



Appui à la planification participative :

Quelles stratégies pour une meilleure prise en compte du genre dans les projets d'Action et Education et des acteurs·actrices qu'elle accompagne en Afrique ?

Des éléments pour une meilleure prise en compte du genre dans les projets d'Action et Education et des acteurs·actrices qu'elle accompagne en Afrique
Vision prospective

Ada Bazan
Fatou Hann
Klára Hellebrandová

Sommaire

SOMMAIRE	2
I. INTEGRER ET TRANSVERSALISER L'APPROCHE GENRE INTERSECTIONNELLE : UN ENJEU POUR AMELIORER ET APPROFONDIR L'IMPACT DES ACTIONS D'ACTION ET EDUCATION	3
II. L'AFOM : QUELS FORCES, ACQUIS, ATOUTS ET QUELS DEFIS POUR L'INTEGRATION DE L'APPROCHE GENRE INTERSECTIONNELLE ?	5
III. DES ELEMENTS DE DEMARCHE POUR LA CO-CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE GENRE INTERSECTIONNELLE D'AE	7
AXE N°1 : APPROCHE PROGRAMME	8
AXE N°2 : RESSOURCES HUMAINES	10
AXE N° 3 : L'INTEGRATION DE L'APPROCHE INTERSECTIONNELLE DE GENRE AU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION	13
IV. PAR QUEL BOUT S'Y PRENDRE ? RECOMMANDATIONS POUR LA CONSTRUCTION ET TRANSVERSALISATION DE L'APPROCHE GENRE INTERSECTIONNELLE	14

I. Intégrer et transversaliser l'approche genre intersectionnelle : un enjeu pour améliorer et approfondir l'impact des actions d'Action et Education

Depuis 2019 l'une des thématiques prioritaires d'intervention d'Action et Éducation, dans le cadre des Orientations Stratégiques 2029, *l'autonomisation des femmes* est devenue l'une des 4 thématiques transversales de l'organisation. Cette priorisation témoigne de la volonté politique au sein de la gouvernance de l'organisation : faire de l'approche genre l'une des priorités en reconnaissant son importance dans l'action auprès des populations les plus vulnérables et marginalisées, ainsi que pour être cohérent avec l'inclusion sociale en tant que valeur de l'organisation.

Néanmoins, si la thématique de l'éducation des femmes et des filles, avec une allocation propre de ressources, est l'une des thématiques historiques de l'intervention d'AE, de nombreux enjeux ont été identifiés pour développer une réelle stratégie genre de l'organisation et transversaliser l'approche genre intersectionnelle à l'ensemble des actions mais également au fonctionnement organisationnel

Le genre est en même temps un concept analytique, une construction sociale et un facteur clé de la division sociale et des relations de pouvoir dans les sociétés modernes. Le genre ne se limite pas à l'(in)égalité entre hommes et femmes, il va au-delà de l'égalité et de son principe : le genre est au cœur des dynamiques sociales et des relations de pouvoir **qui freinent les changements sociaux justes et durables**. 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 nous assigne des fonctions et des comportements.

et opérationnel d'AE. En effet, il a été constaté dans le diagnostic que la majorité des projets aujourd'hui intègre « l'approche femmes » plutôt que l'approche genre en tant que telle. De même, les évaluations des projets n'ont pas, dans leur majorité, intégré l'approche genre. Par ailleurs, si certains projets comptent avec l'approche genre tout ou moins partiellement, cela est davantage dû à des sensibilités et initiatives personnelles qu'à la mise en place d'une approche stratégique appuyée sur une compréhension profonde de l'ensemble des équipes et des partenaires. De même, le diagnostic a mis en évidence la nécessité d'approfondissement de la compréhension de l'impact de genre - dans une perspective intersectionnelle - et d'un outillage adapté qui permette de la transversaliser dans une approche participative et transformative.

Le diagnostic a été réalisé à partir d'un processus participatif et transformatif¹, intégrant les représentant-e-s des équipes d'AE, des partenaires sur le terrain et des participant-e-s des projets choisis. Comme ce diagnostic l'a montré, transversaliser l'approche genre intersectionnelle au sein d'AE est un moyen de contribuer au respect des valeurs et principes d'AE. La transversalisation d'une approche genre intersectionnelle permettra également de rendre plus cohérentes les actions menées par AE et ses partenaires et les ambitions d'AE définies dans son plan stratégique.

En reconnaissant l'impact de genre et de son articulation avec d'autres systèmes d'oppression sur les processus de changements sociaux auxquels AE se propose de contribuer, viser – à moyen terme – de développer et de transversaliser une approche genre intersectionnelle contribue à l'opérationnalisation de différents principes que toute action d'AE doit respecter :

¹ Il s'agissait d'un processus transformatif dans le sens où il a contribué à une prise de conscience de l'impact de système de genre (en articulation avec d'autres facteurs d'oppression) sur la reproduction des situations de vulnérabilités, de discrimination, d'injustices sociales, de violences et de souffrance qu'AE se propose de changer.

Le premier principe est de « **ne pas nuire** » : les actrices et acteurs du changement sont mus par la volonté de transformer les conditions de vies des plus vulnérables. Mais si leurs actions restent « neutres » voire « aveugles » au genre, le risque est d'amplifier les effets du système de genre et les souffrances associées, à rebours du changement social visé. D'où l'importance de penser, mettre en œuvre et analyser ces actions avec une perspective de genre.

Le second principe est de **saisir la complexité des relations sociales pour les transformer** : le système de genre fondé sur le patriarcat induit des discriminations à l'égard des femmes et des personnes d'identité sexuelle et de genre dissidente, enfreignant leurs droits fondamentaux et générant des souffrances physiques, psychiques, émotionnelles ou socio-économiques. Ces discriminations s'entrelacent avec d'autres facteurs de discrimination liés à l'origine ethnique ou géographique, l'âge, le milieu social, l'orientation sexuelle ou politique, l'identité de genre, la situation d'handicap, etc. qui peuvent renforcer ces souffrances. C'est d'autant plus vrai dans les domaines d'intervention d'AE, dont les actions ciblent généralement des populations vulnérables qui subissent plusieurs types d'oppressions fondées sur des facteurs variés qui interagissent et se renforcent mutuellement. D'où **l'importance d'envisager le genre dans une perspective intersectionnelle**, prenant en compte ces autres facteurs et la manière dont ils interagissent avec le genre.

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.**

« **Connaissance située** » est une connaissance que les personnes acquièrent à partir de leur position particulière sur le réseau des systèmes d'oppression et l'expérience vécue de ses impacts.

Le troisième principe est de **s'appuyer sur les connaissances situées** : il s'agit de s'appuyer sur les personnes, femmes et hommes, qui vivent les effets du système de genre et son articulation avec d'autres facteurs d'oppression au quotidien – les participant.es - et de celles et ceux qui, par leur proximité et l'expérience vécue, ont une compréhension subtile et profonde des rapports sociaux dans un contexte donné : les actrices et acteurs de

terrain. D'où l'importance d'incorporer leurs connaissances situées pour définir des méthodologies et outils de transformation qui soient réellement adaptés aux besoins et aux contextes des personnes engagées dans des processus de changement social et celles qui vont le vivre.

Le quatrième principe est celui d'une **participation réelle** de tous.les les acteur.trices concerné.es, notamment ceux et celles qu'on veut accompagner dans leur processus d'empowerment : devenir l'acteur.trice de leur vie. La participation en tant que principe politique – qui va au-delà de la consultation – nécessite plus de temps, des espaces dédiés, des espaces « sûrs » où les échanges renforcent les participant.es et une réelle facilitation qui questionne les situations données. De plus, lorsque la participation fait appel aux savoirs situés des participant.es et est permise à travers des outils adaptés et une facilitation formée et expérimentée, elle a l'avantage d'être formative et transformative. Par ailleurs, la logique des projets, les appels à projets qui ne disposent pas d'un budget dédié à la participation et n'offrent pas suffisamment de temps pour la réaliser, ne rend pas, dans la majorité de cas, une participation réelle possible, enjeu que le passage à la logique programme initié par AE doit prendre en compte.

