

CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL - CDI

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'objectif du projet

L'objectif est de renforcer le pouvoir d'agir et d'améliorer les conditions de vie et de travail des femmes ouvrières, notamment des migrantes internes, qui vivent dans des zones industrielles.

Le Gret anime le projet dans la province Vinh Phuc et CDI anime le projet dans la province Hai Duong, où l'association est présente depuis plusieurs années. Le changement social poursuivi par le projet peut être résumé ainsi : en 2025, les femmes vivant et travaillant dans les zones industrielles des deux provinces ont droit à un travail décent et vivent dans un environnement favorable à la défense de leurs droits.

Concrètement, au niveau des femmes ouvrières migrantes, cela signifie qu'elles ont renforcé leur pouvoir d'agir pour exprimer leurs besoins auprès des parties prenantes concernées (leur employeur, leur propriétaire, le centre d'aide juridique, le centre de santé publique, les organisations de masse telles que les syndicats - largement similaires à la CGT en France -, les écoles publiques, etc.). Elles participent activement aux dialogues sociaux multipartites sur les questions liées à leurs propres conditions de vie et/ou de travail. Elles connaissent leurs droits, et peuvent également réaliser des actions collectives pour défendre et assurer le respect de leurs droits (comme mobiliser leurs pairs, les sensibiliser, etc.). Les autorités locales comprennent mieux la situation dans laquelle les femmes vivent et travaillent. Elles sont les alliées des femmes et utilisent leur influence pour leur bien-être.

Les parties prenantes du projet

Les femmes ouvrières migrantes

Les ouvrières sont, en majorité, jeunes - moins de 30 ans -, issues de minorités ethniques et/ou migrantes internes. Elles sont au centre du projet et en sont la cible finale.

Pour atteindre ce changement attendu, il est essentiel de renforcer leur autonomisation en matière de connaissance et de défense de leurs droits, de leadership, de capacité à parler en public, à négocier, à organiser des actions collectives. Comme elles ne reçoivent actuellement qu'une information partielle sur leurs droits, elles sont sensibilisées sur leurs droits en tant qu'ouvrières, mais aussi en tant que victimes potentielles de discriminations, et notamment du fait de leur identité multiple (femmes/ouvrières/jeunes/migrantes/etc.).

Cette action de renforcement des capacités et des connaissances est conduite via des formations auprès de femmes dites leaders : élues et représentantes des autres ouvrières, elles sont le relais clé des informations et favorisent la circulation des savoirs au sein des clubs de femmes (environ 25 participantes), qui se réunissent très régulièrement. Elles sont régulièrement consultées pour s'assurer que le contenu des sessions de formation corresponde à leurs besoins et à leurs attentes.

En plus de la théorie, elles peuvent mettre en pratique leurs nouveaux apprentissages en engageant une concertation avec d'autres acteurs et actrices (propriétaires de leur zone de logement, par exemple) sur le problème identifié. Avant les dialogues multi-acteurs et multi-actrices dont elles sont parties prenantes clés, elles identifient le problème

CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL -CDI

qu'elles souhaitent partager, les recommandations et demandes qu'elles souhaitent porter, etc.

Elles doivent également organiser au moins une action collective par elles-mêmes. Les femmes leaders ont, par exemple, collectivement négocié des baisses ou suspensions de loyer pendant la période de chômage forcé lié à la Covid-19, témoignant du renforcement de leur pouvoir d'agir.

Les partenaires techniques

Présente au Vietnam depuis 2002, Batik International apporte son expertise et son expérience dans le soutien et la sensibilisation de populations vulnérables avec une approche genre. L'amélioration des conditions de vie des femmes est un des principaux domaines d'intervention de l'association.

Le CDI est une ONG locale qui se bat pour la défense des droits de populations vulnérables et pour que la croissance économique du Vietnam profite au plus grand nombre.

Le Gret, ONG de solidarité internationale et association de professionnel-le-s pour un développement solidaire, travaille depuis plus de 25 ans avec les acteurs locaux de la province Vinh Phuc.

Chaque organisation fait état d'une spécialisation géographique (Batik International mène majoritairement ses activités à Hanoï tout en coordonnant toutes les activités, CDI agit principalement à Hai Duong et Gret Vietnam à Vinh Phuc), mais également thématique. Ainsi, le CDI apporte à ce projet son expertise sur les questions du droit du travail, le Gret est mobilisé pour les questions du développement par les droits et Batik sur toutes les activités liées au genre.

