et développement rassemble les ONG membres appliquant une approche genre dans leurs projets et/ou dans leur fonctionnement. Ses objectifs sont de :

- Faciliter les échanges de pratiques et d'expériences sur la question de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et sur la mise en œuvre de l'approche genre dans les projets (de développement, d'éducation au développement, de plaidoyer) des ONG françaises.
- Sensibiliser le milieu des ONG françaises à l'approche genre.
- Proposer des actions de plaidoyer pour l'intégration du genre dans les politiques de développement de la coopération française et dans les campagnes d'opinion menées par les ONG françaises.

17. La communauté de pratiques sur le Genre est dédiée à des partages d'expériences et à des présentations d'outils concrets. Elle est ouverte à toutes et tous. Chaque atelier propose des témoignages et des discussions autour de deux fils rouges :

- Intégrer le genre dans le cycle de projet
- Mobiliser les acteurs et les actrices habituellement marginalisées



« Nous faisons partie d'un réseau international avec une communauté de pratique qui a beaucoup fait vivre les échanges. Avant le FRIO Genre, au sein du F3E et de Coordination SUD existaient déjà des communautés de pratiques et commissions [Commission Genre et Développement] avec partage d'expériences et modalités de travail. Il s'agit d'un excellent outil [notamment pour les petites structures]. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

Par ailleurs, l'évaluation externe du programme « Transversalisation du Genre au sein des OSI » qui a été menée conjointement par Coordination SUD et le F3E, a également mis en valeur ces espaces et a recommandé son maintien. Dans sa recommandation, l'évaluation a également soulevé l'un des aspects importants de ce partage d'expérience et d'apprentissage collectif : **créer un vrai dialogue et entendre « les voix du 'Sud' »**, un sujet plus que pertinent étant donné les enjeux d'interculturalité mais également de « décolonisation » de l'aide au développement, enjeux qui font partie des grands débats au sein du secteur de la solidarité internationale et sont directement liés au genre notamment dans l'approche intersectionnelle. D'ailleurs, certaines des organisations interrogées ont développé leurs stratégies genre avec une **perspective intersectionnelle** ce qui a permis d'approfondir la réflexion mais également les effets.



« Continuer à appliquer la **démarche de communauté de pratiques** et les concevoir « au pluriel » avec un premier type qui se focaliserait sur de la **sensibilisation**, ciblé sur les référent-e-s genre et autres personnes qui sont plutôt « débutantes » dans le domaine du genre à un **niveau basique**. Un deuxième type se focaliserait sur l'échange sur **des thématiques spécifiques et moins basiques** en abordant des expériences d'autres continents ou des groupes qui ne sont généralement pas inclus, en donnant plus d'espace à la voix du « Sud ».

Évaluation finale « Transversalisation du Genre au sein des OSI » 2018 – Coordination SUD – F3E South Research CVBA – VSO

« Nous avons ajouté l'approche intersectionnelle dans notre transformation. Ça a impliqué de questionner et travailler davantage les relations de pouvoir et nous a montré que **la transformation doit être faite chez nous**, que le genre ce n'est pas que pour « les autres » [dans les pays d'intervention] mais aussi pour soi [au niveau individuel et au niveau de la structure]. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

2.2. SE DOTER D'UNE RÉFÉRENCE GENRE

Comme l'ont témoigné les OSI participantes, **le poste de Référence Genre joue un rôle fondamental dans l'accompagnement au changement**. Néanmoins, la création du poste en soi – avoir une référence genre à plein temps ou temps partiel – n'assure pas en soi l'ancrage du processus. En effet, l'expérience des organisations montre que pour que ce poste soit efficace et pour éviter que la personne chargée de ce poste se retrouve seule et délégitimée face à ce processus qui, comme dit auparavant, est un processus long et chamboulant, il est impératif que le poste de référence genre soit **adéquatement valorisé tant financièrement qu'au niveau du temps et de la charge de travail mais également au niveau de la reconnaissance et de l'appui de la part des directions et des gouvernances** (cf. fiche « Définir une stratégie » page 41). Ainsi, la personne chargée du poste doit non seulement être une personne adéquatement préparée et formée, mais doit être perçue comme **légitime au sein des équipes**.