Tenant compte de ces prémisses, ce document présente des premiers éléments pour coconstruire une stratégie de genre intersectionnelle. Ces éléments sont issus du diagnostic réalisé lors de l'étude de l'intégration et la place du genre dans les projets menés par AE dans les pays d'Afrique de l'Ouest notamment au Bénin, en Guinée mais également à Madagascar et au Burkina Fasso. Le travail fait avec, d'un côté, des équipes d'AE, les partenaires institutionnels ou organisationnels et les représentant.es des participant.es aux projets sur le terrain (Bénin, Guinée, Burkina Fasso, Madagascar). Il a également été réalisé avec des directeur.trices, coordinateur.trices et des

animateur.trices tant au niveau régional chez AE (région BECITO, SAHEL, Golfe et Territoires d'Océan Indien), qu'au niveau de la gouvernance d'AE et des départements de ressources humaines ou encore des directions de Programmes et de Recherche-Innovation. Cela a permis de dégager certains éléments, enjeux et acquis à considérer pour une meilleure prise en compte de l'approche genre intersectionnelle non seulement au niveau opérationnel mais également au niveau organisationnel (les deux étant intimement liés).

Ainsi, ce document présente :

- 1) l'AFOM² : les principales forces et défis (notamment ceux partagés par les quatre régions consultées) de l'AE, ainsi que les opportunités et risques externes qui peuvent favoriser ou au contraire défier cette prise en compte et transversalisation de l'approche genre intersectionnelle.
- 2) Des éléments de démarche pour la co-construction d'une stratégie genre intersectionnelle d'AE organisés autour de trois axes : approche Programmes, ressources humaines et suivi-évaluation.
- 3) Des recommandations, basées sur le travail de diagnostic, à prendre en compte pour chacun des axes, ainsi que celles d'ordre général pour favoriser une co-construction de stratégie genre intersectionnelle et sa transversalisation de façon graduelle mais durable et transformative.

II. L'AFOM : quels forces, acquis, atouts et quels défis pour l'intégration de l'approche genre intersectionnelle ?

Dans le cadre de l'atelier au Togo qui a réuni des directeur.trices régionaux.ales, des coordinateurs.trices des projets et des animateur.trices des quatre territoires : Sahel, Becito, Océan Indien et Golfe, les participant.es ont élaboré une analyse AFOM (un par région) en identifiant ses forces et faiblesses en interne ainsi que des opportunités et menaces (risques) en externe vis-à-vis la mise en place et la transversalisation de l'approche genre intersectionnelle. Il est important de souligner que l'analyse a permis d'identifier des éléments en commun pour les quatre régions, tel que le passage au mode d'intervention de projet à celui de programme ; ou encore, le fait que certaines personnes des équipes techniques ont été formées en genre (voir tableau plus bas). Ces éléments doivent être pris en compte dans la co-construction de la feuille de route et de la stratégie genre intersectionnelle à venir.

Par ailleurs, si les équipes ont été capables d'identifier des éléments importants et ont montré une capacité d'analyse avec la perspective intersectionnelle de genre, certains éléments – notamment certains atouts – ont finalement été relativisés à la lumière des résultats du diagnostic mené avec les équipes AE et l'équipe consultante. Il s'agit notamment des capacités existantes au sein des équipes vis-à-vis l'intégration de l'approche genre intersectionnelle dans les actions. En effet, le diagnostic a mis en évidence que le processus formatif et transformatif est long, et il doit être poursuivi afin d'assurer que l'ensemble des équipes techniques d'AE aient une compréhension approfondie de ce que signifie et ce qu'implique intégrer l'approche genre intersectionnelle dans leurs actions (y compris les modes d'animation, des dynamiques de l'équipe, l'analyse de contexte, le recrutement ou encore le suivi et évaluation). Ainsi, le processus de formation doit être réellement participatif et transformatif, avec l'outillage nécessaire pour rendre la participation effective et contribuer ainsi aux impacts attendus, notamment l'empowerment multidimensionnel des participant.es et des partenaires, ainsi que la mise en cause des relations de pouvoir basées sur le genre, en articulation

² Atouts, faiblesse/défis, opportunités et menaces

avec d'autres facteurs d'oppression, ce qui revient finalement à contribuer à la réduction des souffrances et des violences que ces systèmes génèrent.

Ainsi, l'AFOM suivant présente des éléments communs et transversaux à l'ensemble des régions, identifiés par les équipes et complétés par l'analyse fait dans le cadre de l'élaboration du diagnostic qui a pris en compte le travail autour des trois axes privilégiés (voir ci-dessous).

	Forces, atouts...	Faiblesses, défis...
Interne	- Orientations stratégiques : <i>l'autonomisation des femmes</i> est l'une des 4 thématiques transversales de l'AE - Politique de sauvegarde qui inclut le genre, la protection des enfants (code d'éthique) - Personnes ressources : formation au genre de certains membres de certaines équipes (pas encore une formation transversale et systématique de l'ensemble des membres des équipes) - Approche programme mieux adaptée pour adresser le genre (transformation sociale) - Projets genrés en cours (tremplin pour agir) – accompagnement (d'un projet) à travers l'appui au projet FISONG (F3E)	- Equipe/cadres femmes en minorité - Manque d'outils et de méthodologie pour travailler à partir de l'approche genre intersectionnelle - Manque d'expertises - Manque d'espaces physiques (ex. crèche-espace pour que les employé.es puissent venir avec les enfants) - Faible intégration des personnes en situation d'handicap - Inexistence des mécanismes de suivi et évaluation des changements sociaux en relation avec les relations de genre (pas de mesure d'impact des projets sur les relations de genre) - Défaut de formation des équipes projets - Manque de capitalisation sur les bonnes pratiques - Inexistence de politiques formalisées de genre - Faible maîtrise de genre dans l'approche transformatrice - l'analyse situationnelle – le diagnostic fait sans approche intersectionnelle de genre (« on ne connaît pas/comprend pas bien la situation – avec suffisamment de profondeur ») - manque d'analyses sensibles au genre dans la formulation et mise en œuvre des projets - faible connaissance/utilisation des outils analytiques de genre - absence des RH dédiées/spécialisées sur la question de genre - résistance interne aux changements en matière de genre - déséquilibre entre hommes/femmes dans l'équipe opérationnelle - compréhension réductrice de genre en interne
	Opportunités	Menaces
Externe	- L'existence des lois relatives à l'égalité femmes/hommes, la violence contre les femmes et les filles et les garçons, l'engagement des Etats au niveau national et international - L'existence des instruments internationaux - Engagements de ONG/OBS (Organisation de base sociale) - Progrès dans la scolarisation des filles - Médias / Réseaux sociaux - Plus de libertés d'expression - Existence de partenaires spécialisés sur le genre (ex. Plan International) - L'Agenda 2030 et ODD notamment le 5 et le 10 - Écosystème d'acteurs.trices sensibles/favorables au genre (ex. clubs des mères) - Sensibilité des bailleurs - L'existence des coalitions sur le genre (l'AE fait partie de certaines) - Sensibilité des Ministères sur le genre - Mise en place de différents dispositifs de traitement des plaintes et doléances sur le genre (VGB)	- Poids des religions/coutumes - Intégrisme religieux - Insuffisances législatives - Analphabétisme - Résistances - Précarité des femmes/hommes - Médias / réseaux sociaux - Insuffisance de modèles féminins en zone rurale - Instabilité politique - Présence des groupes armés dans certaines régions (réfractaires à l'éducation) - Incompréhension / résistance au concept - Non appropriation des partenaires du concept et de l'approche genre

L'analyse AFOM rend compte de l'existence d'un cadre, notamment stratégique en interne, ainsi que de l'existence d'une législation favorable : des politiques publiques tant au niveau national qu'international, un écosystème de plus en plus sensibilisé à l'importance de la prise en compte de genre en tant qu'un facteur qui freine les changements sociaux profonds recherchés.