Les partenaires provinciaux

Parmi les autres parties prenantes, la Fédération du travail est également renforcée en matière de coordination, de facilitation pour s'assurer qu'elle peut fournir le meilleur soutien aux travailleurs et travailleuses et ouvriers et ouvrières. Il s'agit d'une organisation issue

du Parti communiste vietnamien, avec un siège central à Hanoï et une représentation provinciale. Son objectif est de veiller à ce que les politiques du Parti relatives aux travailleurs et travailleuses et ouvriers et ouvrières soient mises en œuvre. Au niveau provincial, la Fédération du travail est impliquée dans les réflexions liées aux activités (que ce soit pour la partie technique ou stratégique). L'un des objectifs du projet est également de permettre la coconstruction de recommandations de plaidoyers, portées par les partenaires provinciaux vers les échelons décisionnels supérieurs (de la Fédération du travail de Hai Duong à celle de Hanoï, par exemple).

Toutes les parties prenantes liées aux conditions de vie (c'est-à-dire les propriétaires des zones de logement dans lesquelles vivent les femmes, les centres de santé) et de travail (les syndicats présents dans les usines, les employeurs) des ouvrières migrantes sont également impliquées, notamment dans les dialogues et concertations multipartites.

Il est prévu que l'ensemble des acteurs et actrices soit impliqué dans le suivi et l'évaluation, ainsi que dans la capitalisation du projet.

L'action collective actuelle est la continuation d'un projet débuté en 2014. L'idée est maintenant de faire en sorte que les ouvrières soient suffisamment autonomes pour poursuivre les actions qui ont été menées. Les premières phases du projet ont été consacrées à la création de clubs de femmes, espaces clés d'échanges, de formulation des difficultés vécues et de construction de recommandations. Informées sur leurs droits, elles ont collectivement pu mener de premiers dialogues sur leurs conditions de vie. Ils ont notamment concerné la réduction des prix de l'eau et de l'électricité dans les zones de logement des femmes, la modification des règlements intérieurs contraignants pour les locataires et des rénovations des logements. Plusieurs parties prenantes décisionnaires ont participé à ces dialogues, dont les représentant-e-s des compagnies d'eau, d'électricité, propriétaires des zones de logement, etc., et ces dialogues ont été sources d'avancées.

Les actions menées et les relations partenariales peuvent différer selon les provinces, de même que les relations, notamment entre les partenaires techniques

du projet et les partenaires provinciaux. Chaque province a des enjeux qui lui sont spécifiques, bien que beaucoup de problématiques soient similaires.

Les limites actuelles du projet et le recours aux AOC-T

Les différent·e·s acteurs et actrices manquent encore de synergie pour qu'une solution adéquate soit proposée et mise en œuvre pour le bien-être des ouvrières. Les rythmes de travail particulièrement soutenus de ces femmes, ainsi que l'insécurité de l'emploi qu'elles subissent, freinent l'implication et la participation actives de ces dernières en réduisant leur disponibilité et en favorisant un fort turnover et de nombreux déplacements des ouvrières.

Bien que les ouvrières aient considérablement augmenté leurs connaissances et capacités concernant leurs propres droits, la défense de ces droits par et pour elles-mêmes représente encore un défi. De fait, elles ne sont pas encore reconnues comme des interlocutrices privilégiées par toutes les parties prenantes décisionnaires, comme les représentant·e·s d'usines ou encore les propriétaires, et sont insuffisamment, voire non représentées dans les organes de décision.

La mise en œuvre d'activités parfois différentes et par deux partenaires distincts dans les deux provinces a pu conduire à des difficultés pour unifier l'action et favoriser les échanges entre les deux provinces d'intervention.

Il semble également nécessaire de mettre à l'échelle les actions réalisées dans les provinces pour qu'elles soient connues par d'autres organisations (publiques, privées, institutions, etc.) et dans d'autres territoires.

L'objectif de l'expérimentation CHTAC dans le cadre de ce projet est de faire en sorte que les ouvrières soient mieux intégrées dans les processus décisionnels grâce au renforcement de leur pouvoir d'agir et qu'émerge une meilleure coordination entre les différents acteurs, favorisant ainsi l'autonomisation de toutes les parties prenantes sur le long terme.