« Auparavant, il n'y avait pas de référente thématique genre. Mon rôle aujourd'hui est de contribuer à monter des projets avec une dimension genre intégrée. Je suis aussi mobilisée sur des projets d'étude ad hoc spécifiques et ponctuels. Je fais des sauts de puce entre des thématiques avec des modalités différentes et à différentes étapes du cycle de projet. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Dans certains territoires nous avons déjà des référentes genre mais il s'agissait plutôt des postes honoraires occupés par des personnes qui n'avaient pas de légitimité au sein de l'équipe. Il faut vraiment bien choisir qui seront les référents et référentes genre, il faut que la personne soit capable d'être leader du processus et qu'elle soit reconnue et appuyée par les équipes. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

Pourtant, cette bonne pratique ne se suffit pas à elle-même et il est nécessaire d'assurer d'autres mesures facilitatrices et transformatives.

2.3. CONSTITUER PROGRESSIVEMENT UNE ÉQUIPE DÉDIÉE À L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Dans plusieurs organisation l'approche Référence Genre a été déclinée « en cascade » pour former **des groupes de travail internationaux en interne**. Ils peuvent également impliquer des partenaires.



« On compte deux référentes de genre au siège et un ou deux par programme. L'approche Référentes Genre, je ne sais plus si c'est la consultante du FRIO qui a eu l'idée, ou si c'est quelque chose qu'on faisait déjà. Quoiqu'il en soit, aujourd'hui, on en a une **vingtaine**. Leur **fiche de mission** est basée sur un format créé par les consultantes FRIO et qu'on renouvelle régulièrement. Il y aussi un **kit de formation** dédié. Quand on a la main sur les programmes c'est plus facile par exemple pour les nominations des référents genre. Pour l'appui aux partenaires, ça reste une invitation à s'engager, une **stratégie d'influence**. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

Ainsi, il est aussi important de **faciliter la rencontre et les échanges en vue du renforcement des capacités**. À ce titre, les groupes de travail ou les commissions genre interne sont identifiés comme contribuant directement au changement dans la durée. Ils peuvent en outre facilement être animés virtuellement sous forme de réunions à distance, de classes virtuelles ou de groupes de messagerie instantanée type *WhatsApp*.



« Avoir une **gender team**, c'est riche, tonique, pertinent, novateur, on n'a pas toutes et tous la même perception, le même *background* donc c'est très riche et je le recommande à toutes les structures. [Dans notre organisation] nous avons une semaine d'induction pour toutes les nouvelles arrivées dans l'organisation et dans ce parcours d'intégration est présentée notre approche genre [c'est très basique mais au moins on le mentionne et tout le monde sait que ça existe] avec un appel à candidature à la gender team. La participation à la gender team est volontaire donc les personnes qui décident y participer sont vraiment intéressées et motivées. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

2.4. PRENDRE LE CHEMIN D'UNE COMMUNICATION ET D'UNE ÉCRITURE INCLUSIVES

La communication est un enjeu réel dans le changement. Elle est un peu la face émergée de l'iceberg dans le sens où **elle symbolise les dynamiques en cours et les ajustements internes d'une organisation**. À ce titre, concevoir d'intégrer l'orthographe inclusive¹⁸ est toujours une démarche intéressante et légitime. Mais les expériences ont montré qu'il fallait le faire progressivement au risque de décourager l'ensemble. Ici encore, le cheminement est souvent plus important que l'aboutissement en lui-même de la démarche.

18. Coordination SUD, (2020), [Intégrer l'approche genre dans sa communication](#), Guide d'appui, France, 6 mars 2020. Coordination SUD intègre également l'écriture inclusive dans ses publications, avec une mention présente dans cette publication en deuxième de couverture.



« Ce qui n'est pas abouti c'est le langage inclusif. Cela avait pourtant bien avancé, On s'était servi du papier du Haut Conseil à l'Égalité¹⁹ à la suite du FRIO en disant « si la haute autorité le dit alors on y va ! ». Mais le premier ministre nous a coupé les jambes en sortant une interdiction d'utilisation du langage inclusif dans les textes officiels. Le DG a dit « on arrête tout ! ». Pourtant c'est nécessaire pour l'équipe plaider d'être inclusive, car cela fait partie du message, mais l'équipe com y est opposée. Il y a un clivage lié au métier. On a fait un benchmark et on a vu qu'on est médian sur l'utilisation du langage inclusif dans les OSC françaises ; on a présenté le benchmark au CA pour faire prendre conscience d'où on en est, en disant : « est-ce normal qu'on soit seulement médian dans ce benchmark alors qu'on devrait être dans le top 3 ? » Puis on a fait un questionnaire interne anonyme pour identifier les contraintes associées à chaque métier. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« [L'écriture inclusive] ce n'est pas le point médian. Il faut donner une place entière à l'inclusivité, réécrire le monde d'une autre manière [c'est le penser d'une autre manière]. Avoir la volonté et s'impliquer différemment participent d'une volonté de se positionner différemment. »