Il soulève également la centralité de la form-action des équipes, un processus qui doit être mené à tous les niveaux tant au niveau opérationnel qu'organisationnel. Les résistances identifiées par le diagnostic – et qui ne font que refléter celles qu'on trouve dans l'ensemble des secteurs sociaux et professionnels - doivent être prises en compte afin d'élaborer des stratégies pour les travailler ou tout au moins les contourner. Par conséquent, un travail reste à faire au niveau des ressources humaines. Il devra être également fait à plusieurs niveaux car on ne peut pas dissocier la partie « technique », c'est-à-dire l'intégration des méthodologies, des concepts et des outils concernant le genre, de la partie humaine et sociale. Comme cela a été soulevé lors du diagnostic : « le genre n'est pas que pour les autres, le genre (l'approche genre) est d'abord pour nous-mêmes ». Autrement dit, intégrer et transversaliser l'approche genre intersectionnelle implique un travail sur soi-même : i) au niveau de l'organisation, ii) au niveau de chacun et chacune en tant que professionnel.le, mais également iii) au niveau personnel, en tant qu'agent.e social.e.

De même, la mise en place de l'approche programme impliquera un travail structuré, territorialisé et graduel avec les partenaires établis sur le terrain. Il supposera également de choisir de nouveaux partenaires avec le critère de genre. C'est-à-dire de chercher des partenaires qui sont favorables et ouverts à cette approche, voire de privilégier les partenaires qui connaissent et mettent en œuvre cette approche dans le but de contribuer à la transformation des relations de pouvoir basées sur le genre et réduire les souffrances et violences qui en résultent.

Parmi les éventuels freins ou menaces à ce processus, ont été fortement identifiés les **leaders d'opinion et les autorités religieuses et spirituelles**. Ainsi, **l'approche intersectionnelle de genre devra faire partie de la construction du partenariat et du travail fait ensemble avec ces autorités**. Dans ce sens, il sera primordial de construire des stratégies, identifier des espaces et des termes adéquats afin que ces autorités jouent un rôle d'alliées, plutôt que de réfracteurs au processus de changement social. Dans certains cas, ceci peut impliquer de travailler avec des intermédiaires proches de ces autorités.

Finalement, la stratégie genre devra **prendre efficacement en compte les contextes** qui sont dans certains cas extrêmement difficiles et défavorables, notamment en raison de l'instabilité politique et des conflits armés. Ainsi, la stratégie genre doit être suffisamment flexible pour qu'elle soit adaptable à ces contextes, y compris concernant le suivi et évaluation des changements sociaux atteints, car des changements qui peuvent paraître minimes dans certains contextes peuvent constituer des changements significatifs dans d'autres.

III. Des éléments de démarche pour la co-construction d'une stratégie genre intersectionnelle d'AE

En accord avec le COPIL de l'étude, trois axes ont été priorisés pour faire ressortir et organiser les éléments de démarche pour la co-construction de la future stratégie genre intersectionnelle d'AE. Ces trois axes sont : 1) l'Approche Programme, 2) les Ressources Humaines et 3) le Suivi et Evaluation. Ces trois axes ont également été identifiés par le diagnostic en tant que pierres angulaires d'une telle stratégie, ainsi que lors des espaces de travail collectifs (webinaires) auxquels ont participé les représentant.es des différentes zones régionales et des responsables des pôles concernés. Il est

important de signaler que les trois axes sont fortement articulés entre eux, de manière que plusieurs éléments ressortis se sont répétés dans chacun des axes. Ceci confirme la nécessité d'avoir une démarche transversale dans la construction de la stratégie genre, ce qui n'empêche pas la priorisation de certains éléments et un travail à plusieurs vitesses selon les axes mais également selon les contextes locaux qui doivent être pris en compte à tout moment.

Axe n°1 : Approche programme

Le travail autour de cet axe a fait ressortir plusieurs éléments fondamentaux notamment en relation avec : i) les démarches d'accompagnement des communautés, ii) les partenariats, iii) le travail continu et graduel d'AE sur soi-même (l'exemplarité, dans le sens de donner l'exemple).

Des démarches d'accompagnement qui s'inscrivent dans le temps

L'approche programme est basée sur une approche de renforcement de pouvoir d'agir des acteur.trices sur le terrain. AE se situe dans la position d'un « allié » qui accompagne ce processus, notamment à travers le renforcement des capacités, le partage des méthodologies, des outils ainsi que des démarches et perspectives.

« Il faut que les acteur.trices prennent conscience de l'importance de l'approche genre – notre rôle est aussi de mobiliser/sensibiliser sur les thématiques et les accompagner sur elles » (participant.e au webinaire sur l'axe Approche Programme)

Cette démarche d'accompagnement met au centre la participation des communautés – des communes et des participant.es aux projets. Comme soulevé dans la partie introductive, la participation en tant que principe politique – qui va au-delà de la consultation – nécessite plus de temps, des espaces dédiés, des espaces « sûrs » où les échanges renforcent les participant.es et une réelle facilitation qui questionne les situations données. Pour cela, les équipes qui accompagnent ce processus doivent être formées en approche genre intersectionnelle mais également aux méthodologies et outils qui permettent de faciliter cette participation. De même, les équipes doivent être prêtes à faire appel aux « connaissances situées » des premiè.res concerné.es. Une telle démarche implique un travail dédié et trans-formatif avec les partenaires notamment ceux qui accompagneront le processus d'empowerment (renforcement de pouvoir d'agir) des participant.es notamment des filles, des garçons et des femmes. Reconnaître, valoriser et s'appuyer sur les « connaissances situées » des participant.es, ainsi que sur les pratiques déjà existantes sur le terrain est fondamental, car toute stratégie doit être non seulement intersectionnelle mais également interculturelle, ce qui n'empêche pas que la culture soit questionnée lorsqu'elle est instrumentalisée pour justifier des souffrances et violences engendrées par le patriarcat, le genre et d'autres facteurs d'oppression.

La démarche programme insiste également sur l'analyse de contexte, l'étape dans laquelle les premiè.res concerné.es doivent également jouer le rôle d'acteur.trices. L'intégration de l'approche genre intersectionnelle à cette étape est fondamentale, car c'est à cette étape là qu'une analyse situationnelle peut être faite, ce qui mène à l'identification collective des changements sociaux souhaités mais également à l'identification des mécanismes et des acteur.trices sur lesquels il faut agir.

Finalement, si l'approche programme implique d'être moins présent sur le terrain et dans les activités, elle permet de renforcer les valeurs en tant qu'une contribution importante d'AE au processus local. Dans ce sens, il est important de doter la future stratégie de genre intersectionnelle d'un portage politique fort, ainsi que de la transversaliser à tous les niveaux dans un souci de cohérence avec les valeurs affichées, ainsi que dans un souci d'exemplarité vis-à-vis des partenaires sur le terrain : *« L'approche genre devrait faire partie des principes d'intervention globale d'AE (...). Si on est*

*sensibilisé au genre au fur et à mesure il y a la prise de conscience : c'est à nous à apporter des astuces par exemple pour les (les partenaires, les communautés) amener à inclure la participation des femmes, filles, jeunes, etc. L'approche genre ne peut pas se limiter aux méthodes, elle doit être transversalisée à notre manière de faire, notre manière de nous exprimer, tout cela compte aussi. **Et les autres vont apprendre de nous petit à petit** » (participant.es au webinaire sur l'approche programme).*

Les partenariats

L'approche programme met au cœur de l'action les partenariats. Ainsi, une stratégie genre intersectionnelle élaborée au sein d'AE doit être partagée avec les partenaires de façon à les **accompagner à prendre conscience de son importance**. Il s'agit d'effectuer un travail de transformation avec les partenaires afin de les accompagner dans le processus de prise de conscience mais également dans l'appropriation, voire développement des méthodologies et des outils avec l'approche genre intersectionnelle afin de :

- i) Rendre la participation des première.s concerné.es réelle et effective.
- ii) Avoir une connaissance fine et profonde des relations de genre et de leur impact au sein des communautés, connaissance qui se base sur les « connaissances situées » des participant.es et leur participation à toutes les étapes, y compris l'analyse situationnelle et la définition des objectifs et des activités et actions pour y arriver.
- iii) Au-delà de l'inclusion des femmes, des jeunes filles et garçons, et des groupes traditionnellement éloignés de la prise de décision, devenir « allié » de leur empowerment multidimensionnel afin qu'elles.ils puissent devenir des réel.les acteur.trices non seulement de leur vie mais également de la vie de leur communauté.