ENTRÉE EN AOC-T

Les attentes

Les AOC-T pour renforcer les partenariats et faire territoire

La mise en place des AOC-T devait répondre à de nombreuses attentes, notamment fédérer les partenaires, créer du lien et de la cohérence entre les territoires du projet et les actions qui y sont menées, et enfin, renforcer mutuellement les partenaires et leurs interrelations.

Les premières actions

Cet atelier a offert la possibilité de tester les AOC-T et de se questionner sur la manière de faire adhérer ses partenaires à l'approche.

En octobre 2020, un remplacement de personne en charge du projet sur le terrain a eu lieu au sein de Batik, mais un partage de connaissances au sein de Batik a permis une passation et le dialogue avec le CDI a été maintenu.

En janvier, CDI a franchi un pas supplémentaire en AOC, en animant un second atelier vision lors d'un comité de pilotage élargi à quatorze personnes, représentant les parties prenantes des deux provinces dans lesquelles le projet est mené. L'atelier a été l'occasion de présenter les AOC-T aux partenaires locaux pour la première fois.

Les difficultés rencontrées

- **La mise en place en fin de projet** : il y a eu, de la part des partenaires, des difficultés à comprendre l'utilité de la réflexion en fin de projet ; elles ont finalement été dépassées lorsque l'utilité de la démarche pour réfléchir à la stratégie de sortie et à l'après-projet a été évoquée.
- **Un temps trop court dévolu à l'exercice** sur la durée du comité de pilotage : il a été nécessaire de poser des arguments pour convaincre de l'intérêt de la démarche. L'heure et demie consacrée à l'exercice n'a pas suffi pour aller au bout de la démarche. Le travail en groupe a été intéressant, mais la consolidation des trois visions définies par les groupes de travail en une seule n'a pu être faite.
- **Les contraintes sanitaires** : la situation sanitaire s'est dégradée ; aussi, aucune autre rencontre n'a pu être programmée pour consolider la vision commune jusqu'à présent (mai 2021). En revanche, les échanges sur les AOC ont continué entre le Gret, CDI et Batik.
- **La résistance du cadre logique** : si l'approche genre a été abordée en début de séance, le groupe est vite retombé dans l'interrogation du cadre logique et il a été difficile d'en sortir.



ARGUMENTS DU PREMIER ATELIER

Même si le cadre logique a été transmis au principal bailleur de fonds, la réflexion autour des approches orientées changement permettra à l'équipe du projet de s'assurer que les trois organisations partenaires partagent la même vision des changements auxquels elles souhaitent contribuer au Vietnam. Ce travail devrait fédérer les trois organisations partenaires et diminuer le sentiment que les trois organisations travaillent pour des projets différents.

En outre, les AOC-T constituent une approche moins linéaire que le cadre logique. L'équipe de projet aura l'occasion de ne pas se concentrer uniquement sur les activités et leurs résultats, mais de replacer les acteurs et actrices impliquées (des travailleuses migrantes aux autorités locales provinciales) au centre des interventions du projet.

On pourrait craindre que cette réflexion arrive trop tard puisqu'il existe déjà un cadre logique, mais il est bon de savoir que ce type de travail peut être effectué à n'importe quelle étape d'un projet... Par exemple, la réflexion peut commencer directement par le suivi-évaluation, la planification de l'action et sa stratégie, etc., pour soutenir ce qui a déjà été fait.

Il s'agit d'un travail itératif qui implique la responsabilité de chaque partie prenante. Ce qui a été réalisé après le premier atelier devra être régulièrement revu avec tout le monde (les partenaires provinciaux, les femmes leaders maîtrisant le projet, les propriétaires, etc.).

Il manque également un récit collectif qui ne se contente pas de décrire les activités et les données quantitatives, mais qui partage davantage les changements et les informations qualitatives autour du projet Phu Nu. La réflexion autour des AOC aidera l'équipe du projet à en rédiger un qui pourra être utilisé à des fins de communication avec les donateurs et les partenaires potentiels.

En outre, le projet Phu Nu est maintenant engagé dans sa dernière phase de trois ans. En plus de rédiger correctement la stratégie pour cette phase, il

est également nécessaire de réfléchir à ce qui devra être réalisé à la fin de la troisième phase, quel type d'intervention l'équipe du projet peut déjà préparer pour s'assurer que la vision est atteinte.