Témoignage d'un collectif non bénéficiaire du FRIO Genre

2.5. S'APPUYER SUR L'ACCOMPAGNEMENT EXTERNE ET S'OUTILLER EN INTERNE

La question de l'**accompagnement externe**, notamment lors du développement et de la mise en œuvre des formations et d'outils, est une question fondamentale pour assurer l'ancrage et l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie genre.

Les organisations participantes ont soulevé l'importance de la mobilisation de consultances ou d'expertises en capacité de mettre en lumière les **inégalités de genre dans les différents pays d'intervention ou d'origine des membres**, reflétant des différences socio-culturelles. L'expérience des organisations a montré que mobiliser ces consultances ou expertises n'a pas été facile car il faut s'assurer qu'elles soient formées et expérimentées dans l'approche genre et qu'elles disposent d'outils pédagogiques adaptés, pour générer des débats et de la pensée critique. Cette difficulté de mobilisation peut d'ailleurs montrer un manque de réseautage et de la **visibilité des consultances et expertises genre du 'Sud'** et leur mise en relation avec les organisations dans leurs pays d'origine mais également dans les pays du 'Nord'.

19. Haut Conseil à l'Égalité, (2016), *Pour une communication publique sans stéréotype de sexe*, Guide pratique, Site web du HCE, France, 2016.

Concernant le besoin de s'outiller, lors de l'atelier collectif réalisé dans le cadre de cette capitalisation, les organisations participantes ont constaté **qu'il existe beaucoup d'outils mais qui ne sont pas nécessairement disponibles au même endroit**. Les associations continuent tout de même de créer des outils et de les capitaliser car ceux-ci permettent de réunir beaucoup de connaissances et de montrer l'état d'avancement d'une organisation sur le sujet. Les associations ont besoin **d'exemples concrets d'autres organisations** qui ont mis en place le genre et qui font vivre le sujet en leur sein. L'idée est de pouvoir **retrouver des astuces** pour gérer les contraintes que peut susciter cette démarche d'intégration du genre. Les outils ne se limitent pas à leur sens premier. En effet, des méthodologies, analyses et pratiques peuvent être également considérées comme des « outils ».



Exemples d'outils repérés lors de la capitalisation

- Une chaîne d'alerte pour les situations relevant de violences sexistes (ex. organisation de demies-journées de discussion sur le genre)
- Une charte de bien vivre au travail (équilibre de la vie personnelle et de la vie professionnelle)
- Outils relatifs au recrutement (création d'offre, fiche de poste, mise à jour de la politique RH sous le prisme de genre)
- Une charte d'égalité (interdisant par exemple les réunions collectives avant 10h et après 17h)
- L'usage du langage inclusif, d'une communication inclusive
- Publication périodique concernant le genre (ex. publication mensuelle d'une note qui traite un sujet sociétal sur le genre et qui conclut par le questionnement suivant 'Comment l'applique-t-on ou l'utilise-t-on dans notre organisation ?')
- Organisation d'espaces réguliers de discussion autour des sujets relatifs au genre
- Les protocoles et formations concernant la chaîne d'alerte contre le sexisme en interne
- Budgétisation sensible au genre – avec la création de marqueur genre et l'analyse poussée avec l'approche genre
- Des modules de formation
- Les observations genrées au sein des instances de gouvernance (à l'aide des grilles spécifiques)
- L'intégration de l'objectif de parité dans les statuts de CA
- L'induction genre pendant l'induction générale pour les personnes nouvellement arrivées
- Animation inclusive des réunions/ateliers (outils participatifs)

3. LES LEÇONS APPRISSES : LES ENJEUX ET POINTS DE VIGILANCE

Dans le cadre de la capitalisation, les organisations ont également identifié plusieurs leçons apprises qui peuvent servir d'inspiration à d'autres organisations afin d'éviter certaines pratiques ou prendre en compte des points de vigilance afin de pouvoir détecter les enjeux et freins à temps et les débloquer.

