

Genre et solidarité internationale

Évolution des approches
au sein des associations françaises



ÉTUDE

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

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble, aujourd'hui, 184 ONG, adhérentes directes ou au travers de six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives). Agissant avec et en faveur des populations les plus laissées pour compte, ces organisations mènent des actions humanitaires d'urgence, de développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains, ou encore de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

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

Coordination SUD, Rassembler et Agir pour la Solidarité Internationale

À propos du F3E

Né en 1994, le F3E est un réseau apprenant d'acteurs et actrices de la solidarité et de la coopération internationale. Réseau multi-acteurs, il rassemble plus de 100 organisations françaises membres : ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations, etc. Le F3E a pour but d'impulser une amélioration de la qualité des actions et des pratiques au sein du secteur de la coopération et de la solidarité internationales, en vue de contribuer à un changement social juste et durable. Pour cela, le F3E développe des activités de renforcement des capacités utiles à l'analyse et au partage de pratiques. Il contribue ainsi à l'agilité des organisations et aux débats stratégiques dans un environnement complexe et mouvant.

Étude réalisée par Violaine Alves, Virginie Kremer Morgante et Sandrine Beaujean du cabinet Artemis

www.artemis.lu



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 5

COMMENT CONSOLIDER DES AVANCÉES PROMETTEUSES ? 13

1.1 DES PROGRÈS VERS UNE APPROCHE MULTIFACTORIELLE DU GENRE MAIS UN ESSAI NON TRANSFORMÉ 13

1.1.1 Les approches genre progressent vers l'intégration de facteurs combinés mais restent majoritairement axées sur l'égalité femmes-hommes avec une pratique binaire du genre 13

1.1.2 Une stagnation dans des approches accommodantes, ou la difficulté à devenir transformatif 17

1.2 DES PRÉOCCUPATIONS DIFFÉRENTES, À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS UN CONTEXTE QUI A ÉVOLUÉ 18

1.2.1 La lutte pour l'égalité de genre particulièrement menacée 19

1.2.2 Des réactions propres à chaque OSC en réponse à ce contexte et les risques qui en découlent 19

1.3 UN BILAN EN DEMI-TEINTE DANS L'INTÉGRATION DU GENRE AUX NIVEAUX STRATÉGIQUE, ORGANISATIONNEL ET OPÉRATIONNEL 20

3.1. Une évolution positive sur le plan stratégique malgré un ancrage insuffisant et une cohérence institutionnelle limitée 20

1.3.2 Des mesures prises pour gagner en maturité organisationnelle du point de vue du genre 27

1.3.3 Des avancées notables mais des difficultés persistantes à activer les approches genre au niveau opérationnel 29

QUE FAUT-IL POUR TRANSFORMER L'ESSAI ? 39

2.1 IDENTIFIER LES PRINCIPAUX OBSTACLES, QU'ILS SOIENT NOUVEAUX OU PERSISTANTS 40

2.2 ACTIVER ET SAISIR LES LEVIERS ET POINTS DE BASCULE 43

2.2.1 Au niveau des OSC françaises 43

2.2.2 Du point de vue des partenaires opérationnels 48

2.2.3 Le changement de posture 49

2.3 CAPITALISER SUR LES PRATIQUES FAVORABLES AU CHANGEMENT 50

2.4 IDENTIFIER ET COMPRENDRE TOUTES LES INFLUENCES POUR DÉVELOPPER DES STRATÉGIES	51
2.4.1 Rôle des bailleurs	51
2.4.2 Rôle des réseaux et des ONG « vocales »	52
2.4.3 Effet levier des partenariats	52
2.4.4 LA BOUCLE D'INFLUENCE : CERCLE VERTUEUX... À CONDITION DE...	56

LE RÔLE DES COLLECTIFS COORDINATION SUD ET F3E POUR CONTRIBUER À RELEVER CES DÉFIS 57

3.1. AU NIVEAU DE COORDINATION SUD : CLARIFIER LE POSITIONNEMENT EN MATIÈRE DE GENRE	57
3.2 AU NIVEAU DU RÉSEAU F3E : RENFORCER LE LIEN AVEC DES APPUIS PLUS STRUCTURANTS ET CONTRIBUER AU PLAIDOYER	59
3.3 RENFORCER LE RÔLE D'ENSEMBLIER DES DEUX RÉSEAUX	60
3.4 MIEUX SE CONNAÎTRE ET SE FAIRE CONNAÎTRE	61
3.5 ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'INFLUENCE	63
3.6 UNIR LES FORCES POUR COMBLER LES ÉCARTS EN TERMES DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES MEMBRES	63
3.6.1 Cartographier l'existant	63
3.6.2 Réaliser des états des lieux des besoins	64
3.6.3 Renforcer l'échange d'expérience	64
3.6.4 Renforcer les appuis en termes de diagnostic genre de contexte	65
3.6.5 Contribuer à l'amélioration des dispositifs de suivi-évaluation des OSC membres	65
3.6.6 Renforcer les appuis transversaux et structurants en matière de genre	66
3.6.7 Renforcer les appuis individuels, collectifs et structurels pour contribuer à un changement de posture	66
3.6.8 Renforcer les appuis en termes de gestion de partenariats	67

OSC CONTRIBUTRICES À L'ÉTUDE 68

BIBLIOGRAPHIE 69

INTRODUCTION

CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

Coordination SUD et le F3E sont deux têtes de réseaux en charge de la coordination, de la représentation, de l'accompagnement et du renforcement de capacités des organisations de la société civile (OSC) française, en particulier des OSC de solidarité internationale (SI). Les deux organisations regroupent respectivement 188 membres pour Coordination SUD et plus d'une centaine pour le réseau F3E, issus de différents horizons – ONG, associations, fondations, collectivités territoriales, syndicats...

Toutes deux ont internalisé de longue date l'enjeu d'intégrer le genre dans leurs réflexions et leurs pratiques, à des rythmes différents et sous des modalités différentes. L'année 2006 a constitué une impulsion commune aux deux organisations, avec des actions de plaidoyer en faveur d'une meilleure prise en compte du genre dans les politiques de développement et humanitaires menées par la Commission Genre et Développement de Coordination SUD et une première note relative au genre du côté du F3E. A partir de 2016, une nouvelle dynamique s'est enclenchée avec le projet « pour une transversalisation du genre dans les organisations de solidarité internationale » porté à la fois par Coordination SUD et par le F3E, sous financement de l'Agence française de développement (AFD). Depuis lors, les initiatives en faveur de la prise en compte et de l'intégration du genre se sont poursuivies et intensifiées. Coordination SUD s'est notamment dotée d'une stratégie 2023-2028 « En route vers 2030 » dans laquelle le genre apparaît comme levier transformatif pour l'accompagnement des évolutions sociétales portées par les OSC et le collectif ; et dispose d'un groupe de suivi spécifiquement dédié à la question du genre. Le F3E a adopté en 2021 une stratégie intersectionnelle de genre (SIG), qui prévoit des actions en interne et d'autres tournées vers les membres.

Coordination SUD et le réseau F3E cherchent aujourd'hui à savoir dans quelle mesure la question du genre est appropriée, et sous quelle forme, par les OSC françaises de SI en 2025, presque 10 ans après une première étude conjointe réalisée en 2016¹. La présente étude a été confiée à la société Artemis, qui a mobilisé deux expertes : Violaine Alves - cheffe de projet et point focal de l'étude, et Virginie Kremer Morgante - coordinatrice technique et experte genre. L'équipe a bénéficié d'un appui statistique et d'une assurance qualité (Sandrine Beaujean). Les travaux ont débuté en décembre 2024 et se sont poursuivis jusqu'en octobre 2025. Ils ont bénéficié de la guidance d'un comité de pilotage (COPIL) composé de personnels des deux réseaux et d'organisations membres.

¹ État des lieux de l'intégration du genre dans les organisations françaises de solidarité internationale, décembre 2016 ([Etude-genre-dec-2016-imprim.pdf](#)).