Et enfin, comme Batik International et CDI font partie du programme F3E CHTAC, elles peuvent mettre en action les différents éléments appris lors de la e-formation.

Les enseignements

Le premier atelier a permis de comprendre qu'un temps supplémentaire était nécessaire au sein de l'équipe du projet pour s'assurer que les trois organisations partenaires partagent la même vision et identifient ensemble les changements souhaitables au niveau des individus et des organisations au Vietnam.

Ce travail doit fédérer les trois organisations partenaires autour d'une voie commune pour la mise en œuvre du projet et pour diminuer le sentiment que les trois organisations travaillent pour des projets différents (ressenti pendant la deuxième phase) dans des contextes différents.

«Elles sont multiples : d'abord, la **volonté de se fédérer** au sein de ce projet car on avait parfois l'impression, et c'était un sentiment partagé autour de la table, de mener des projets différents en fonction des territoires sur lesquels on intervenait. Donc apporter un peu de **lien et de cohérence entre ces territoires géographiques qui partagent une même volonté de changement**. Il y a aussi des différences au niveau de la gouvernance politique des deux provinces. Les autorités locales ne travaillent pas de la même façon, n'ont pas la même approche du projet et notre relation de travail n'est pas la même sur les deux territoires.» (Nguépelbbé, Batik)

Chacun·e ayant pu partager son regard et ses connaissances de la situation, d'une part pour cartographier les acteurs et actrices, mais aussi pour

construire une vision commune, le dialogue s'en est trouvé renforcé, ainsi que le partenariat lui-même. Ces approches font évoluer les postures, d'où l'importance de travailler sur l'animation en amont en se demandant : qui? Dans quelle posture? Pour obtenir quoi?

Il s'agit d'un travail itératif au-delà l'équipe projet, devant être ouvert progressivement aux autres parties prenantes du projet car chaque personne impliquée y a une responsabilité. Aussi, les productions du premier atelier devront être revues régulièrement avec tout le monde.

Ces premiers ateliers ont donné le sentiment de mieux réfléchir et mieux travailler ensemble autour d'un objectif commun.

Les arguments cités dans l'atelier sur les plus-values recherchées ont été porteurs et fédérateurs, car ce sont des attentes partagées par les partenaires.

Mieux intégrer le territoire et ses singularités dans les échanges entre partenaires

La dimension territoriale a été assez peu abordée, voire pas du tout au cours du premier atelier, puis un peu plus au cours des échanges qui ont suivi.

«Je n'avais sûrement pas assez appréhendé la notion de territoire. Je ne l'avais pas abordée en début d'atelier. C'est au cours des échanges que l'on s'est rendu compte qu'elle était présente mais assez peu conscientisée ou formalisée. On avait conscience de travailler sur des territoires différents, que les approches allaient donc être différentes, mais c'était tout.» (Nguépelbbé, Batik)

«La prise de conscience s'est faite quand on a évoqué les acteurs de territoire et, ensuite, on s'est dit que ce devait être une réflexion plus bilatérale Batik-Gret sur l'un des territoires et Batik-CDI sur l'autre territoire, car sinon on ne pourrait pas avoir une compréhension fine si l'on agglomérait trop ces deux territoires, dans nos chemins de changement notamment.» (Léna, Batik)

PRÉSENTATION EN ANGLAIS DES AOC PAR CDI

Introduction

Why caring about the Change Oriented Approach

- Focus primarily on changes within individuals and organizations
- Federates actors/actresses around major shared objectives
- Allows to take a step back collectively
- Etc.



5 key principles

1. Start with a positive vision
2. Think actors and actresses
3. Take an interest in the small steps
4. Mobilize the actors actresses in a co-responsible dynamic
5. Change your posture and working's habits

Challenges

- Takes time
- Is complementary to the existing tools
- Shows flexibility



Objectives

Why taking some time to exchange about the COA for the Phu Nu project?

Because we need to:

- Federate the project team, around a common vision
- Reflect on the positive impacts to planned for the project
- Define paths of changes and the appropriate activities strategy
- Bring more responsibility to the project stakeholders
- (Re)affirm the importance of gender mainstreaming
- Explore ideas for the exit strategy of the 3rd phase

Vision

Why?

Think on the strategic plan, on the "why are we together?" by having projection on the long term

Challenges

Vision should be ambitious, ideal but not idealistic

Paths of change

Why?