3.1. DÉSAAPPRENDRE POUR RÉAPPRENDRE : LE CHANGEMENT COMMENCE PAR LES RESSOURCES HUMAINES

Le système de genre et de patriarcat invisibilisent et naturalisent les relations de pouvoir. Par conséquent, comme en ont témoigné les associations, l'un des enjeux d'accompagnement et de pérennisation du changement est de **créer un socle commun pour « savoir de quoi on parle »**, ce qui implique un processus progressif qui permet une **prise de conscience des effets de patriarcat** au niveau individuel, professionnel et organisationnel et la compréhension des mécanismes de leur reproduction. Par conséquent, après la phase de diagnostic qui permet de déclencher la prise de conscience, **la formation, qui doit être conçue comme un processus dynamique et continue**, permet d'approfondir la compréhension des sujets sur lesquels s'investir. Cependant les formations doivent être conçues de manière interactive et participative, permettant l'émergence des débats et des réflexions individuelles et collectives, le partage des doutes et des défis ainsi que des expériences. Pour cela, il faut qu'elles aient lieu dans un espace sûr et de confiance.



« À partir de la constatation [par un rapport au] patriarcat en tant qu'une cause structurelle de la faim, on a **connecté le patriarcat, la domination de genre avec les catégories d'êtres humains, de la domination de l'homme [de l'être humain] sur la nature**. Il y a eu des réflexions, au sein de la direction, qui ont émergé et nous avons constaté que la question du genre et de l'égalité de genre était en croissance, notamment chez les partenaires. [...] Il y a eu ensuite un retour sur l'équipe de direction et le CA qui a permis ensuite de prendre conscience de l'importance du sujet et de soutenir **la mise en place d'une formation de 4 modules sur le genre**. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« Pour empêcher les tensions on fait aussi de la formation, du e-learning sur le genre. Lors d'autres formations (outil originellement construit, très exhaustif et 'académique'), on s'est rendu compte que les gens avaient envie de parler. Il y a eu alors **le besoin d'un format de formation de base de type « clarification des valeurs » pour déconstruire les représentations et clarifier le concept du genre**. Dans la classe virtuelle on discutait sur teams. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« La formation doit être continue et ne se fait pas en 2 jours, au risque d'être crispant. Il faut être subtil et délicat dans l'approche pour aborder les sujets. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

Pour qu'un réel changement puisse s'opérer et se pérenniser, il est indispensable de travailler au niveau de **ressources humaines**. Pour être en cohérence avec l'approche genre qui implique le questionnement et la remise en cause des relations de pouvoir basées sur le genre (et d'autres facteurs d'oppression), il s'agit d'opérer des **changements au niveau des postes de responsabilités** et notamment de chercher à ce que les femmes, notamment celles qui se trouvent à l'intersectionnalité des différentes oppressions et qui sont les moins représentées dans certains niveaux des organisations, occupent davantage de postes de prise de décision. Il s'agit en effet de changements qui sont difficiles à opérer mais qui en même temps témoignent d'un changement réel et de la mise en cohérence avec les principes de l'approche genre, qui cherche à équilibrer les relations de pouvoir et de domination basées sur le genre (en articulation avec d'autres facteurs de domination).



« [La formation et les changements auprès] les ressources humaines doivent être une priorité mais si on assume que c'est une priorité c'est un **choix politique** et la question est comment on va en tirer toutes les conséquences [changement au niveau des postes de responsabilité]. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« Ce que je ferais un peu différemment c'est la finalisation de la charte qui m'a coûté une énergie folle. Ça a été l'aboutissement du chantier FRIO et concernait beaucoup de domaines dont les RH. Ça a impliqué des négociations point par point, peut-être car on n'avait pas assez travaillé en amont avec la responsable RH qui n'a pas participé au processus [de définition de la stratégie genre], n'a pas été formée elle-même quand elle est arrivée. La nouvelle responsable RH est plus sensible au sujet. **C'est très pertinent de s'allier aux RH.** »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

3.2. DÉSIGNER LES RESPONSABLES DE LA MISE EN ŒUVRE ET DE L'EFFECTIVITÉ DU SUJET AU SEIN DE L'ORGANISATION

Comme mentionné auparavant, le **portage politique** (implication de la direction et de la gouvernance) est extrêmement important pour élaborer la stratégie genre et l'est d'autant plus **dans sa mise en œuvre (opérationnalisation)**, car « la faire vivre » implique un processus dynamique, qui doit être soutenu et alimenté afin de ne pas « se noyer » dans des rythmes, activités et emplois du temps déjà très chargés à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, il est important de désigner des responsables mais également de **débloquer les moyens** afin que les actions pré-

vues dans la stratégie soient efficacement déployées et embarquent l'ensemble des acteurs et actrices impliqués. Il s'agit en effet d'un enjeu important parce que comme mentionné ci-dessus, c'est au moment de la mise en œuvre et notamment lorsqu'il s'agit **d'effectuer les changements profonds qui impliquent « l'ébranlement de l'ordre »** que l'opérationnalisation de la stratégie genre est mise à l'épreuve.