L'étude a suivi quatre phases :

- Une phase de **cadrage** durant laquelle l'équipe a fixé avec le COPIL le cadre méthodologique et le chronogramme de l'étude, et pris connaissance de la documentation mise à disposition par Coordination SUD, le réseau F3E, ainsi que 27 OSC membres d'un ou des deux collectifs. La documentation relative aux engagements et stratégies des pouvoirs publics français a aussi été analysée à ce moment-là.
- Une phase de **collecte et de traitement des données**. La collecte s'est déroulée en deux étapes via (i) deux enquêtes distinctes en ligne destinées respectivement à l'ensemble des membres de Coordination SUD et du réseau F3E, puis à un échantillon de partenaires locaux de ces organisations, suivies (ii) d'entretiens avec un échantillon de ces deux catégories d'organisations. 31 entretiens individuels ont été conduits, incluant notamment 17 OSC (voir liste annexée). 138 personnes représentantes des OSC des deux réseaux ont répondu au questionnaire ; 15 partenaires opérationnel-les réparti-es dans 8 pays ont répondu au second questionnaire.
- Une phase **d'analyse, de croisement et de rédaction** du rapport provisoire, durant laquelle les deux expertes ont croisé l'ensemble des informations collectées et triangulé leurs analyses respectives afin d'aboutir à une analyse conjointe consolidée, présentée dans le présent rapport.
- Une phase de **finalisation**, incluant les contributions du COPIL sur la base du rapport provisoire et les pistes de recommandations issues d'un atelier de réflexion conjointe des CA de Coordination SUD et du F3E organisé en juillet 2025 à Paris.

Limites et points d'attention

Les travaux se sont globalement déroulés selon le calendrier envisagé, mais l'exercice a rencontré plusieurs difficultés qui ont mené à des adaptations, pour atténuer leur impact potentiel sur la qualité de l'étude. Les principales limites étaient les suivantes :

- Des **difficultés à mobiliser les membres** pour mettre à disposition la documentation, répondre au questionnaire ou participer aux entretiens. Le contexte dans lequel s'est déroulé l'étude, marqué par une réduction drastique des financements internationaux et de l'aide publique au développement (APD) française, a engendré un climat de préoccupation généralisée et de réorganisation du secteur, impactant la disponibilité des acteur-trices.
- L'insuffisance de réactivité, en particulier lors de la phase de cadrage, n'a pas permis de rassembler une large documentation, en comparaison avec le nombre de membres des deux réseaux. Pour pallier cette situation, il a été nécessaire de **rallonger le questionnaire en ligne** afin de récolter suffisamment d'informations concernant la typologie des membres et leurs pratiques en matière de genre.
- La **difficulté à identifier et contacter des partenaires** des OSC membres des deux réseaux. L'identification des partenaires était prévue via les entretiens avec l'échantillon d'OSC françaises. Un nombre limité d'interlocuteur-trices a été en mesure de fournir les coordonnées de partenaires à même de partager leurs pratiques en matière de genre. De plus, plusieurs partenaires contacté-es n'étaient pas disponibles pour répondre à l'enquête en ligne ou participer à un entretien. L'appui de Coordination SUD et du F3E et les contacts activés directement par les expertes ont permis d'élargir la base de contacts.

- Des **biais statistiques** en raison de réponses parfois parcellaires au questionnaire, du manque de qualité de certaines réponses, et du nombre de réponses différentes par OSC et pour chaque question. Au-delà des biais, le manque de qualité des réponses n'a pas permis d'exploiter les résultats du questionnaire comme prévu initialement.
- Des **comparaisons possibles mais partielles entre l'étude de 2016 et l'étude de 2025** en raison d'un échantillonnage différent. Des tendances sont mises en perspective dans le rapport.

Artemis tient à remercier l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le processus, en particulier Coordination SUD et le réseau F3E pour la confiance accordée, l'AFD pour sa participation aux entretiens et l'appui à la collecte, et l'ensemble des OSC françaises et de leurs partenaires ayant contribué directement ou indirectement à l'étude.

QUEL PROFIL POUR LES OSC DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE AYANT PARTICIPE À L'ÉTUDE ?

138 personnes ont répondu au questionnaire en ligne, représentant plus de 50 OSC*. Parmi ces personnes :

- 45 directeur·trices ou coordinateur·trices (32 %)
- 24 membres de conseils d'administration (CA) (17 %)
- 69 responsables ou chargé·es de programmes/projets (50 %)
- 69 % de femmes
- 17% de référent·es genre
- Avec la moitié des personnes ayant rejoint l'OSC depuis 5 ans ou moins.

Parmi ces OSC, certaines ont également fourni de la documentation et/ou participé aux entretiens.

D'autres OSC ont fourni de la documentation et/ou participé aux entretiens sans répondre au questionnaire.

Au final, ce sont 60 OSC qui ont participé d'une manière ou d'une autre à l'étude.

* 52 OSC + celles qui n'ont pas renseigné le nom de leur organisation

Une pluralité des régions et secteurs d'intervention, pour des OSC intervenant principalement dans l'aide au développement.

Les 138 répondant·es ayant participé à l'enquête représentent une diversité notable d'organisations, tant au niveau géographique que sectoriel, traduisant la richesse et la pluralité des champs d'action à prendre en compte pour accompagner l'intégration des questions de genre par les membres d'un réseau.

Les OSC répondantes déclarent intervenir principalement en Afrique de l'Ouest et du Centre (87 %), d'autres régions étant également concernées : l'Europe (69 %), l'Asie (49 %), l'Afrique du Nord (47 %), l'Afrique australe y compris Madagascar (38 %), le Proche-Orient et l'Amérique latine (31 % chacune), les Antilles (29 %) et l'Afrique de l'Est (22 %).

Selon les réponses, les organisations ayant des actions de développement sont majoritaires (73 %). Ces organisations ont des missions de renforcement de capacités (42 %), d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI) (35 %), de plaidoyer (33 %), ou de structuration du milieu associatif (31 %). Les organisations humanitaires et d'urgence sont, elles, représentées parmi les répondant-es à 20 %.

Les 6 secteurs d'interventions qui se démarquent sont :

- L'emploi-formation technique & professionnelle-insertion-entrepreneuriat (44 %)
- Le climat, la réduction des risques de catastrophe (40 %)
- L'agriculture (38 %)
- Le développement / la justice économique, la citoyenneté et la formation (tous trois à 33 %)

Des organisations bien établies

Plus de la moitié des OSC ont des bureaux dans les pays d'intervention et sont soutenues par des bailleurs d'envergure, tels que l'AFD (93 %), l'UE (55 %) ou le Centre de crise et de soutien - fonds humanitaire d'urgence (CDCS) (22 %). Il s'agit majoritairement d'OSC créées dans les années 80-90 (en moyenne 35 ans d'existence). Le budget moyen annuel est incalculable en raison de la mauvaise qualité des réponses². Les OSC ont en moyenne 31 ETP³, et la médiane se situe à 15 ETP.

50 % des OSC sont membres des deux réseaux ; 35 % de Coordination SUD uniquement, 13 % du F3E uniquement⁴.

Le renforcement de capacités comme activité principale, avec des actions pour l'égalité de genre

Les 5 principales activités déclarées dans l'enquête sont :

- Le renforcement des capacités des organisations locales, gouvernance (51 %)
- L'environnement - climat (44 %)
- L'éducation- formation (42 %)
- Les droits humains (35 %)
- Le développement rural (35 %)

Cette répartition indique une concentration sectorielle sur des thématiques transversales (gouvernance, environnement, droits) et sociales (éducation, développement rural).

27 % des répondant-es indiquent que leur organisation est spécifiquement active dans l'égalité de genre.

² Certaines personnes ont répondu « 4 Euros », « 40 Euros », voire 170 millions d'Euros. Le budget annuel moyen calculé en corrigeant les données atteindrait deux fois le chiffre d'affaires annuel d'Expertise France, ce qui est improbable.

³ La moyenne est en réalité de 120 ETP mais due à 3 OSC bien dotées en RH et représentant des extrêmes. En retirant ces 3 OSC, la moyenne se situe à 31 ETP.

⁴ Les 2 % restants n'ont pas répondu à la question.