En plus de l'accompagnement des partenaires locaux traditionnels, il est également important d'établir de nouveaux partenariats avec des organisations, personnes, qui ont déjà une approche de genre, telles que des organisations des femmes et féministes qui sont traditionnellement plus éloignées des partenariats établis historiquement par AE. Ainsi, il est important de réaliser une cartographie de ces organisations dans chacun des territoires pour identifier des organisations et des initiatives existantes. Ainsi, AE chercherait à tisser de nouveaux partenariats afin de peser sur l'écosystème local.

Finalement, l'approche programme permet également à AE de jouer un rôle de « mise en relation » des différents acteur.trices/partenaires afin d'accompagner et renforcer un processus d'apprentissage collectif, d'échange d'expériences, et du renforcement des organisations – notamment féministes – qui disposent d'une forte expertise et expérience dans la matière mais manquent souvent de moyens et de connexions pour les mettre au service des communautés.

« Le vrai enjeu est quelle lecture on se donne de l'écosystème d'acteurs ? quelle vision on a à long terme et à partir de ça comment on va accompagner ? quels outils va-t-on utiliser ? le genre ne peut pas venir que dans les méthodes »

Au-delà des méthodes : se transformer pour contribuer au changement social

Comme l'a mis en évidence le diagnostic - mené auprès et avec les acteurs.actrices du terrain notamment en Guinée et au Bénin ainsi qu'avec les équipes opérationnelles et technique notamment des 4 territoires africains (BECITO, SAHEL, TOI et GOLFE) –, pour devenir un « allié » dans

l'accompagnement des partenaires sur le territoire afin qu'ils puissent devenir eux-mêmes des alliés des participant.es, notamment des femmes et des filles dans leur processus d'empowerment, AE doit poursuivre ses efforts d'élaboration d'une stratégie genre et la transversaliser à l'ensemble de ces actions et objectifs. Elaborer et opérationnaliser une approche genre intersectionnelle au sein d'une organisation telle qu'AE implique la reconnaissance de l'impact du patriarcat, en articulation avec d'autres systèmes d'oppression, sur la situation des communautés avec lesquelles on travaille, et notamment des femmes, des filles et des garçons. Il s'agit également de se reconnaître en tant qu'acteur social qui, pour accompagner l'empowerment et donc agir sur les facteurs de désempowerment tels que le genre, doit questionner ses propres méthodologies et démarches qui sont parfois biaisées par ces systèmes d'oppression sans que cela soit conscientisé ou voulu. Par conséquent, comme soulevé par l'ensemble des participant.es aux webinaires organisés dans le cadre de la mission, AE, ses équipes mais également sa gouvernance, doit mener un processus de transform-action en interne, afin d'assurer que l'approche genre intersectionnelle soit bien intégrée et que son utilité soit reconnue par l'ensemble des équipes. Cela impliquera également d'être cohérent avec ses principes et valeurs. Un tel processus doit être mené de façon continue, et avec un accompagnement externe – notamment dans la première phase du processus – qui soit capable de guider le processus à partir d'une approche participative et transformative.

« Mon rêve est que l'approche genre soit intégrée de façon systématique – d'abord par le personnel d'AE – en termes d'égalité et de responsabilité » (participant.e au webinaire)

Axe n°2 : Ressources humaines

Le deuxième axe autour duquel s'articulent des éléments de démarche pour la co-construction de la stratégie genre intersectionnelle d'AE sont les Ressources humaines. En effet, lors du travail collectif mené dans le cadre des webinaires organisés avec les responsables des différents pôles, les éléments relatifs aux ressources humaines ressortaient à travers les trois axes travaillés (approche programmes, ressources humaines, dispositif suivi et évaluation). Cela témoigne de l'importance fondamentale de cet axe. Concernant les Ressources humaines, plusieurs éléments sont ressortis : i) avoir une meilleure représentation des femmes et des jeunes filles et garçons, ainsi que des personnes en situation de handicap, au sein des équipes et notamment aux postes de responsabilité, ii) avoir un.e responsable / une équipe – référent.e genre – pour animer et veiller sur le processus et iii) sensibiliser les équipes sur l'approche genre intersectionnelle et chercher à les engager dans la démarche.

Une meilleure représentation des femmes et des jeunes sur des postes de responsabilité

« Mon rêve c'est qu'à travers la stratégie genre, en quelques années, on voit au sein d'AE beaucoup plus de femmes qui occupent les postes traditionnellement réservés aux hommes, notamment les postes de responsabilité, et beaucoup plus d'hommes sur des postes traditionnellement assumés par les femmes. » (participant.e au webinaire)

En dépit d'une politique d'incitation à la candidature féminine et de sélection à compétences équitables, on constate que les femmes sont moins présentes au sein d'AE, notamment, mais pas uniquement, aux postes à responsabilités. C'est dû à une série de barrières internes et externes qui rendent plus difficiles les candidatures et plus difficilement accessibles les postes et les responsabilités elles-mêmes aux femmes mais également aux jeunes, filles et garçons, et aux personnes en situation de handicap. Les principaux éléments identifiés par les participant.es aux webinaires sont :

- Les us et coutumes qui réservent certains postes aux femmes (notamment des postes d'administration) et d'autres aux hommes (des postes de chargés de projet, des postes à

responsabilité) et freinent les candidatures des femmes sur des postes traditionnellement occupés par les hommes, ainsi que les avancements de carrières. Ceci est notamment lié aux responsabilités familiales qui incombent aux femmes et sont souvent difficilement compatibles avec les horaires et/ou des déplacements exigés par les postes de chargé.e/coordonateur.trices de projet ou des postes de responsabilité.

- L'environnement/conditions de travail qui peuvent être un frein pour les candidatures de femmes comme des lieux d'affectation isolés, l'absence de garde d'enfants, des conditions sanitaires, des déplacements fréquents jusqu'à des horaires tardifs. Cet élément soulève ainsi l'enjeu d'adaptation de certains postes qui sont souvent pensés à partir des dynamiques et rythmes patriarco-masculins auxquels les femmes doivent s'adapter.
- Niveau d'étude et types de formations demandés qui sont dans certains cas des critères discriminatoires pour l'accès des femmes et/ou des jeunes à certains postes. En effet, l'approche intersectionnelle de genre met en valeur les « connaissances situées » des personnes, notamment des femmes, leurs connaissances et savoirs (qui impliquent des compétences et aptitudes) issus de l'expérience vécue et la nécessité d'affronter des facteurs d'oppression et développer des stratégies de contestation, de résistance ou parfois de contournement. L'enjeu est alors de complexifier et pondérer les critères de sélection, étant donné que les études formelles ne sont qu'une des sources de connaissances et de compétences nécessaires pour les postes.

Ainsi, il est important de faire un diagnostic en interne des freins non seulement des candidatures des femmes mais également des avancements dans les carrières et de manque de présence des femmes, des femmes jeunes et des hommes jeunes ainsi que des personnes en situation de handicap au sein des équipes d'AE, et notamment aux postes à responsabilité. Le diagnostic doit être mené à travers des méthodologies et outils qui permettent de créer des espaces sûrs et d'assurer des conditions pour que toutes les personnes puissent participer activement et s'exprimer librement. Dans ce sens, et étant donnée la complexité des contextes locaux fortement défavorables, il est important d'inclure les personnes d'orientation sexuelle non-hétérosexuelle. Il s'agit d'analyser les conditions et l'environnement dans lesquelles ces personnes exercent leur travail, sans que cela implique une « obligation » de déclarer l'orientation sexuelle de chacun et chacune. Au contraire, il s'agit d'analyser et de prendre en compte l'impact négatif – parfois même cruel – du système hétéronormatif afin de chercher à le mettre en cause au sein de l'organisation. C'est seulement lorsqu'on est capable d'agir en interne qu'on peut développer des stratégies et démarches pour accompagner les processus menés par et au sein des communautés.