« Le portage politique et de la gouvernance est important pour que toute l'organisation s'approprie le sujet »

Table ronde - Intégrer le genre dans son organisation : pourquoi et comment ? réalisée le 26/10/2022 dans le cadre des Journées Vie Associative de Coordination SUD

« Au niveau de l'exécutif, pour le portage des grands principes [de la stratégie] c'est plutôt ok mais c'est lorsqu'on doit **prendre les 'décisions qui font mal'** – par exemple affecter les fonds non-affectés – que les réticences se révèlent. Il y a **beaucoup de personnes – au niveau de management – qui pensent qu'elles sont féministes alors que ces moments révèlent qu'en effet pas tellement.** Elles pensent qu'elles sont convaincues mais n'en [de ce qui implique le genre transformateur] ont pas tiré toutes les conséquences encore. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

Le portage politique et des personnes/groupes responsables de l'opérationnalisation de la stratégie sont également un gage d'une mise en œuvre réelle.



« Il y a des écarts entre ce qu'on affiche et ce qu'on fait ou veut faire. Il faut les travailler, il faut que les gens soient convaincus, un engagement sur le papier n'est pas suffisamment. C'est pourquoi nous devons travailler avec un **objectif de mise en œuvre réel.** Mais dans [l'organisation accompagnée] c'était facile, les gens y croient et la référente genre est très crédible et porteuse [de la stratégie] en interne. »

Témoignage d'une consultante ayant accompagné le processus de définition et mise en œuvre d'une stratégie de genre

3.3. EXPÉRIMENTER RÉGULIÈREMENT L'OBSERVATION GENRÉE DES RÉUNIONS

L'observation genrée des réunions est souvent synonyme de frictions car elle met à nu des vérités qui dérangent. Mais paradoxalement, leur caractère extrêmement concret et immédiat constitue finalement un formidable outil pour ébranler les représentations des plus réfractaires.



« On a instauré une première phase **d'observation des rapports de genre en interne** sur la base d'une grille d'observation. Cela a donné lieu à des recommandations pour **mettre en place un mécanisme transformateur permettant des rapports plus équilibrés**. Certaines personnes nous ont dit « on ne comprend pas bien où ça va, mais ça nous incite à nous poser des questions, notamment sur la répartition du temps de parole. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« Une de nos victoires ? On a présenté les résultats des observations au niveau du CA et ils ont réalisé qu'il y avait des **remarques sexistes à toutes les réunions**. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

4. LES PRATIQUES DE SUIVI ET ÉVALUATION

Au moment de mener la capitalisation, les organisations interrogées n'avaient pas encore mis en place des dispositifs et pratiques de suivi et d'évaluation des stratégies genre élaborées, ou ne disposaient pas encore des résultats et de l'impact de ces dernières. Rappelons qu'il s'agit de processus longs et de changements attendus qui touchent des niveaux individuels, professionnels et organisationnels profonds, nécessitant des temps longs pour pouvoir observer et mesurer les impacts et résultats. Pourtant certaines ont déjà élaboré des outils et prévu des processus de suivi et évaluation qui doivent faire effectivement partie du processus global.



« Il faut une **culture de résultats**, avec un **vrai suivi de l'avancement**, y compris sur un sujet comme celui du genre. Autrement la transversalisation ne se fait pas. »

Témoignage d'une consultante ayant accompagné la définition de la stratégie genre

« On vient de commencer un **audit**, cinq ans après (c'était un indicateur de la stratégie que nous avons élaborée pour intégrer le genre) et on a décidé de l'axer sur genre et diversité. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

« C'est trop tôt pour évaluer, et nous sommes entre les premières organisations/ réseaux à se lancer dans cette démarche [se doter d'une stratégie genre intersectionnelle]... il y a eu un effet multiplicateur. Les résultats on peut les voir mais en termes d'impact c'est trop tôt. D'ici 2 ou 3 ans il faut **aller vérifier, faire des études évaluatives et des capitalisations** [au sein du secteur]. »