Un degré de maturité intermédiaire en termes d'intégration du genre dans les organisations et les actions

Interrogées sur leur niveau de maturité en matière d'intégration du genre, les OSC se positionnent en majorité dans la catégorie « intermédiaire » (48 %), suivie par celle « basique » (26 %) et/ou « avancée » (23 %). Seule une part très marginale se déclare « experte » (voir le graphique ci-dessous). Les organisations ayant répondu au questionnaire 2025 sont plus nombreuses à se considérer comme « avancées » (26 %) par rapport aux résultats de la revue transversale genre (RTG) de 2023-2024⁵ du F3E (10 %)⁶.

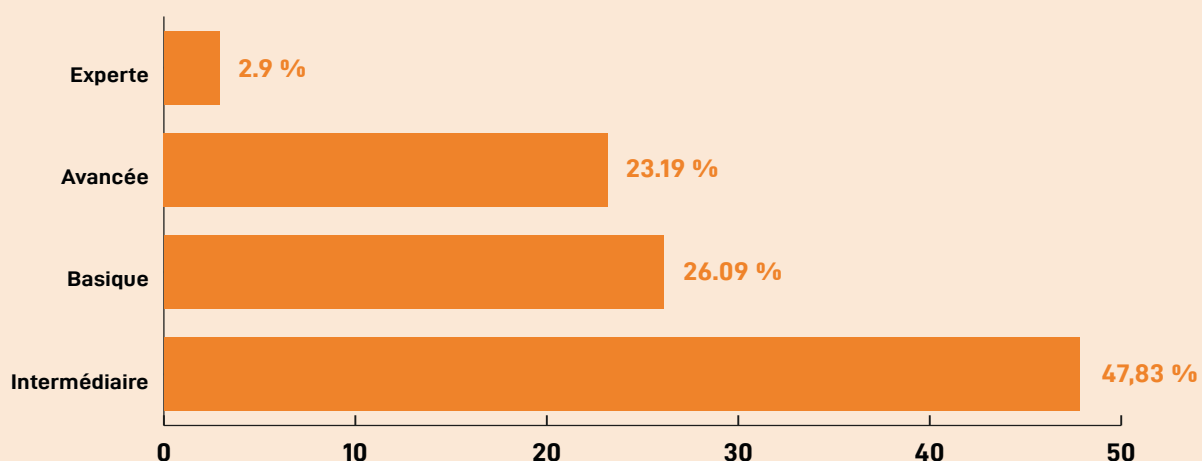
72 % des personnes répondent que leur OSC dispose d'une stratégie genre ou qu'elle est en cours d'élaboration. Ces informations suggèrent une **dynamique positive du secteur dans l'intégration du genre**, même s'il reste d'importants paliers à franchir.

Il existe deux biais car (i) toutes les OSC membres des deux réseaux n'ont pas répondu au questionnaire, (ii) les répondant·es sont en général les plus intéressé·es par le sujet. Ces deux facteurs ont pu impacter positivement le jugement qu'ont les OSC sur leur niveau d'intégration du genre (74 % des répondant·es le jugent d'« intermédiaire » à « expert »)⁷.

Quant au fait que les femmes représentent 69 % des personnes ayant répondu au questionnaire, l'analyse des correspondances multiples a démontré que le genre de la personne répondant au questionnaire, et que cette personne soit à un poste de direction ou non, ne sont pas des variables explicatives, c'est-à-dire qu'elle n'a pas d'influence sur les réponses des OSC quant à leur degré d'avancement en matière de stratégie, d'ambitions ou de formalisation sur le genre. Le schéma suivant présente le degré de maturité estimé par les OSC répondantes (il s'agit de leur perception, qui n'est pas fondée sur des critères et/ou définitions) :

DEGRÉ DE MATURITÉ ESTIMÉ DE L'OSC DANS L'INTÉGRATION DU GENRE

En % des personnes ayant répondu au questionnaire



⁵ F3E, (2024) *Revue transversale - Apprendre sur le genre, effets et leviers pour des études genre transformatives*, Paris, les collections du F3E

⁶ 7 OSC ont participé à la fois à la RTG et à l'étude de 2025.

⁷ Ce constat s'appuie sur les réponses à la question 16 du questionnaire OSC françaises « Selon vous, quel est le degré de maturité de votre organisation en termes d'intégration du genre ». 47,83 % des répondant·es le considèrent comme intermédiaire, 23,19 % comme avancé et 2,9 % comme expert.



Matière à réflexions

Le profil des OSC ayant répondu au questionnaire étant fortement axé sur le développement, le renforcement de capacités/structuration du milieu associatif, avec des domaines d'action assez transversaux (structuration associative, renforcement de capacités, environnement, genre et droits humains), elles ont besoin d'appuis combinés, autant opérationnels qu'institutionnels et partenariaux. Ces appuis sont nécessaires pour elles directement autant que pour soutenir leurs partenaires, dans des dynamiques partenariales équitables. Aujourd'hui, trop souvent, les appuis facilement accessibles sont opérationnels, méthodologiques (« projet »). Même si les études genre, les FRIO et certains guides de Coordination SUD traitent aussi du volet organisationnel, il manque encore des appuis ciblant le **niveau institutionnel, l'élaboration de dispositifs de suivi-évaluation qui permettent de mesurer les changements de manière transversale, et aussi des outils de structuration associative** pour améliorer l'intégration du genre, que ce soit en interne ou dans les partenariats.

EN BREF : comment consolider des avancées prometteuses ?



Bien qu'il soit difficile de comparer les deux études statistiques, entre 2016 et 2025, quelques tendances ressortent⁸ :

• Concernant les approches genre :

Alors que l'approche « femmes et développement ⁹» primait en 2016, elle a aujourd'hui pris du recul, pour laisser plus de place à des approches genre intersectionnelles¹⁰. Toutefois, il y a une **dichotomie** entre les organisations qui se déclarent les plus « avancées » en termes d'intégration du genre, qui choisissent ces approches, et celles qui n'ont pas de démarche structurée et transversale (absence de référent-e genre, absence de stratégie genre, peu d'impulsion des opérations et/ou de la gouvernance) et qui mettent plutôt en avant une approche d'égalité femmes-hommes.

Si 3,5 % des répondant-es au questionnaire indiquent que leur organisation n'a aucune approche genre, **aucune OSC ne se déclare aveugle au genre** parmi les membres de Coordination SUD et du réseau F3E. La thématique fait encore l'objet de débats lorsqu'il s'agit de choisir les mots à utiliser, mais toutes les OSC impliquées dans l'étude ont confirmé que le genre était, aujourd'hui plus encore qu'hier, un enjeu majeur.

⁸ Au moins 15 OSC étaient impliquées d'une manière ou d'une autre à la fois dans l'étude de 2025 et dans l'étude de 2016. En 2016, tous processus de collecte confondus, 89 OSC ont été associées. Elles étaient 62 en 2025. Cela amène à une estimation de 10 % d'échantillon commun.

⁹ **Approche Femmes & développement** : les femmes y sont intégrées dans le processus de développement économique et social et non uniquement bénéficiaires. Le prisme.

¹⁰ **Approche intersectionnelle de genre** : de multiples facteurs d'oppression et de vulnérabilité sont largement pris en compte et croisés. Cette approche, plutôt analytique, est globalisante et inclusive, elle tient compte de la complexité des identités et des inégalités (genre, âge, classe, race, handicap, orientation sexuelle, etc.) dans une optique transformative, de justice sociale et de respect des droits humains. Selon les choix opérés par une organisation, elle peut aussi être plus militante.

L'étude n'a pas pu définir de typologie d'OSC selon leur profil, en termes d'intégration du genre. En effet, le manque de qualité et/ou de complétude des réponses au questionnaire n'a pas permis d'identifier des clusters ni même de fortes corrélations entre des variables concernant les organisations. Si les parcours d'intégration du genre sont propres à chacune, il est cependant possible d'identifier des étapes clés, ainsi que des déclics, leviers et points de bascule communs.