Un réel processus de diagnostic participatif devrait impliquer alors de générer des espaces où l'écoute active, la valorisation des « connaissances situées » et la volonté collective de changement soient encouragées. Il s'agit en effet, à travers des espaces de « form-action » facilités par des personnes formées et expérimentées en méthodologies participatives et transformatives, de devenir conscient.es et de se remettre en cause, se questionner sur notre « lugar de fala³ » (lieu de dénonciation) et la façon dont notre manière d'interagir, de parler, de travailler, de décider, influence, voire approfondit les relations de pouvoir au sein de notre organisation. Ceci implique ensuite de, collectivement, développer des mécanismes qui

³ Comme l'avertit la philosophe afro-féministe brésilienne Djamila Ribeiro, la perspective genre intersectionnelle implique la reconnaissance de « l'endroit d'où on parle » (« *lugar de fala* »). Ceci implique tant reconnaître que notre « l'endroit de dénonciation » est biaisé par nos situations de privilèges (raciaux, de classe, de genre, d'orientation sexuelle etc.) qu'admettre l'impact de genre intersectionnel au niveau structurel et social sur des groupes subalternisés par les sociétés patriarcales. Ainsi, il s'agit de remettre en question le concept de « méritocratie », qui est un concept profondément ancré dans les systèmes hégémoniques, et favoriser les conditions pour que la voix des personnes subalternisées, exclues des espaces de prise de décision, voire des espaces publics puissent être entendue et prise en compte.

questionnent les conditions directement ou indirectement discriminatoires. Il est alors important que cette démarche soit menée avec une perspective intersectionnelle de genre qui permette l'identification, non seulement des freins que rencontrent les femmes à l'accès des postes, mais également de ce que le déséquilibre dans les postes (tant l'absence des femmes et des jeunes dans certains postes que l'absence des hommes dans d'autres) implique pour : i) la cohérence d'AE avec ses valeurs et orientations stratégiques, ii) la cohérence avec la stratégie genre intersectionnelle notamment vis-à-vis des partenaires, iii) l'atteinte des objectifs recherchés, car la reconnaissance des « connaissances situées » - connaissances issues de l'expérience basée sur la position particulière qu'on occupe sur le réseau des oppressions – implique la reconnaissance de l'importance de ces connaissances et savoirs en tant que valeur ajoutée pour les projets/programmes et les processus d'accompagnement qui visent les changements sociaux profonds.

Animation et suivi du processus

Les éléments évoqués dans les paragraphes antérieurs impliquent un processus à moyen et long terme, une planification minutieuse des étapes et des stratégies qui rendront le processus efficace et progressif. Par conséquent, un tel processus doit être non seulement approuvé mais également porté politiquement par la gouvernance et les directions de l'ensemble des pôles au sein d'AE, ce qui implique également la dotation en termes de ressources financières et de ressources humaines.

Dans ce sens, comme évoqué par les participant.es au webinaire, la création d'un poste de référente genre et d'une équipe dédiée à l'animation et suivi du processus sera fondamental pour assurer sa réussite. Il s'agit d'avoir des personnes ressources ainsi que d'avoir des relais afin de créer des réseaux / équipes en interne – à travers des différents territoires et pôles de travail – qui puissent animer et suivre le processus. Néanmoins, il est important que ces personnes ne deviennent pas les uniques responsables du processus – transversalisation de la stratégie genre intersectionnelle – qui doit être un processus assumé par l'ensemble des équipes y compris les directions.

Etant donné qu'il s'agit d'un processus qui implique de fortes mises en cause et de la prise de conscience, mais surtout des changements au niveau de relations de pouvoir au sein de l'organisation, à des moments clé du processus, il peut être important de compter sur un appui externe qui puisse apporter des méthodologies et des outils nécessaires et qui minimise également un possible impact négatif – en termes d'isolement, de stigmatisation – sur le/la référent.es genre et l'équipe qui l'accompagne. De même, il est important de veiller à ce que ce processus ne soit pas assumé uniquement par des femmes – rappelons que le genre concerne autant les femmes que les hommes – ou qu'il n'implique pas un travail bénévole, ou encore qu'il ne s'ajoute pas à d'autres responsabilités des personnes impliquées sans être reconnu et valorisé en tant que tel. Tant des raisons pour y dédier des ressources spécifiques.

Form-action des équipes salariées

Les deux éléments identifiés antérieurement impliquent et reposent sur un processus de trans-form-action continue de l'ensemble des équipes salariées à l'approche genre intersectionnelle. Ceci implique un processus de prise de conscience et de déconstruction d'un ensemble de stéréotypes, de mécanismes et de pratiques socialement reproduites tant au sein de l'organisation que dans la majorité des espaces sociaux externes. Ce processus doit être participatif et transformatif et doit aller au-delà des formations classiques et des sensibilisations, car il doit impliquer la prise de conscience des facteurs d'oppressions, de leur impact au niveau individuel et collectif mais également – surtout – des mécanismes et du fait que les acteur.actrices (souvent nous-mêmes) contribuent à leur renforcement et à leur reproduction. Il s'agit d'un processus long et profond qui doit avancer pas à

pas et nécessite d'un accompagnement formé, notamment parce qu'il implique d'identifier et de travailler à l'encontre et avec les résistances. Un tel processus est transformatif parce que les changements et transformations engendrés seront durables et auront un impact profond sur la manière de travailler et sur l'impact qu'AE peut avoir sur les territoires et sur les partenaires qu'il accompagne. Il s'agit d'un processus légitime et nécessaire vis-à-vis de la cohérence d'AE avec ses valeurs, ses orientations stratégiques ainsi que ses objectifs liés à l'impact transformatif auprès des partenaires et des communautés accompagnés à travers l'approche programme.

Axe n° 3 : L'intégration de l'approche intersectionnelle de genre au dispositif de suivi-évaluation

*« (Actuellement) on s'arrête toujours au nombre de filles/femmes mais **comment on peut mesurer la prise en compte de genre** car on dit qu'il faut déconstruire nos habitudes mais si j'arrive à déconstruire comment je peux le mesurer ? » (participant.es au webinaire)*

Le troisième axe qui a été identifié comme fondamental pour structurer la co-construction de la stratégie genre a été le processus/dispositif de suivi et évaluation tant concernant : i) l'intégration de l'approche intersectionnelle de genre au dispositif de suivi-évaluation, que ii) les méthodologies et les outils qui permettent de mesurer l'impact de la prise en compte de genre dans nos actions.

Que doit-on mesurer pour savoir si on arrive aux changements sociaux concernant l'impact de genre ?

Tel que mis en évidence dans les deux premiers axes, la construction, la mise en place et la transversalisation de la stratégie genre intersectionnelle est un processus complexe qui concerne tous les niveaux, tant organisationnels qu'opérationnels, les méthodologies et les approches utilisées, ainsi que le type de partenariats établis. Le but ultime du processus étant de contribuer à des changements sociaux profonds au niveau des relations de pouvoir basées sur le genre et articulées avec d'autres facteurs d'oppression tels que l'orientation sexuelle, l'âge, le handicap, la situation socio-économique, l'origine géographique (zone rurale, urbaine, situation d'immigration), etc. L'un des grands enjeux sera de mesurer ce processus – savoir si effectivement des changements sociaux ont lieu – afin de pouvoir le suivre et l'ajuster en cas échéant.