Témoignage d'une OSC non bénéficiaire du FRIO Genre

« On s'est outillé, on fait des formations internet des équipes programmes pour **utiliser le marqueur genre dès la proposition puis pendant la vie du projet car la note du projet fait partie du monitoring**. à chaque évaluation du marqueur se pose la question des **leçons apprises et comment on peut faire mieux**. Le marqueur fonctionne comme un pense-bête, qu'on peut améliorer au fil du projet. Les niveaux du marqueur sont : nocif/neutre/sensible/réactif/transformatif. L'objectif est d'avoir minimum 50% de projets réactifs ou transformatifs, moins de 15% de neutres et interdiction de déposer au niveau zéro. »

Témoignage d'une OSC bénéficiaire du FRIO Genre

CONCLUSION

Cette capitalisation a permis d'apporter des éléments de réponse à quelques questions qui peuvent traverser les associations :

- À quoi correspond l'approche genre ?
- Quelles peuvent être les motivations pour se lancer dans l'intégration de l'approche genre au sein de son organisation ? Avec un éclairage notamment sur l'impulsion, l'initiative de la démarche, sur les dynamiques internes, et le rôle des bailleurs.
- Comment commencer simplement, par des petits pas, comment démystifier cette approche et inviter les organisations qui voudraient se lancer à le faire ?
- Quelles sont les étapes et les méthodologies possibles ? Quelles questions se poser en route ?
- Comment réussir l'intégration du genre au sein de son organisation ? Quels sont les écueils à éviter, les difficultés rencontrées, avec un éclairage notamment sur le portage de la démarche, sur les facteurs de réussite, les blocages et les freins à prendre en compte ? Sur quelles bonnes pratiques s'appuyer ?
- Comment assurer la pérennité de la démarche, l'intégration de l'approche ?

Il ressort des éléments partagés que le déploiement d'une approche genre nécessite de disposer d'outils et d'adopter les postures adéquates. Il s'agit également de dépasser le comment (les outils, la technique) pour aller vers le pourquoi (les raisons profondes et stratégiques), ce qui apparaît plus complexe à aborder.

Au niveau des structures, le portage politique de cette approche est un élément essentiel dans sa mise en œuvre. Un point de vigilance est également partagé : comment faire pour que les processus d'intégration du genre ne reproduisent pas les dynamiques existantes liées aux équilibres des relations de pouvoir. En effet, en lien avec le portage politique, il s'agit de reconnaître et traduire en pratique que « le genre nous concerne tous et toutes », qu'il est un facteur qui empêche d'aboutir à des transformations sociales profondes pour contribuer à des sociétés plus justes, égalitaires et non-violentes. Pourtant, la capitalisation a mis en évidence une tendance à laisser dans une grande mesure cette responsabilité de changement de paradigme, de pratiques et de fonctionnement, tant en interne qu'ailleurs, aux référent.es genre ou aux *gender teams*, qui rassemblent les personnes convaincues et engagées sur le sujet. Or, ces personnes-là sont souvent celles qui sont défavorisées par les systèmes d'oppression dont le patriarcat : des femmes, des jeunes femmes, de jeunes hommes, des personnes avec une identité de genre dissidente. Elles



travaillent sur base du volontariat sans que leur temps (ou tout leur temps) de travail sur le sujet soit reconnu et valorisé. On arrive alors à des situations paradoxales qu'il faut éviter : au nom de la transformation sociale des systèmes d'oppression, de leurs impacts sous forme d'injustice sociale, de souffrance et de (micro)violence, on les produit et reproduit. D'ailleurs, la majorité des personnes qui ont participé à la capitalisation sont des femmes, ou des jeunes, ou des personnes d'une identité de genre dissidente. Il ne s'agit pas, bien sûr, d'une coïncidence. Voilà une marge importante d'amélioration, un enjeu, un levier de transformation et aussi une piste d'action.

Concernant les outils, de nombreux exemples existent déjà. Un autre travail apparaît ainsi nécessaire, en vue de capitaliser spécifiquement sur ces outils, les recenser et les mettre à disposition. Il y aurait également un intérêt à disposer d'un espace dédié pour partager et centraliser ces outils, en précisant leur contexte d'utilisation. Il s'agit d'un besoin au niveau des OSC. Ceci pourrait se penser notamment en lien avec d'autres structures (ex F3E). Il ressort qu'un manque qui reste à combler serait de mettre à disposition des outils concernant l'intégration de l'approche genre au niveau organisationnel, en complément des outils existants déjà sur l'approche genre au niveau des projets.