• **Concernant les progrès du secteur aux niveaux institutionnel, organisationnel et opérationnel :**

L'étude indique un **niveau d'accès des femmes aux postes de direction** plutôt représentatif des tendances du secteur (72 % alors que les femmes représentent 65 % du secteur) et des **mesures prises** pour travailler à améliorer l'égalité de genre (politiques ressources humaines, mise en place de groupes de travail, documents structurants). Toutefois, les femmes sont **insuffisamment représentées aux postes clés de la gouvernance** (CA, AG) et la **dimension genre prévue dans les documents structurants** (statuts, stratégie, politiques, manuels de procédures...) n'est pas toujours appliquée, avec un niveau d'appropriation à renforcer. De plus, la majorité de ces documents appliquent une **vision binaire du genre, centrée sur l'égalité femmes-hommes uniquement**.

Il y a une meilleure reconnaissance des enjeux stratégiques du genre, vers un engagement à 360°, c'est-à-dire avec une intégration systématique et transversale du genre à tous les niveaux des organisations. L'étude met en évidence des efforts dans la collecte de données et la participation inclusive des populations concernées dans les projets, et un soin accordé aux partenariats (avec un jeu mutuel d'influence entre les partenaires). Toutefois, l'articulation des dynamiques institutionnelle et opérationnelle n'est pas toujours suffisante. En effet, si la volonté institutionnelle de se saisir de la question (pour des raisons de conviction et/ou pour des raisons de « séduction ») existe chez plus d'OSC aujourd'hui, elle n'est pas systématiquement cohérente avec la dynamique impulsée par les équipes opérationnelles et leurs partenaires, et inversement. Cette dichotomie entre l'institutionnel et l'opérationnel reflète une structuration incomplète et un manque de cohérence. De ce fait, le double effet levier n'opère pas. Ceci engendre des difficultés à passer des paliers dans la transversalisation d'une approche genre, qui puisse être plus efficace, voire devenir transformative. Dans l'ensemble, l'approche genre progresse à l'échelle stratégique, mais son ancrage reste partiel et demande à être consolidé pour devenir un véritable levier transversal et structurant. La maturité organisationnelle est en progression sur le genre, mais reste encore limitée et insuffisamment consolidée.

Les référent-es genre ont un rôle clé à jouer dans la structuration, l'appropriation et la transversalisation de la démarche d'intégration du genre, mais ne constituent pas le seul moteur. Sur le plan opérationnel, l'étude constate des avancées, mais encore une fois une démarche peu structurée, face à des freins persistants.

Les « freins culturels », qui étaient mis en première position en 2016, sont toujours cités par les OSC de SI françaises comme entravant leur évolution organisationnelle, mais avec un recul à la cinquième position. En 2025, c'est plutôt **le manque de ressources** (RH, temps, finances), **l'appropriation de la démarche, sa compréhension commune et son opérationnalisation qui sont les principaux freins** à l'intégration du genre dans les OSC. Dans un contexte où la lutte pour l'égalité de genre semble particulièrement menacée, il y a un **enjeu de sécurisation** à considérer.

1

COMMENT CONSOLIDER DES AVANCÉES PROMETTEUSES ?

1.1 DES PROGRÈS VERS UNE APPROCHE MULTIFACTORIELLE DU GENRE MAIS UN ESSAI NON TRANSFORMÉ

1.1.1 Les approches genre progressent vers l'intégration de facteurs combinés mais restent majoritairement axées sur l'égalité femmes-hommes avec une pratique binaire du genre

Les réponses à la question portant sur l'approche privilégiée par les OSC révèlent une **diversité de cadres de référence mobilisés pour aborder les enjeux de genre**. L'approche d'égalité entre les femmes et les hommes est la plus fréquemment mentionnée (24 %), suivie de près par l'approche intersectionnelle (19 %), l'approche genre et l'approche d'autonomisation ou d'empouvoirement des femmes (18 % chacune), l'approche femmes et développement (11 %). Les approches féministes (6 %) restent minoritaires (voir schéma ci-dessous).

Approche d'égalité hommes-femmes : vise à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes, afin que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse se perpétuer. Le but ultime est d'atteindre l'égalité entre les sexes, en valorisant la diversité parmi les personnes de sexes différents. Cette approche intègre un diagnostic des incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans les politiques ou les programmes, dans tous les secteurs et à tous les niveaux ;



Approche Femmes & développement : les femmes sont intégrées dans le processus de développement économique et social et non uniquement bénéficiaires. Le prisme d'action porte sur les femmes, leur autonomisation, avec un accent sur leurs besoins et leurs droits, et vise à lutter contre leur exclusion ;

Approche empowerment des femmes : Le prisme économique est mis en avant, avec une volonté d'améliorer les conditions de vie des femmes et leur pouvoir d'agir. Pour cela plusieurs dimensions de leur autonomisation sont prises en compte afin de changer les rapports de force, de diminuer les violences, de leur permettre de faire des choix stratégiques et d'acquérir plus d'indépendance. Cette approche prend en compte de manière holistique la société et met les femmes au centre de l'action ;

Approche Genre : permet de réduire les inégalités en questionnant, analysant et agissant sur la répartition des rôles et les rapports de pouvoir et de domination. L'analyse intègre les multiples facteurs de vulnérabilité, vise à lutter contre les stéréotypes, les constructions sociales et les facteurs de discrimination. C'est une approche relativement politique et à visée transformative ;

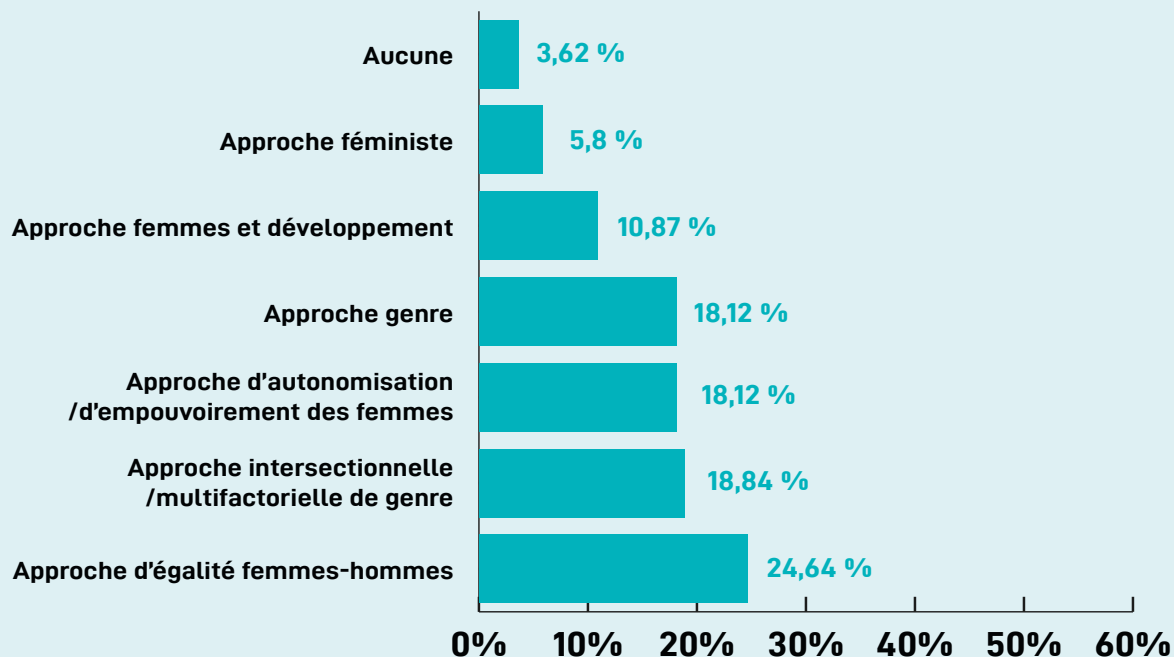
Approche intersectionnelle de genre : de multiples facteurs d'oppression et de vulnérabilité sont largement pris en compte et croisés. Cette approche, plutôt analytique, est globalisante et inclusive, elle tient compte de la complexité des identités et des inégalités (genre, âge, classe, race, handicap, orientation sexuelle, etc.) dans une optique transformative, de justice sociale et de respect des droits humains. Selon les choix opérés par une organisation, elle peut aussi être plus militante ;

Approche féministe : met l'accent sur la défense des droits des femmes y compris par le biais d'un plaidoyer politique auprès des décideurs et décideuses, des gouvernements et des bailleurs de fonds. Elle vise à contribuer à penser et à construire le politique dans une perspective de justice et de bien-être social. Son mode d'action est activiste et militant. Elle critique les systèmes d'oppression et de domination – définitions inspirées de la littérature et de l'expérience, validées par le comité de pilotage de l'étude au moment du cadrage.