Tel que soulevé par les participant.es au webinaire dédié à cet axe, il est crucial d'intégrer l'approche genre intersectionnelle à l'ensemble des étapes des projets, ainsi que des programmes, car on ne peut pas mesurer - afin de suivre et évaluer - des aspects qui n'avaient pas été intégrés dès le début du processus. Ceci implique en effet de définir des changements sociaux concrets, à partir d'un processus participatif de co-construction avec les première.s concerné.es, notamment les partenaires qu'on accompagnera à mener ce processus avec les communautés, tout en assurant la présence et participation active de tous.tes les membres. Que doit-on changer exactement pour contribuer à la déconstruction du genre en tant qu'un facteur d'oppression et de frein aux changements sociaux souhaités ? Qui sont les acteur.actrices impliqué.es, dont la participation active doit être accompagnée ? Quels sont les critères du processus d'empowerement multidimensionnel qui nous permettent d'évaluer l'impact de nos actions/accompagnements ? Ce sont des questions qui doivent être posées dès les premières étapes de chaque projet/programme, sachant que, pour pouvoir y répondre, on aura besoin de la participation active des première.s concerné.es ainsi que des méthodologies et outils spécifiques qui la permettent.

Comment mesurer la déconstruction de l'impact de genre et les changements sociaux atteints ?

Actuellement, le dispositif de suivi-évaluation global d'AE, ainsi que les dispositifs de suivi-évaluation des projets, se limitent aux indicateurs sexo-spécifiques, c'est-à-dire à rendre compte de la présence

des femmes/filles aux activités menées. Or, comme cela a été mis en évidence dans l'étude diagnostique, la présence des femmes/filles n'est pas en soi un indicateur de changements sociaux. Si on a identifié les changements sociaux souhaités (voir ci-dessus), comment alors les mesurer ? En effet, comme cela a été soulevé par les participant.es au webinaire, il s'agit d'un enjeu majeur car cela implique en quelque sorte, un changement de paradigme qui nous amène à mesurer – afin de suivre et évaluer – des changements au niveau qualitatif, tout en étant capable de les exprimer par des indicateurs quantitatifs qui articulés aux indicateurs qualitatifs nous permettront de rendre compte des évolutions. Il est important également d'avoir une approche comparative qui pondère et prenne en compte les spécificités de chaque contexte. Ces spécificités nous amènent d'ailleurs à poser des objectifs adaptés à chaque contexte et à développer des indicateurs capables de mesurer des changements en relation avec les conditions de départ. Par conséquent, il s'agit de développer un dispositif de suivi-évaluation centré davantage sur le processus que sur des résultats.

Il s'agit d'un changement important dans la conception de dispositif de suivi-évaluation qui implique le développement ou l'appropriation des méthodologies et des outils spécifiques, ainsi qu'un processus de formation des équipes – notamment celles chargées de suivi-évaluation – à les utiliser correctement. En effet, il est fondamental que les personnes qui appliqueront ces outils aient intégré la perspective genre intersectionnelle car sans cette dernière - qui implique une compréhension profonde de genre ainsi que d'autres systèmes d'oppression, de leurs impacts, ainsi que des mécanismes qui permettent leur renforcement et reproduction - les résultats obtenus peuvent être interprétés de manière erronée.

Ainsi, l'intégration ou la construction d'un DSE avec l'approche genre intersectionnelle est un axe fondamental de la stratégie de genre intersectionnelle et il est important que, dans sa première phase, il soit accompagné par des personnes formées et expérimentées afin de se doter des méthodologies et outils qui permettront de mesurer ces changements sociaux de façon fine et complexe mais également afin de s'assurer qu'on est adéquatement formé.es à leur utilisation.

Il s'agit alors de coconstruire des critères et des indicateurs qui permettent d'identifier les éléments et les changements qu'on doit mesurer, d'une part, et d'autre part de se doter des méthodologies et d'outils qui nous permettront de les mesurer et les traduire sous forme d'indicateurs. Enfin, les équipes chargées de suivi-évaluation doivent être également formées à l'analyse et à l'interprétation des résultats afin de les évaluer correctement avec la perspective genre intersectionnelle.

IV. Par quel bout s'y prendre ? Recommandations pour la construction et transversalisation de l'approche genre intersectionnelle

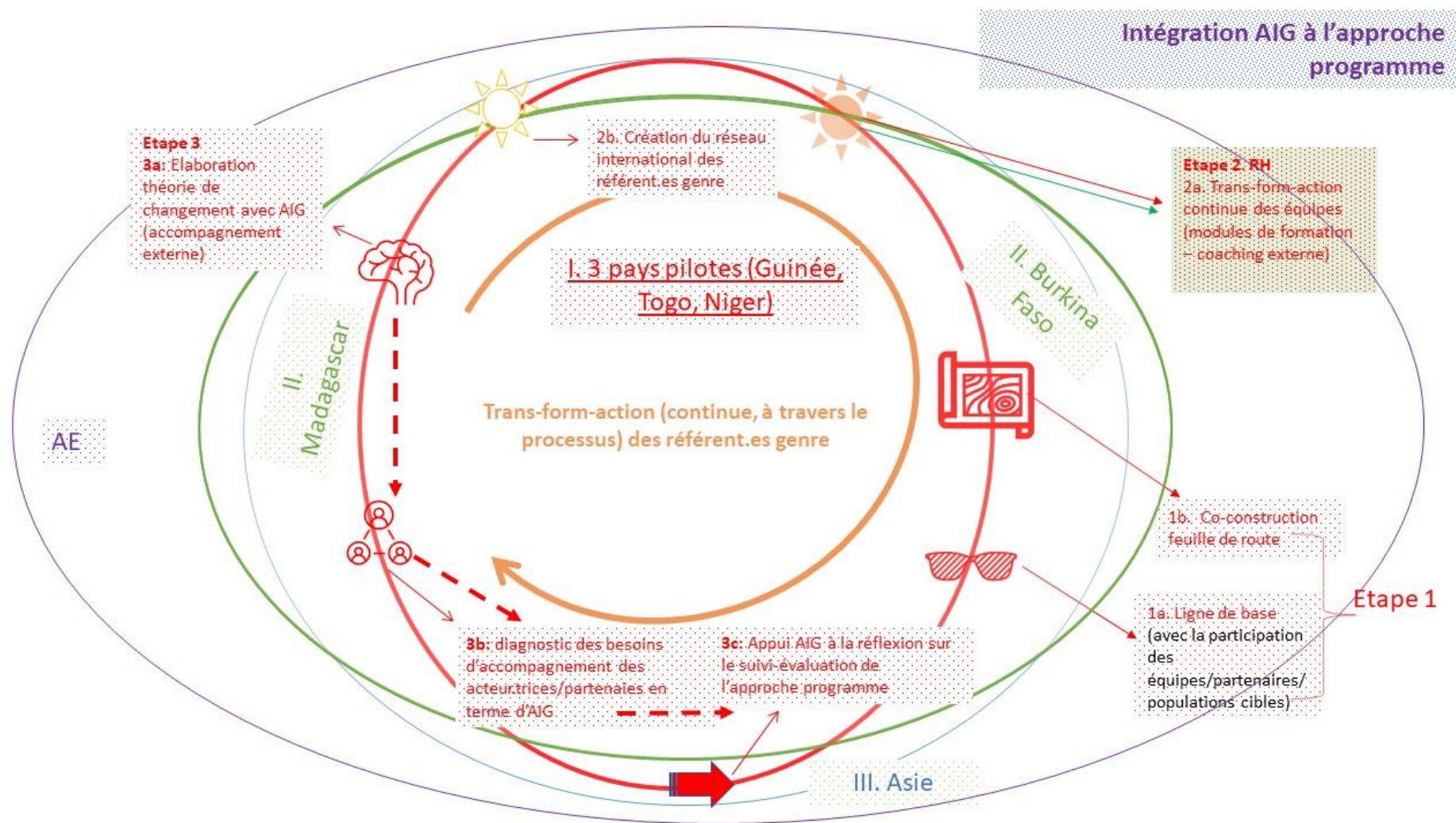
La co-construction d'une stratégie genre intersectionnelle, son opérationnalisation et sa transversalisation est un processus graduel qui doit être formatif et transformatif afin d'être durable et d'atteindre les objectifs visés. Par conséquent, les recommandations formulées ci-dessous proposent une première ébauche des étapes de l'élaboration de la stratégie genre intersectionnelle. Nous proposons deux versions des recommandations, dans ce document on présente la seconde (les deux versions sont incluses dans la version globale du document prospectif d'éléments pour la stratégie genre). Etant donné que la fin de la mission de l'élaboration des éléments pour la stratégie genre correspond au lancement de l'approche programme - qui remplacera l'approche par projets au sein d'AE- déjà initié dans premiers trois pays pilotes (Niger, Guinée, Togo), la seconde version des recommandations est en accord avec les évolutions récentes à l'AE et privilégie **l'entrée de l'approche genre par les pays pilotes.**