- To define change markers representing a progress, a new steps taken towards the expected change
- To make the vision concrete in a realistic manner
- To come up with positive small changes (even if, of course, there can be negative changes)

Challenges

- It's not only about listing the activities
- The approach is not linear conversely of the logical framework
- It is about deconstructing our representations, expectations, implications, etc. about everything we are used to do now

CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL - CDI

L'approche territoriale amène à une compréhension plus fine du jeu d'acteurs et d'actrices au niveau du territoire, et à ne pas penser les chemins de changement seulement acteur par acteur et actrice par actrice.

Entrer en AOC par cercles concentriques et petits pas

Finalement, la stratégie mise en place par Batik aura été de réaliser un premier atelier pilote entre partenaires pour se familiariser avec les outils et renforcer les partenariats en partageant une vision commune des enjeux, de se fédérer autour du projet et de ses objectifs et de mettre en cohérence les actions menées.

Si, au début, une petite résistance à passer trop de temps sur les AOC a pu se faire sentir chez les partenaires de Batik International, rapidement, le Gret y a vu un véritable intérêt car ces approches ont permis de questionner certaines connaissances que les partenaires pensaient avoir sur les acteurs et actrices du projet, sur leur influence, intention etc. *« Il y a parfois eu une vraie remise en question au niveau des personnes, moi y compris, de ce que l'on pense connaître du territoire et de ses acteurs et actrices. C'est chouette de ne pas se reposer sur ses acquis et de pouvoir s'appuyer sur les connaissances des autres pour arriver à une vision commune. »* (Nguépelbbé, Batik)

On retiendra qu'il peut être d'abord nécessaire d'argumenter sur les plus-values des AOC-T afin de mobiliser les parties prenantes avec ces approches. Travailler d'atelier en atelier en élargissant le cercle des parties prenantes est une façon de s'approprier progressivement les AOC. Cependant, une question se pose à chaque étape : comment ne pas arriver avec une vision déjà travaillée et donc descendante ? Ce qui serait contreproductif avec l'envie d'impliquer davantage les acteurs et les actrices au niveau local. L'une des solutions à tester est de soumettre les apports du premier atelier de manière très ouverte à l'atelier suivant en demandant aux participant·e·s : *« Cette vision vous paraît-elle pertinente ou pas et*

quels points et/ou défis faudrait-il appuyer particulièrement sur votre territoire ? »

Les AOC-T pour ouvrir plus largement la réflexion stratégique aux parties prenantes, notamment aux femmes en intégrant le genre.

L'objectif, après la réalisation de l'atelier en comité restreint, était d'élargir le procédé pour, à terme, faire que la réflexion stratégique autour du projet soit portée par toutes les parties prenantes en coresponsabilité. L'un des enjeux était que les partenaires provinciaux ne se voient plus comme de simples sous-traitants du projet, mais de vraies parties prenantes. *« Il y avait aussi l'argument de la responsabilisation des acteurs sur les territoires du projet, qui pour l'instant sont plutôt mobilisés par ce qui est opérationnel, technique, mais ne participent pas pleinement à nos réflexions plus stratégiques »* (Nguépelbbé, Batik)

Les AOC ont donc été utilisées dans le but de construire une stratégie de plaidoyer avec toutes les parties prenantes, de construire un DSE et dénouer les nombreux indicateurs possibles autour du critère riche de l'empowerment, mais aussi de construire une stratégie d'intervention dans le long terme, de façon prospective. *« En cela le travail sur la vision commune a apporté pas mal d'éléments réflexifs sur notre positionnement et celui des autres acteurs. »* (Léna, Batik)

« On souhaitait aussi avoir une action de plaidoyer et les AOC permettaient de construire cette réflexion stratégique autour de ce plaidoyer, grâce au travail de la vision, de la cartographie des acteurs, etc. » (Nguépelbbé, Batik)

En outre, le projet Phu Nu est maintenant engagé dans sa dernière phase de trois ans. Il est d'ores et déjà nécessaire de réfléchir à ce qui devra être réalisé à la fin de la troisième phase, et quel type d'intervention l'équipe du projet peut déjà préparer pour s'assurer que la vision soit atteinte.