S'il y a plusieurs cadres de référence, les résultats de l'enquête démontrent qu'aucune approche n'est foncièrement sur-représentée et qu'il y a une **tendance favorable à l'intégration de facteurs multiples et combinés**. Pour autant, les niveaux d'appropriation de ces approches et les positionnements qui en découlent restent influencés par les contextes d'action, les cultures organisationnelles et le niveau de cohérence institutionnelle. Les entretiens conduits modèrent donc ces résultats.

APPROCHE À LAQUELLE S'APPARENTENT LE PLUS LES OSC

En % de personnes ayant répondu au questionnaire



Les OSC ont progressé dans leur communication externe (site internet, rapports, supports de sensibilisation, réseaux sociaux, etc.), reflétant une **volonté croissante de rendre visibles les engagements en matière d'intégration du genre**, et de les valoriser auprès des parties prenantes, sans pour autant aller jusqu'à prendre un positionnement, pour certaines OSC « par prudence », pour ne pas risquer de brusquer une part de leurs donateur·trices ou ne pas se fermer l'accès à certains pays et territoires (source : entretiens). L'absence de stratégie de communication interne ou externe intégrant une approche de genre explicite dans une proportion non négligeable d'organisations limite encore l'appropriation transversale de cette dimension¹¹. Et selon 42 % des personnes ayant répondu au questionnaire, ces efforts de communication externe sur l'approche genre de leur organisation restent insuffisants.

¹¹ 36 % des répondant·es indiquent que leur organisation ne dispose pas d'une telle stratégie de communication intégrant une approche genre.

La ou les approches genre à adopter est un sujet débattu au sein des OSC et entre OSC d'un même réseau. Les questionnements soulevés par les OSC au cours des entretiens sont les suivants : L'OSC doit-elle rester pragmatique ou refléter une posture politique ferme ? Dans ce dernier cas, peut-elle, sans faire peser des risques sur certains partenariats, s'afficher comme féministe, intersectionnelle ? Et d'ailleurs comment aborder la question dans les partenariats ? S'agit-il de s'adapter au rythme de ses partenaires dans l'hypothèse, loin d'être systématique, où les partenaires seraient « en retard » sur les OSC de SI ou bien d'avoir une démarche plus prescriptive ?

Si l'étude d'aujourd'hui démontre des progrès des OSC françaises de SI par rapport à celles de 2016, il n'en reste pas moins qu'il n'y a toujours pas d'approche genre faisant consensus ni de démarche identique et balisée d'intégration entre les différentes OSC. Ce qui semble aujourd'hui le plus efficace et impactant est de choisir **l'angle d'analyse des rapports de pouvoir, l'approche par les vulnérabilités et la non-discrimination, l'approche d'égalité des droits et des opportunités, la lutte contre le patriarcat, en privilégiant l'approche des petits pas et la saisie d'opportunités.**

L'analyse multifactorielle révèle une corrélation entre l'absence de stratégie genre et le fait de choisir une approche d'égalité femmes-hommes. De fait, une OSC qui ne prend pas le temps de réfléchir à et d'élaborer sa stratégie d'intégration du genre va recourir à une approche binaire (seul-es femmes et hommes sont considérés) qui cherche à éviter que les inégalités ne se perpétuent, sans toutefois remettre en cause le cadre qui crée ces inégalités et les normes dominantes. En tout état de cause, quelle que soit l'approche genre que les OSC estiment déployer, et son niveau de formalisation dans des documents stratégiques et de structuration, l'étude relève que, **dans la pratique, les OSC sont encore toutes majoritairement axées sur l'égalité femmes-hommes, avec une vision binaire du genre.** Ceci est visible autant au niveau organisationnel qu'opérationnel. Par exemple, des mesures sont prises pour viser l'égalité femmes-hommes, mais peu d'OSC traitent le genre de manière non-binaire.

Par ailleurs, les questions de handicap, de l'origine ethnique réelle ou supposée, de l'âge, et de tout facteur de discrimination ou vulnérabilité, restent difficiles à intégrer et à combiner dans une **perspective intersectionnelle**. 10 % des OSC interviewées estiment aussi que l'importance donnée aux cibles « jeunes et femmes » par certains bailleurs trouble les repères et rend plus « complexe » la prise en compte de tous les facteurs de vulnérabilité et l'identification plus fine des populations vulnérables. D'après l'enquête par questionnaire, les intérêts des minorités et personnes minorisées sont encore insuffisamment pris en compte, y compris dans l'analyse de contexte. Qu'elles soient spécifiquement la cible d'un projet ou non, les différents facteurs de vulnérabilité (handicap, origine ethnique, situation socioéconomique, orientation sexuelle, âge, etc.) et les besoins de ces personnes ne sont pas suffisamment questionnés puis intégrés. De l'analyse documentaire comme des entretiens, il ressort par exemple que **l'inclusion des personnes LGBTQIA+ et la prise en compte de leurs besoins spécifiques n'est quasiment jamais traitée.** Un projet peut se révéler néfaste si les besoins spécifiques des personnes LGBTQIA+ ne sont pas pris en compte, en particulier lorsqu'ils diffèrent des besoins des autres groupes. Les raisons évoquées à cette faible prise en compte sont l'absence de maîtrise dans des contextes de criminalisation, la crainte de nuire et le fait d'avoir des difficultés à obtenir des transformations en matière d'accès aux droits de manière globale.

1.1.2 Une stagnation dans des approches accommodantes, ou la difficulté à devenir transformatif

Parmi les ONG interrogées, l'étude constate **une stagnation dans des approches accommodantes** plutôt que transformatives, mais relève aussi qu'il n'y a plus en 2024-2025 d'approche exploitative¹² et ni d'approches « aveugles » au genre parmi les OSC ayant contribué à l'étude. Certaines OSC commencent à intégrer le genre pour des questions de redevabilité envers leurs bailleurs, d'autres s'en saisissent par conviction et déploient des stratégies opérationnelles. La majorité d'entre elles ne réussissent pas à porter le sujet au niveau institutionnel, expliquant manquer d'outils ou d'accompagnement. L'étude confirme que les dispositifs d'accompagnement (FRIO et/ou études genre) ont constitué pour au moins une trentaine d'OSC un point de bascule¹³.

Le nouveau dispositif d'accompagnement d'études genre du réseau F3E 2025 cherche à accroître le potentiel transformatif des approches retenues, puisqu'il renforce l'accompagnement des démarches transformatives pour les organisations, avec un accent plus fort porté en amont et en aval des études et l'accompagnement au « déclic »¹⁴. La feuille de route genre du F3E a pour ambition de consolider les parcours d'apprentissage sur le genre de ses membres, diversifier les activités proposées pour qu'elles répondent mieux aux besoins des membres, et développer et renforcer l'accompagnement sur-mesure des organisations sur le genre. Parmi les autres mesures : l'accent sur l'impact collectif, le repositionnement du contenu de la communauté de pratiques (CP) genre, des ateliers spécifiques de dialogue entre les référent-es genre et leurs interlocuteurs-ices clés.