Version 2 des recommandations : l'entrée de l'approche programme par des pays pilotes

La 2ème version de recommandations répond à l'évolution au sein de l'AE et la transition en cours vers l'approche programme. Ainsi, afin d'élaborer la stratégie genre à partir des éléments proposés et l'opérationnaliser lors de cette transition et inclure l'approche genre de manière transversale à l'approche programme ainsi que les nouveaux fonctionnements qu'elle suscitera, nous proposons des recommandations qui s'articulent autour des trois/quatre phases, en commençant par les trois pays pilotes Niger, Guinée et Togo, puis suivi par Madagascar et Burkina Faso, ces pays (sauf le Niger) ont participé tant au diagnostic qu' à l'élaboration du document prospectif des éléments pour la stratégie genre, puis élargi à la zone Asie et finalement à l'ensemble de l'organisation.

Etant donnée que l'approche programme est déjà en cours et que les étapes par pays sont relativement courtes (3 pays pilotes en 2023, l'intégration de Madagascar et Burkina Faso fin 2023, puis de l'Asie en 2024), nous proposons d'intégrer la stratégie genre par la méthode de « tache d'huile ». Par les constatations réalisées dans le diagnostic, on considère que la première étape (pays pilotes) nécessitera plus d'accompagnement externe, mais au fur et à mesure que les équipes se formeront et que le réseau international des référent.es genre se consolidera, la mise en œuvre de la stratégie genre pourra se faire de plus en plus en interne. Les étapes qui demanderont de l'accompagnement externe sont systématisées à la fin des recommandations.

Ci-après nous proposons un schéma qui synthétise les différentes étapes, qui sont ensuite décrites et expliquées. Ce document détaille les étapes pour le 1^{er} cercle, parce que ces étapes se répèteraient au niveau des autres cercles (2^e cercle : Madagascar et Burkina Faso, 3^e cercle : Asie et 4^e cercle : l'ensemble de l'organisation) et en même temps l'étape 2 inclut partiellement les équipes et terrains d'autres cercles. Concernant les cercles 2, 3 et 4, on recommande d'ajuster les étapes selon l'expérience et les connaissances acquises en interne lors de l'implémentation de la stratégie genre au sein du 1^{er} cercle (les trois pays pilotes).



3 pays pilotes (Niger, Guinée, Togo) – 1^{er} cercle

En accord avec l'intégration progressive de l'approche programme, nous proposons de commencer l'intégration de l'approche de genre intersectionnelle par les trois pays pilotes : Niger, Guinée, Togo.

Etape I

1a. Elaboration de la ligne de base

Il s'agit de l'étape initiale, indispensable car elle permettra de diagnostiquer et d'identifier la compréhension et les connaissances des équipes techniques et ses partenaires vis-à-vis l'approche genre, de diagnostiquer les capacités et les défis des ressources humaines AE, d'identifier les éventuelles réticences et résistances, et de rendre compte des outils et des méthodologies existants. Enfin, la ligne de base pourra évaluer le niveau de participation des communautés et les réalités des relations de genre et ses effets notamment en termes de souffrance, violences et injustice.

Etant donnée que Guinée a participé au diagnostic dans le cadre de la présente étude, la ligne de base serait à faire notamment au Niger et au Togo. Toutefois, si en Guinée les communautés, territoires et équipes ne sont pas celles qui avaient déjà participé au processus du diagnostic il est recommandé d'y réaliser la ligne de base également.

—————> Etant donnée qu'il s'agit de la première partie de la première étape, qui est fondamentale pour co-construire la feuille de route pour chacun des pays, et pour évaluer les besoins de transformation des équipes, il est fortement recommandé de réaliser cette première étape avec un accompagnement externe (atelier de 3 à 4 jours avec les équipes, les partenaires, les représentant.es des communautés)

1b. Co-construction de la feuille de route

Suite à la réalisation de la ligne de base, l'équipe et les partenaires dans chacun des trois pays pilotes pourront élaborer leurs feuilles de route d'action de l'intégration de l'approche intersectionnelle de genre dans la logique de l'approche programme. Les équipes pourront s'appuyer sur une grille de lecture, qui inclura les principaux points de vigilance à prendre en compte, élaborée en amont par l'équipe consultante. La feuille de route sera élaborée **en interne, sans accompagnement externe**. Une fois la feuille de route élaborée dans chacun des trois territoires, il est important de créer des espaces d'échanges et de partage d'expérience, d'enjeux et d'atouts entre les trois pays. Cet espace serait accompagné par un facilitateur – ce rôle pourrait être assumé par une personne de l'équipe internationale-. La feuille de route devra, entre autres, prévoir la formation des RH, ainsi que la création du réseau international des référent.es genre au niveau de l'organisation.

—————> Les espaces d'échanges et de partage d'information et de pratiques ont une grande importance et joueront un rôle particulier pour l'intégration et la transversalisation de l'approche genre intersectionnelle dans l'approche programme. Ils permettront, par ailleurs, de renforcer l'appropriation de cette approche et son ancrage au niveau de chacun des territoires mais également au niveau international (de l'organisation dans son ensemble). Autrement dit, ils contribueront à la **création progressive** d'une culture de justice sociale qui questionne le genre patriarcal afin de le transformer **au sein de l'organisation, c'est un des éléments clé pour intégrer cette approche de manière transversale et durable**.

Etape II

2a. Trans-formation continue des équipes des trois pays pilotes (+ des pays du 2^e cercle : Madagascar et Burkina Faso)

Suite à élaboration de la feuille de route et de la ligne de base dont l'un des objectifs clé sera l'évaluation des besoins de trans-formation des équipes (RH) afin qu'ils.elles soient en mesure d'intégrer l'approche genre et la transversaliser tant, dans des activités, qu'ux valeurs, principes de travail avec les partenaires, les communautés, mais également à l'intérieur des équipes elles-mêmes. Il s'agit d'une étape de grande importance car la stratégie genre ne pourra être portée par les équipes, les directions et la gouvernance de l'AE qu'à conditionne que l'ensemble de ces acteurs.trices ait été formées (et trans-formées) par cette approche : « *le genre commence par nous-mêmes* »⁴. C'est un processus qui doit être mené de manière continue afin qu'il puisse être approfondi, approprié et mise en pratique individuel et collectivement. Ainsi nous recommandons qu'il soit amorcé par un plan de **formation** avec une série de modules qui aborderaient les principales thématiques de façon participative et transformative (basée sur les outils d'éducation populaire et sur la reconnaissance et valorisation des « connaissances situées »).

Etant donnée que les deux pays du 2^e cercle – Madagascar et Burkina Faso – ont participé au processus de l'élaboration de la stratégie genre, on considère envisageable qu'ils soient inclus dans cette étape. Comme pour les étapes précédentes, il s'agit d'une étape où les échanges et partage d'expérience entre les différentes équipes/terrains seront de grande importance.

De même, l'étape de formation sera l'occasion d'identifier les référent.es genre pour chaque territoire, celles.ceux qui participeront au réseau international (au niveau de l'organisation) des référent.es genre formé dans l'étape suivante.