Le travail sur la vision a permis de penser collectivement et de construire "l'après-projet" en se deman-

CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL -CDI

dant comment les activités menées pourraient favoriser l'autonomisation de toutes les parties prenantes sur le long terme. Cela a permis de poser un premier cadre à la réflexion sur notre stratégie de sortie, mais également de construire des premiers objectifs pour notre stratégie de plaidoyer commune.» (Léna, Batik)

En amont de l'atelier vision, il a semblé nécessaire à l'équipe de Batik de revoir la notion de genre pour s'assurer que toute l'équipe du projet était bien au même niveau de compréhension. Il s'agit d'un apport majeur de Batik dans le projet, même si les partenaires semblent avoir encore du mal à s'en saisir pleinement. Batik s'est vu proposer par l'équipe du F3E de retravailler la vision avec un focus genre. La question pourrait être posée ainsi : «quelle serait la vision d'une participation réussie des femmes dans le projet sur tel territoire?» Ce questionnement conduit, en outre, à poser la question du territoire.

« On espère que d'inclure davantage les femmes et les partenaires provinciaux favorisera leur coopération, leur prise respective de responsabilités et leur mobilisation. Il y a encore pas mal d'enjeux autour de cela.» (Léna, Batik)

« Au Vietnam, pays communiste, on peut difficilement utiliser des termes tels que empowerment, dans le sens de prise de pouvoir par rapport à l'État, renforcement de capacités ou leadership. Il faut donc utiliser d'autres mots pour faire ce travail d'accompagnement malgré tout. Par contre, on peut utiliser les activités génératrices de revenus en lieu et place de la défense des droits.» (Léna, Batik)

L'objectif est d'élargir la participation des femmes du projet grâce aux AOC, notamment lors des comités de pilotage pour revenir régulièrement sur ce qui a changé, et en ne se focalisant pas seulement sur l'opérationnel des activités.

Les AOC-T pour améliorer le suivi-évaluation et la projection de long terme

Les ateliers élargis qui doivent avoir lieu ont pour objectifs de concevoir une vision commune du projet et

réfléchir à l'impact positif que le projet peut apporter ou contribuer à apporter sur le long terme.

Les AOC-T pour voir plus loin ensemble

Enfin, les ateliers qui s'élargissent progressivement doivent permettre d'élaborer la stratégie de sortie des partenaires à l'issue de la troisième phase, et de poursuivre le travail d'inclusion des femmes.

« L'idée était de tester les outils appris au vu des défis qui nous attendaient dans ce projet, notamment par rapport au plaidoyer ou encore au suivi-évaluation.»

L'idée lors d'un prochain atelier est de constituer trois groupes mixtes pour partager une vision et ne pas se limiter à son propre territoire. Il paraît important de prévoir d'autres moments, assez vite pour travailler sur la vision à différents niveaux territoriaux et sur les chemins du changement. Cependant, la crise sanitaire pose beaucoup de problèmes à la mise en place des ateliers, notamment à cause des restrictions de circulation et de réunion en cours.

*« Enfin, il y a aussi **des attentes sur le suivi-évaluation des actions que l'on mène, notamment sur l'empowerment de ces femmes-là**, qui regroupe beaucoup de critères. Donc, on attend des AOC qu'elles nous permettent de dénouer un peu tout cela pour éclaircir ce que l'on peut faire.» (Nguépelbbé, Batik)*

L'utilisation des AOC dans le cadre de cette expérimentation est sert aussi **à se projeter sur un plus long terme...** Que veut-on faire, que souhaite-on faire ensuite? avec qui? avec quel rôle?

« Enfin, sur le plus long terme, il s'agit d'impulser une réflexion sur ce que l'on veut, peut faire au-delà du cadrage temporel imposé par le financement de l'AFD.»

Prévoir à moyen ou long terme les changements souhaités, globalement et aux différents niveaux des acteurs et actrices, laisse à envisager un retrait des projets de Batik sans pour autant perdre la pérennité des changements obtenus ni l'appropriation des

CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL -CDI

méthodologies par les parties prenantes vietnamiennes. Il y a eu beaucoup d'échanges avec la partenaire CDI pour lui transmettre les contenus de la formation. La transmission d'une partie des apprentissages du e-séminaire a été faite également à la nouvelle coordinatrice, arrivée en octobre 2020. « *La formation a aussi apporté des outils que je ne connaissais pas, ni mon binôme de CDI.* » (Nguépelbbé, Batik)

Les AOC-T pour dépasser le cadre logique et la temporalité des projets

Des résistances sont observées très vite lors de l'animation du premier atelier. Le cadre logique fait alors un retour en force, est questionné et remis en question, empêchant alors le développement d'une vision partagée.