Cette approche est pertinente pour une appropriation par les OSC, chacune à son rythme et selon ses spécificités. L'idée est de permettre aux OSC de suivre un parcours d'apprentissage qui leur corresponde, plutôt qu'un enchaînement d'appuis ponctuels. Pour avoir un potentiel transformatif, il est essentiel que toutes les équipes soient à bord de la démarche et puissent s'appuyer sur une compréhension commune et partagée des orientations stratégiques de leur organisation. Pour cela, plusieurs freins sont identifiés : le manque d'engagement à 360°, le manque de ressources accordées à la démarche (en temps, en RH), le manque de compréhension de ce qu'est une approche transformative, souvent comprise par les équipes comme si leurs actions devaient transformer intégralement la société dans laquelle elles agissent¹⁵. Les attentes sont *de facto* démesurées et le découragement présent.

Les OSC tendent cependant à renforcer leurs capacités en matière d'approche orientée changement et d'analyse des effets et changements permis par leurs interventions. C'est là un levier intéressant pour intégrer puis mesurer les effets de l'intégration du genre.

Il y a, enfin, débat sur l'enjeu de l'outillage pour opérationnaliser les approches car, en matière de genre, ce sont avant tout des **changements de postures** qui sont attendus. Il s'agit de

12 Dans le continuum de l'équité du genre, les approches exploitatives vont plus loin qu'ignorer les inégalités, elles contribuent à les perpétuer. Les approches accommodantes sont sensibles aux inégalités ou reconnaissent des besoins spécifiques différenciés selon le genre, les approches transformatives traitent les causes des inégalités fondées sur le genre et tentent de transformer les rôles, les normes et les rapports de pouvoir. Source UNFPA.

13 Voir notamment l'évaluation du projet transversalisation du genre (AFD) (<https://www.afd.fr/fr/ressources/evaluation-de-la-prise-en-compte-du-genre-dans-les-projets-de-lafd-2014-2018>)

14 Pour rappel, la revue transversal genre 2023-2024 identifiait un processus en 4 étapes, bien qu'il y ait au fil de ces étapes autant de parcours d'intégration du genre que d'OSC : 1. le déclic, 2. l'objectivation, 3. la pérennisation du changement et 4. la transversalisation.

15 Une approche transformative est une manière de penser ou d'agir qui vise à produire un changement profond, durable et systémique. Contrairement à une approche purement adaptative ou corrective, qui se contente de répondre aux problèmes dans le cadre existant, l'approche transformative cherche à repenser en profondeur les structures, les valeurs, les normes ou les comportements en place.

savoir comment mettre les gens en confiance, favoriser un dialogue serein, gérer l'expression des désaccords, mais aussi pratiquer, faire des erreurs, rebondir et s'améliorer, pour pouvoir passer des paliers. Les accompagnements et l'outillage servent surtout à insuffler une façon de « penser genre » et de chausser des lunettes genre. Les outils peuvent permettre d'inscrire cette façon de penser dans la routine.

1.2 DES PRÉOCCUPATIONS DIFFÉRENTES, À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS UN CONTEXTE QUI A ÉVOLUÉ

La période actuelle est marquée par plusieurs événements à l'origine de tensions sur le secteur de la SI avec des coupes budgétaires drastiques dans l'APD au niveau international d'une part, et de menaces sur les droits des femmes et des minorités d'autre part. Et ce, alors même que les dernières années avaient été marquées par des avancées importantes en matière de genre : approches féministes dans la coopération internationale (politiques étrangères féministes), reconnaissance accrue du rôle des organisations de défense des droits des femmes, ou encore l'intégration systématique des critères genre (CAD 1 et CAD 2) dans les projets financés par certains bailleurs, y compris par l'AFD.

Dans un contexte en polycrise, **l'aide au développement est remise en cause face à la montée du nationalisme et du conservatisme**. Le contexte national et international constitue un facteur de risque sur la façon dont les OSC de SI vont poursuivre leur chemin en matière d'intégration du genre. Le risque identifié est celui d'une dichotomie du secteur, entre des OSC jugeant qu'il est d'autant plus essentiel de renforcer leur démarche, affirmer leurs positions voire en faire une question d'ordre politique (celles-ci peuvent être pour le moment soutenues par le dispositif Initiative OSC et le Fonds de soutien aux organisations féministes - FSOF), et celles qui vont préférer s'arrêter en chemin ou se mettre en pause pour assurer leur survie, selon la typologie de leurs financeurs¹⁶ (le recul étant plus immédiat lorsqu'elles bénéficient de financements américains : cet impact est déjà perçu sur le terrain au niveau des OSC bénéficiant encore des financements PEPFAR¹⁷ par exemple).

Les coupes drastiques dans le budget mondial de la SI – fermeture de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), réduction de l'APD française et européenne – mettent également sous tension la société civile française et accentuent la concurrence pour l'accès aux financements. Ce contexte peut expliquer pourquoi les freins identifiés par les OSC françaises dans l'enquête sont principalement liés aux ressources (un enjeu de sécurisation des ressources) alors qu'ils n'étaient pas autant mis en avant dans l'enquête de 2016.

¹⁶ Bailleur privé, public, pays concerné, etc.

¹⁷ President's Emergency Plan for AIDS relief

1.2.1 La lutte pour l'égalité de genre particulièrement menacée

Le retour d'un conservatisme masculiniste dans plusieurs régions du monde (États-Unis, Europe, Afghanistan, etc.) retentit par ailleurs à travers **des discours et des décisions politiques de plus en plus durs à l'égard des femmes et des personnes LGBTQIA+** (retraits de plusieurs droits fondamentaux, propos discriminants) ainsi qu'à la montée des mouvements anti-droits. Par ailleurs, plusieurs pays pionniers en matière d'intégration du genre ont abandonné leurs politiques étrangères féministes comme la Suède en 2021, les Pays-Bas en 2024 ainsi que le Canada en 2025.

Dans ce contexte, la lutte pour l'égalité de genre semble particulièrement menacée et il y a un enjeu de sécurisation institutionnelle à considérer. Ce contexte explique pourquoi les OSC se disent parfois frileuses à engager certaines réflexions avec leurs partenaires opérationnels (source : entretiens).

1.2.2 Des réactions propres à chaque OSC en réponse à ce contexte et les risques qui en découlent

La présente étude a pu dégager **plusieurs tendances** parmi les OSC participantes en réaction au contexte adverse, à prendre en considération dans les appuis futurs des deux réseaux :

- Les OSC pour lesquelles les enjeux de genre constituent une priorité et qui ne perçoivent pas de menaces particulières sur le genre pour elles-mêmes, car l'approche est déjà intégrée dans leur organisation et/ou leurs activités de manière transversale.
- Les OSC volontaristes en matière de genre mais qui se situent actuellement à un stade moins intégré de prise en compte du genre dans leurs approches, et pour lesquelles cette prise en compte n'est pas encore suffisamment stabilisée. Il existe pour cette catégorie de véritables risques de retour en arrière ou de ralentissement des progrès, si les ressources disponibles pour ce volet s'amenuisent (suppression de RH, impossibilité de désigner un-e référent-e genre, pression sur les RH qui ne laisse plus suffisamment de temps pour se consacrer à ces enjeux, budget insuffisant pour la réalisation d'études genre, etc.).
- Les OSC qui prennent en compte le genre « parce qu'il le faut » mais sans conviction forte, et qui ne feront pas de cette question un enjeu prioritaire, en particulier dans un environnement défavorable.
- Les OSC dont l'existence et/ou l'activité est mise en péril par la réduction des financements, qui ont déjà dû renoncer à certaines interventions/projets, voire à certain-es salarié-es, et pour lesquelles l'avenir est d'abord à la survie. Ces OSC ont clairement indiqué que, bien qu'elles soient conscientes que le genre est un enjeu important, il sera dépriorisé.