L'importance de l'accompagnement externe a été rappelé, notamment celui fourni grâce aux dispositifs tels que le FRIIO Genre. L'évaluation externe du programme « Transversalisation du Genre au sein des OSI » avait souligné non seulement sa pertinence mais également l'importance de sa continuité, son ancrage dans le temps. Il s'agit donc de réfléchir aux dispositifs de renforcement nécessaires. Mais la capitalisation a également mis en relief qu'on « ne fait pas le genre à part », il ne s'agit pas d'une thématique isolée. Il s'agit au contraire d'une perspective qui doit être transversalisée à l'ensemble des espaces, niveaux et actions menées afin d'atteindre son potentiel et être réellement transformative.

L'absence de certaines parties prenantes a été rappelée, en particulier les partenaires locaux des OSC qui sont d'une importance majeure pour le processus. Cela pourrait ainsi faire l'objet d'un prochain travail.

Enfin, l'étude a tenté de rendre compte de processus en cours, et il serait important de pouvoir faire une étude d'évaluation pour savoir quel a été l'impact de ces démarches au niveau des organisations et plus globalement du secteur.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET DOCUMENTAIRES

Agence Française de Développement, (2021), *Fonds de soutien aux organisations féministes*, Brochure de présentation, [Site de l'AFD](#), France, 2021.

Arnaud Béatrice et Ejeil Corinne, (2019), *Le guide de l'organisation apprenante*, éditions Eyrolles, France, 2019.

Berger Peter et Luckmann Thomas, (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Londres, Penguin Books, 1991.

Boesten Jelke, (2014), *Sexual Violence during War and Peace: Gender, Power, and Post-Conflict Justice in Peru*, Palgrave Macmillan US, 2014.

Connell R.W., (1985), *Theorising Gender*, *Sociology*, 19(2), 260-272.

[Connell](#) R.W., (1995, 2005), *Masculinities*, Cambridge, Polity Press.

Coordination SUD, (2016), *État des lieux de l'intégration du genre dans les organisations françaises de solidarité internationale*, [Site de Coordination SUD](#), Décembre 2016

Coordination SUD, (2020), *Intégrer l'approche genre dans sa communication, Guide d'appui, France*, 6 mars 2020.

Esguerra Camila Muelle et Bello Jeisson Alanis Ramírez, (2014), « Interseccionalidad y políticas públicas LGBTI en Colombia : usos y desplazamientos de una noción crítica », *Revista de Estudios Sociales* (49), 19-32.

Falquet Jules et Kian Azadeh, (2015), « *Introduction : Intersectionnalité et colonialité* », Les cahiers du CEDREF, 20, 07 juin 2015.

Fassin Éric, (2015), « D'un langage à l'autre : l'intersectionnalité comme traduction ». *Raisons Politiques*, 2(58), 9-42.

F3E, (2012), *Repères sur les théories du changement, Synthèse bibliographique réalisée dans le cadre du groupe*.

F3E, (2020), Cycle de webinaires sur le genre dans le secteur de la solidarité internationale, [Webinaires stratégie genre](#) (1) et [Webinaires stratégie genre](#) (2), Youtube, France, 29 juin 2020 et 8 juillet 2020.

Gouvernement français, (1983), *La loi portant modification du code du travail et du code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Site web du gouvernement, France, 13 juillet 1983.

Gouvernement français, (2014), *La loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes*, Site web du gouvernement, France, 4 août 2014.

Groupe de nations Unies pour le développement, (2014), *La théorie du changement*, Note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD, 2014.



© Samantha-Hentosh on Unsplash

Haut Conseil à l'Égalité, (2016), [Pour une communication publique sans stéréotype de sexe, Guide pratique](#), Site web du HCE, France, 2016.

Hooks Bell, (1981), «Ain't I a woman? black women and feminism», Boston MA.

Jaunait Alexandre et Chauvin Sébastien, (2012), « Représenter l'intersection : Les théories de l'intersectionnalité à l'épreuve des sciences sociales », *Revue française de science politique*, 62(1), 5-20.

Jewkes R et Morrell R, (2012), Sexuality and the Limits of Agency among South African Teenage Women: Theorising Femininities and Their Connections to HIV Risk Practices, *Social Science & Medicine*, 74(11). Pp. 1729-1737.