—————> Etant donné qu'il s'agit de la formation des RH – l'étape clé dans le processus- elle doit être conçue dans l'optique d'un processus de formation continue, il s'agira de poser des socles au niveau des connaissances et de la compréhension des équipes, ainsi que de mettre au service de l'approche genre intersectionnelle les méthodologies, les outils, capables de transformer les postures et les relations de pouvoir existantes au niveau des équipes mais également entre les équipes et leurs partenaires. Il est par conséquent important que cette étape puisse compter avec **un accompagnement externe**. Celui-ci doit être formé et expérimenté dans les outils participatifs et transformatifs, ainsi que dans le travail pour et avec l'approche genre intersectionnelle et l'approche par empowerment multidimensionnel.

2c. Création du réseau international des référent.es genre

Suite à la première étape de la formation continue des équipes qui permettra par ailleurs d'identifier les meilleur.es candidat.es pour devenir référent.es genre au niveau de chaque pays, il s'agit de créer un réseau international (c'est-à-dire un.e référent.e au niveau de chaque équipe pays de l'ensemble de l'AE) des référent.es genre. Ce réseau jouera un rôle de moteur de l'intégration de l'approche genre :

1. il participera de manière transversale à tout le processus

⁴ Expression qui met l'accent sur l'importance fondamentale de l'intégration, compréhension mais surtout l'adhésion à l'approche genre intersectionnelle par l'organisation, l'ensemble des équipes mais également des directions et de la gouvernance en reconnaissant qu'il s'agit d'une approche transformatrice dans le sens où elle implique de se questionner soi-même, au niveau individuel et collectif, des pratiques ainsi que des visions, ambitions et objectifs.

2. contribuera au processus – au fur et à mesure – à travers la production de certaines ressources, la création des modules de formation continue, l'échanges de pratiques et d'expériences relatives à l'intégration de l'approche genre entre les différents territoires, en effectuant le suivi et évaluation du processus, en relavant les défis etc.

3. Vu l'importance de ce réseau – qui se formera et consolidera de manière progressive –, il est impératif que le poste de le.la référent.e genre au niveau de chaque territoire soit adéquatement valorisé tant financièrement qu'au niveau de temps et de charge de travail mais également au niveau de reconnaissance et l'appui de la part des directions (chef.fe des équipes) et de la gouvernance.

4. En ce qui concerne le réseau lui-même, il sera progressivement formé et renforcé à travers le travail en réseau, l'apprentissage mutuel issu de la collaboration étroite et l'échange entre les référent.es genre de chaque pays. Ceci implique la création des espaces et temps de rencontre et de réflexion collectifs, ils doivent être organisés de manière réguliers et permettre de suivre et d'évaluer l'intégration de l'approche genre au niveau de chaque territoire, ainsi qu'au niveau de l'organisation, de relever les défis et d'échanger (dans une démarche de l'intelligence collective) les expériences et stratégies, pour produire des outils et des méthodologies, pour identifier des évolutions et des besoins d'ajustement du processus etc. Pour que tout cela soit possible, le réseau doit être en soi, un espace sûr qui permet un apprentissage collectif, ce qui implique l'horizontalité et la sororité entre les différent.es référent.es genre. Par conséquent, on recommande que la coordination du réseau soit rotative et que son fonctionnement soit basé sur les principes de leadership collectifs. Il est fortement recommandé que le réseau compte également avec les hommes (référénts genre) car il est important de visibiliser que les problématiques de genre et les transformations qu'elles exigent ne concerne pas uniquement les femmes et filles mais également, les hommes et les garçons (tant au sein des communautés, comme parmi les partenaires et les équipes AE). D'autre part, étant donné que la stratégie genre devrait intégrer les thématiques, activités etc. relatives à la transformation des masculinités et des paternités patriarcales, ainsi, de notre expérience, la participation et contribution des hommes, doit se faire à condition qu'il s'agisse des hommes-facilitateurs formés- et sensibles - à l'approche genre intersectionnelle et la posture, valeurs et principes qu'elles intègre, est pertinente voire, dans certains contextes, nécessaire.

—————> Le réseau international des référent.es genre sera formé de manière continue – à travers un accompagnement externe, ainsi qu'à travers de son propre travail notamment dans le cadre des rencontres et réflexions collectives - afin qu'il puisse accompagner/piloter l'intégration de l'approche genre dans les pays du 2^e (Madagascar, Burkina Faso), 3^e (Asie) et 4^e (l'organisation dans son ensemble) cercle de manière de plus en plus autonome. Néanmoins, il est important que le statut et le rôle du réseau soit clairement défini et formalisé afin de ne pas risquer le désengagement des autres membres des équipes techniques. En effet l'engagement et la participation active des tous.tes les membres de AE conditionnée par une réelle adhésion à la stratégie genre, est nécessaire pour que la stratégie genre de l'AE puisse porter ses fruits.

Etape 3

La troisième étape concerne, notamment, la direction des Programmes, la direction de la recherche et l'innovation, les pays du 1^{er} cercle, le réseau des référent.es genre et l'équipe de l'accompagnement externe.

3a. Intégration de l'approche intersectionnelle de genre à l'élaboration de la théorie de changement

Dans le cadre de l'approche programme, les pays du 1^{er} cercle avec les directions internationales concernées et les partenaires dans chacun des pays seront amenés à définir les transformations souhaitées, puis élaborer la théorie et chemins de changement dans la méthodologie des AOC. Il s'agit

d'un moment crucial qui posera les bases de toute l'action et stratégie à venir. Par conséquent, il est important que tant les transformations souhaitées comme la théorie de changement soient élaborées avec l'approche intersectionnelle de genre. Pour cela on recommande de compter avec l'accompagnement d'une équipe facilitatrice externe expérimentée dans l'intégration des AOC avec l'approche intersectionnelle de genre. Néanmoins, parce que cette étape sera, dans une certaine mesure, préparée lors de l'étape 1 et 2 (notamment la co-construction de la feuille de route et la transformation des équipes), elle sera facilitée par le travail effectué collectivement en amont dans les étapes précédentes. Par conséquent, il est fortement souhaitable que l'équipe facilitatrice soit la même que celle qui accompagnera l'étape 1 et 2. Le travail collectif mené lors de cette étape pourra également être l'occasion d'évaluer le processus parcouru (étape 1 et 2), l'identification des nouvelles actions, activités ainsi que des changements, de même que des éventuelles réticences de la part des équipes ou des partenaires. L'équipe facilitatrice qui accompagnera le processus élaborera une grille de lecture qui facilitera cette évaluation et qui pourra être appliquée à d'autres moments du processus.

3b. Diagnostic des besoins d'accompagnement et de transformation en terme d'AIG des acteur.trices/partenaires sur le terrain

L'étape de définition de la théorie et chemins de changements mènera également à l'identification des besoins – en terme d'intégration de l'AIG – de la part des acteur.trice/partenaires sur le terrain et par conséquent le diagnostic des besoins de l'accompagnement (de la part d'AE). Cette étape pourra être effectuée par les équipes des pays pilotes avec l'appui du réseau international des référent.es genre et une grille de lecture élaborée à l'appui de l'équipe facilitatrice externe lors de la phase précédente (3a).

3c. Intégration d'AIG à la réflexion sur le suivi-évaluation de l'approche programme

Finalement, étant donné que l'approche programme est en train d'être co-construite et testée au sein des trois pays pilotes, une réflexion stratégique sur le suivi-évaluation de cette approche, prévue en 2023, devra se faire avec l'intégration de l'AIG. Ainsi, il est recommandé que cette réflexion menée au sein de l'AE soit appuyée par une équipe externe expérimentée dans l'intégration et production des DSE avec l'AIG qui facilitera l'intégration de l'approche intersectionnelle de genre au niveau de suivi-évaluation de l'approche programme.

Systématisation des besoins d'accompagnement externe en fonction des étapes :