1.3 UN BILAN EN DEMI-TEINTE DANS L'INTÉGRATION DU GENRE AUX NIVEAUX STRATÉGIQUE, ORGANISATIONNEL ET OPÉRATIONNEL

3.1. Une évolution positive sur le plan stratégique malgré un ancrage insuffisant et une cohérence institutionnelle limitée

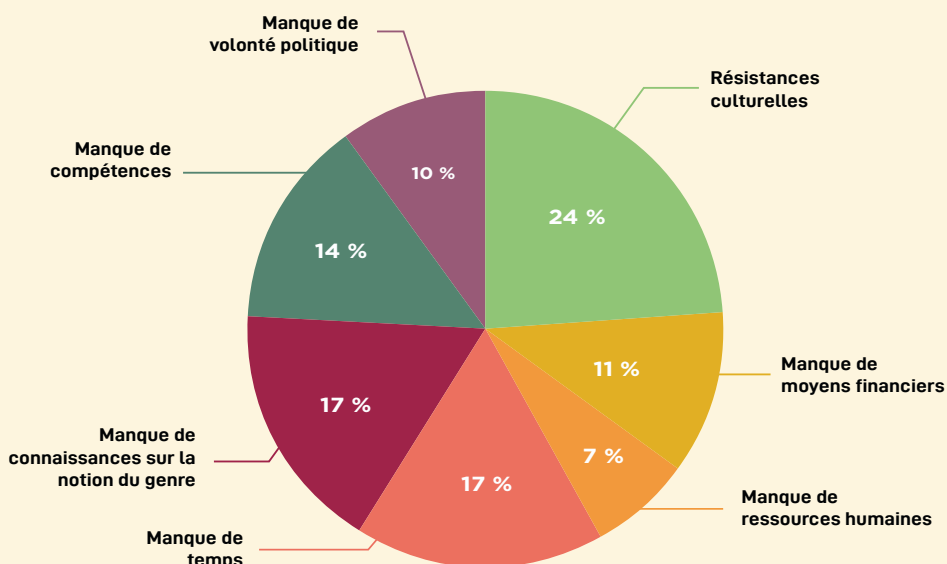
À partir des informations collectées par l'étude, il est possible d'identifier une démarche graduelle d'intégration du genre. Toutes les OSC ne suivent pas exactement la même séquence, certaines traversant pas à pas toutes ces étapes, d'autres empruntant des « raccourcis » (en s'appuyant sur des leviers et points de bascule ou par conviction politique). Mais la granularité du chemin suivi au niveau institutionnel/stratégique est la suivante :



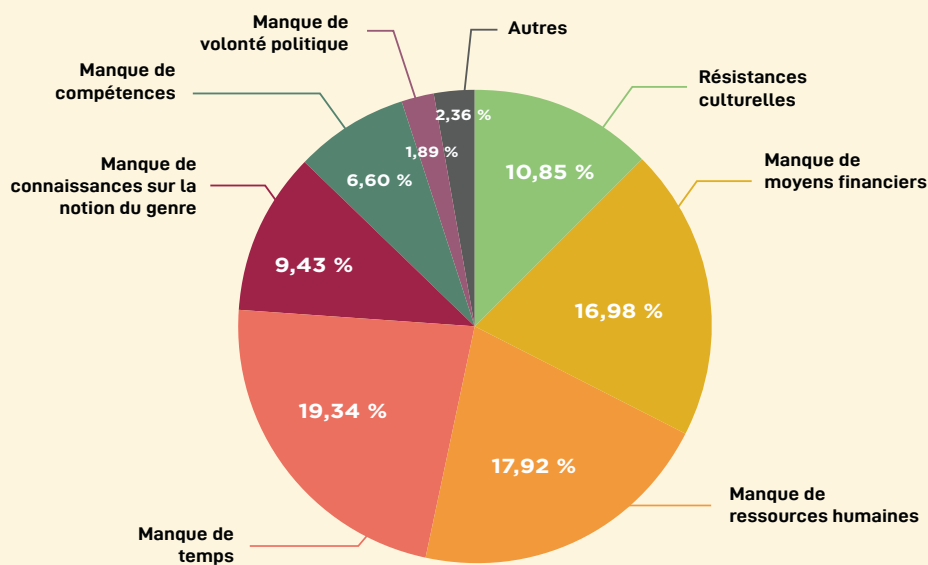
L'évolution positive relevée par l'étude tient notamment à la **reconnaissance stratégique du genre comme enjeu transversal** aujourd'hui plus qu'en 2016, et au **recul de certains freins comme l'absence de volonté politique et résistances culturelles** :

- 56 % des OSC ayant répondu au questionnaire déclarent avoir intégré l'approche genre dans leur **projet associatif** (contre 45 % des répondant-es en 2016) ou être en train de le faire (21 %). Ces chiffres additionnés (77 %) constituent un marqueur important de reconnaissance stratégique du genre comme enjeu transversal. Parmi les 138 personnes ayant répondu à l'enquête, 34 % déclarent que leur organisation dispose d'une **stratégie genre formalisée** ; plus d'un tiers (38 %) indiquent qu'elle est en cours de formalisation, portant les perspectives à un total de 72 %.
- **Seulement 6 % des personnes ayant répondu au questionnaire mentionnent l'absence de volonté politique parmi les freins à l'intégration du genre dans l'organisation** (contre 17 % en 2016, mentionnant la réticence des instances). 70 % des répondant-es indiquent que l'impulsion d'une stratégie genre provient du siège, 46 % de la direction, 24 % de la gouvernance.
- **Si les « résistances culturelles » étaient le premier frein évoqué en 2016 (24 %), elles passent désormais au cinquième rang (11 %).** Le poids du manque de compétences et du manque de connaissance de la notion de genre ont également diminué dans les freins, passant respectivement de 14 % à 7 % et de 17 % à 10 %.
- L'analyse des pratiques internes met en évidence une dynamique d'intégration du genre dans la communication institutionnelle (57 % des réponses au questionnaire) traduisant **une volonté de sensibilisation et de valorisation des engagements pris.**

ÉTUDE DE 2016 : PRINCIPALES RÉSISTANCES RECENSÉES FACE À L'INTÉGRATION DU GENRE AU NIVEAU INSTITUTIONNEL



ÉTUDE DE 2025¹⁸ :



¹⁸ Graphique construit sur base de calculs statistiques permettant de ramener les réponses à un total de 100 % - à des fins de comparaison avec l'étude de 2016.

→ L'étude de 2025 met donc aussi en évidence les différents types de freins : organisationnels (RH, temps), fonctionnels (outils, compétences, notions), institutionnels (volonté politique, résistances) mais à des niveaux différents.

Cette reconnaissance stratégique du genre comme enjeu transversal et légal n'est cependant pas suffisamment **ancrée institutionnellement**. Ce manque d'ancrage s'illustre par :

→ **Un manque de sécurisation des ressources.** Si l'absence de volonté institutionnelle/politique ne semble pas être le principal frein, c'est bien le CA/la gouvernance qui donne les orientations en matière de stratégie et de moyens pour la mettre en œuvre (en termes de RH, de temps à libérer ou non et de moyens financiers). Peu d'organisations ont sécurisé des ressources, qu'elles soient humaines ou financières. L'étude révèle d'ailleurs une augmentation de certains facteurs défavorables liés aux ressources : le manque de temps (17 % à 19 % entre les études de 2016 et de 2025), le manque de RH (de 7 % à presque 18 %), et le manque de moyens financiers (de 11 % à presque 17 %), d'après les éléments fournis par les personnes ayant répondu à l'enquête par questionnaire. Elles manquent de moyens et d'après ce qu'elles expriment, le genre descend dans la liste des priorités dans un contexte de polycrise. Il faut rappeler que 23 % des répondant·es déclarent explicitement que leur organisation n'a pas engagé de processus d'élaboration d'une stratégie genre (4 % ne savent pas).

→ **Des bases insuffisamment consolidées.** En ce qui concerne les appuis plus structurels aux organisations, seulement 7 OSC ont été accompagnées par un « FRIO genre » entre 2016 et 2018, période où la thématique faisait l'objet d'une enveloppe de financement FRIO dédiée. Depuis la transversalisation de l'approche d'accompagnement sur le genre au niveau de Coordination SUD, seulement 3 OSC ont sollicité un financement FRIO pour un projet de renforcement en matière de genre. Ceci est peu au regard des besoins du secteur et du contexte international dans lequel l'intégration du genre n'est pas encore sécurisée. En plein risque de backlash, les bases n'ont pas été consolidées chez la plupart des OSC. Parmi les bases à consolider, l'expertise technique de la gouvernance, pour lui permettre de se saisir du sujet, et la mise en place d'un processus de redevabilité interne.