Lugones María, (2008), Colonialidad y Género, *Tabula Rasa*, 9, 73-101, Décembre 2008.

Macron Emmanuel, (2019), [Discours d'Emmanuel Macron lors de la remise du prix Simone Veil à Aïssa Doumara Ngatansou](#), Article, [Site web de l'Élysée](#), 8 mars 2019.

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères - DGM, (2018), [Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes - 2018-2022](#), [Site de France Diplomatie](#), 2018.

OCDE, (2016), [Manuel Relatif au Marqueur de la Politique d'Aide à l'Appui de l'Égalité Homme-Femme Établi par le CAD-OCDE, Manuel, Paris, OCDE](#), Décembre 2016.

Pérez-Peña Richard, (2018), [Oxfam, British Charity, Admits Sexual Misconduct by Workers in Haiti](#), Article, *The New York Times*, février 2018.

Scott Joan, Varikas Éléni, (1988), [Genre : une catégorie utile d'analyse historique](#), *Les Cahiers du GRIF*, Belgique, 1988.

Segato Rita, (2011), [Femigenocidio y feminicidio: una propuesta de tipificación. I Encuentro Mesoamericano de Estudios de Género y Feminismos](#), Article, Guatemala.

MÉTHODOLOGIE

PRÉSENTATION DES ATELIERS COLLECTIFS

Cette capitalisation a été enrichie par **deux temps collectifs** : un premier atelier ouvert aux organisations ayant bénéficié d'un FRIO genre et un second temps sous forme de table ronde, ouvert aux membres de Coordination SUD.

Cinq organisations bénéficiaires du FRIO genre (**CARE, CCFD-Terre solidaire, Commerce Equitable France, Entrepreneurs du Monde, FORIM**) et **Coordination SUD** étaient représentées lors d'un atelier d'échanges collectifs au cours du mois de juillet 2022.

Ce dernier a permis de croiser les expériences et regards des participant•e•s autour de deux sujets :

1. Quels ont été les **leviers** qui ont permis le déclenchement de l'intégration de l'approche genre au sein de son organisation ? Comment le déclic (l'importance de l'approche genre) s'est-il produit ?
2. Quels ont été (sont) les principaux **enjeux et freins** à intégrer l'approche genre aux organisations ? Comment ont-ils été surmontés ou de quoi les organisations ont besoin pour les surmonter ?

Le premier sujet a permis de mettre en lumière des leviers internes et externes aux niveaux institutionnel, des équipes et de l'écosystème des organisations. Le second sujet a permis de catégoriser par thématique les enjeux et freins : la définition du genre, le portage politique, l'interculturalité ou encore l'appropriation du sujet en interne.

Le second temps collectif a eu lieu lors des Journées associatives de Coordination SUD au mois d'octobre 2022. Il a réuni autour d'une table-ronde les témoignages et réflexions des directions et représentants de **CARE France, du GRET, du CCFD-Terre solidaire et de Coordination SUD** concernant le « déclic » ayant permis de discuter du genre dans les organisations, d'identification des causes profondes, du portage politique et de l'implication des directions et des moyens et ressources alloués à l'intégration d'une approche genre, notamment à travers la formation des acteurs et actrices. Le dialogue avec les participant•e•s a donné des éléments de réponses et pistes d'actions concernant l'état de l'intégration du genre au sein du secteur de la solidarité internationale.

SIGLES / ACRONYMES

AFD Agence Française de Développement

CICID Comité interministériel de la coopération internationale et du développement

F3E Fonds pour la promotion des études transversales, des études préalables et de l'évaluation

FISONG Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG

FSOF Fonds de soutien aux organisations féministes

PGD Plateforme Genre et Développement

OSC Organisations de la société civile

COORDINATION RÉDACTIONNELLE

Klára Hellebrandová
Leslie Sobaga

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Reynald Blion

RELECTURE

Marie-Pierre Liénard
Anaïs Tamani

CRÉATION GRAPHIQUE

Benjamin Madelainne

Crédit photo de couverture : ©Anton Vierientin - Shutterstock

Février 2023

Cette publication bénéficie d'un soutien de l'Agence française de développement.
Les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence française de développement.



Rassembler et agir
pour la solidarité internationale

14, passage Dubail 75010 Paris
Tél. : +33 1 44 72 93 72
www.coordinationsud.org