Il a alors été jugé préférable d'arrêter ce premier atelier et de réévoquer le cadre logique avec les partenaires dans un temps dédié pour « *que tout le monde soit à l'aise avec ce qui avait été validé par l'AFD et afin de pouvoir reprendre ensuite nos échanges autour des AOC* » (Nguépelbbé, Batik).

La stratégie adoptée par Batik et ses partenaires a donc été de prendre un temps pour « évacuer » le cadre logique et pouvoir ensuite repenser en AOC.

Il a fallu pour cela développer l'argumentaire suivant auprès des partenaires :

Cela fait six ans que le projet n'est saisi que grâce au cadre logique. Les AOC constituent une approche moins linéaire que le cadre logique. L'équipe de projet a ainsi l'occasion de faire un pas de côté et de ne pas se concentrer uniquement sur les activités et leurs résultats, mais de s'intéresser véritablement aux acteurs et actrices du projet.

« *Notre solution a été de s'assurer que toute cette partie cadre logique était très claire pour tout le monde autour de la table, pour que l'on puisse ensuite passer à autre chose et avoir une autre perspective sur notre projet et cela s'est bien passé par la suite.* » (Nguépelbbé, Batik)

On pourrait craindre que cette réflexion arrive trop tard puisqu'il existe déjà un cadre logique, mais ce type de travail peut être effectué à n'importe quelle étape d'un projet. En effet, il existe différentes étapes dans les AOC qui peuvent être réalisées dans l'ordre jugé nécessaire par l'équipe de projet. Par exemple, la réflexion peut commencer directement par le S&E, la planification de l'action et sa stratégie, etc. pour soutenir ce qui a déjà été fait.

Cependant, les AOC peuvent amener à remettre en question le cadre logique et les activités liées, ce qui peut mettre les parties prenantes dans une posture singulière et déstabilisante.

« *C'est souvent difficile quand on est beaucoup sur le terrain, de prendre un peu de recul avec les activités et de se redemander pourquoi on mène ces activités, surtout pour un projet qui existe depuis plus de six ans. Ce sont autant d'habitudes à remettre en question.* » (Nguépelbbé, Batik)

Le principe des AOC est effectivement de faire évoluer les activités au fil du projet, au fil du temps en fonction des changements observés.

Des approches « embarquées » qui demandent de jongler avec les postures

Il peut s'avérer difficile, en matière de posture, d'être à la fois dans l'animation et de porter en même temps le point de vue de sa propre structure. Externaliser l'animation ou avoir plusieurs personnes dans l'équipe, dont une personne en position d'animer sans donner son avis propre, semble être plus confortable pour arriver à un résultat. Des jeux de pouvoir se jouent également lors des ateliers, pouvoir les observer et les compenser est très utile.

La mise en pratique de ces ateliers a révélé la difficulté à garder une posture de neutralité de l'animatrice quand on est soi-même représentante d'une organisation partie prenante du projet, surtout quand on doit intervenir pour des rappels sur des dimensions essentielles comme le genre. La nouveauté de l'exercice, pour Nguépelbbé comme pour Léna, a aussi

CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL -CDI

présenté des difficultés, mais, dans cette approche, c'est en utilisant les AOC que l'on peut se les approprier et progresser dans leur animation.

Ainsi, lors du premier atelier, qui a eu lieu en anglais, Nguépelbbé s'était positionnée en animatrice principale avec l'appui de An, son binôme de CDI. An a été plus impliquée dans les moments d'échanges et Nguépelbbé tentait de garder une posture externe pour laisser l'opportunité aux autres personnes de s'exprimer. Toutefois, représenter Batik, notamment sur les questions de genre, n'était pas forcément toujours compatible avec cette volonté de neutralité.

« Ce n'était pas non plus évident pour moi car je n'avais jamais animé ce type d'ateliers. Heureusement que j'étais dans un groupe bienveillant. » (Nguépelbbé, Batik)

Le deuxième atelier a été animé par An en vietnamien, avec un travail important sur la posture, en amont avec Léna. La reformulation de l'approche en vietnamien, par une actrice elle-même directement impliquée sur les activités de terrain, a permis de lier directement les AOC-T avec les actions menées, de faire le lien avec les réalités de chaque province, et ainsi de mobiliser les partenaires provinciaux.