→ **Un manque d'ancrage dans les statuts.** L'analyse des documents de structuration fournis par des OSC démontre par ailleurs **que seules deux OSC sur les 25 ayant fourni des documents mentionnent l'égalité des femmes et des hommes ou la lutte contre les inégalités de genre dans leurs statuts** (au niveau de l'objet de l'association ou de la composition du CA, notamment), ce qui est une pratique qui donne de la légitimité aux orientations prises par l'organisation. Dans les statuts, l'écriture inclusive est de manière générale peu utilisée (il arrive que la préfecture l'interdise lorsqu'il est proposé d'utiliser le point médian, mais il y a d'autres façons d'écrire de manière inclusive¹⁹). Au niveau des collectivités territoriales ayant participé à l'enquête, la pratique de l'écriture inclusive n'est pas autorisée.

¹⁹ En faisant des périphrases (membres du CA au lieu d'administrateurs), en utilisant des mots épiciques, en dédoublant (administratrices et administrateurs).

→ **Une dichotomie persistante, largement ressentie entre équipes opérationnelles et CA des OSC.** Si, en 2025, les CA ne peuvent pas être et ne sont pas « contre » le fait de mieux intégrer une approche genre, ils restent parfois frileux ou positionnent simplement les priorités ailleurs. Plusieurs raisons à cette dichotomie : le manque de compréhension mutuelle, due aussi aux profils différents entre membres des CA et personnes aux postes opérationnels ; des préoccupations quotidiennes diverses ; des CA qui n'ont pas la même vision ni le même positionnement que les équipes salariées (salarié-es plus jeunes, aux expériences différentes, etc.) ; un manque de technicité sur le sujet au niveau des CA.

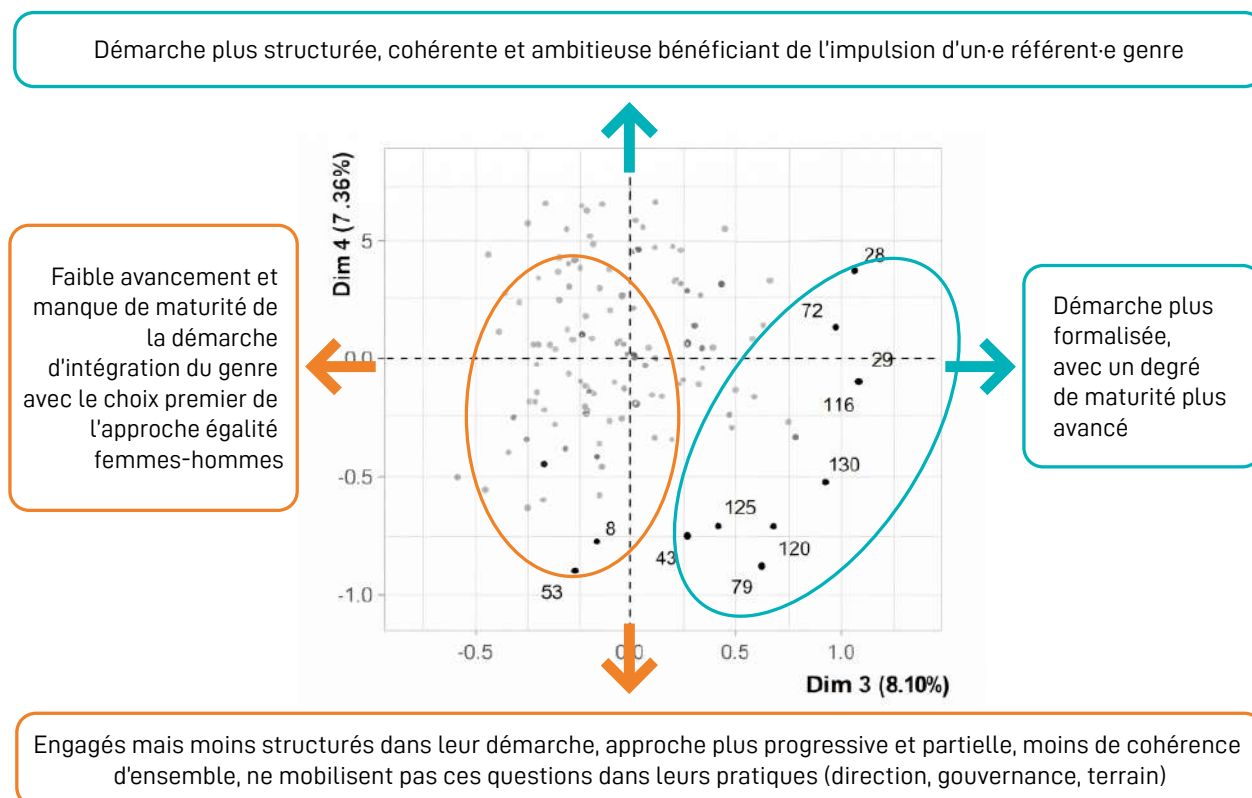
→ **Des difficultés à appliquer le droit du travail** (toutes les règles s'appliquent à tous·tes les salarié·es) tout en veillant aux situations personnelles.

→ **Un manque de structuration et de cohérence institutionnelle.** L'analyse multifactorielle met en évidence plusieurs des facteurs/variables qui distinguent les OSC selon :

- leur niveau de structuration interne de l'approche genre (ex. stratégie clairement élaborée) – dimension 3
- de cohérence institutionnelle – dimension 4,
- le degré de maturité de leurs approches (ex. une approche intersectionnelle de genre (AIG))
- et le rôle de la gouvernance et de la direction dans leur mise en œuvre²⁰.

²⁰ Dans une ACM, les dimensions ne correspondent pas directement à une variable précise. Chaque dimension est une construction « composite » qui résume l'information de plusieurs variables explicatives. Autrement dit, il n'existe pas de « nom de variable » pour ces dimensions, puisqu'elles ne sont pas issues d'une seule question mais d'un ensemble de réponses.

Le graphique ci-dessous, extrait de l'analyse des correspondances multiples (ACM), illustre la répartition des OSC répondantes au questionnaire selon deux dimensions principales : le niveau de structuration interne de l'approche genre et le degré de cohérence institutionnelle.



Comment lire ce graphique ?

Une dimension est un axe de lecture qui résume les principales différences observées dans les réponses. Elle transforme un nombre de variables/modalités (ici qualitatives) en un axe pour une lecture simplifiée, utile pour représenter visuellement les profils et comparer les organisations :

→ **Axe horizontal** (Dim. 3 – 8,1 %) : **niveau de structuration interne de l'approche genre** (faible à gauche, fort à droite). Cet axe explique 8,1 % des différences observées entre les organisations.

- **À gauche** : faible avancée et manque de maturité de la démarche genre (actions limitées, souvent centrées uniquement sur l'égalité femmes-hommes).
- **À droite** : démarche plus formalisée et mature, avec des pratiques mieux intégrées.

→ **Axe vertical** (Dim. 4 – 7,3 %) : **degré de cohérence institutionnelle** (faible en bas, fort en haut). Cet axe explique 7,3 % des différences observées entre les organisations.

- **En bas** : engagées mais peu structurées, avec une approche partielle, progressive et peu cohérente entre la direction, la gouvernance et le terrain.
- **En haut** : démarche plus structurée, cohérente et ambitieuse, souvent soutenue par l'impulsion d'un-e référent-e genre.

- Chaque point représente une OSC. Le chiffre associé correspond à un identifiant anonymisé permettant de suivre la position de chaque OSC dans l'espace factoriel (l'affichage des noms des OSC rend le graphique illisible ; les quelques points numérotés représentent les OSC qui ont des positions particulièrement significatives).

→ **Les zones du graphique mettent en évidence des profils contrastés d'OSC :**

- **En haut à droite** : des démarches plus formalisées et cohérentes, souvent appuyées par la présence d'un·e référent·e genre, traduisant une impulsion institutionnelle forte.
- **En bas à gauche** : des démarches au faible niveau de maturité, centrées sur une approche égalité femmes-hommes mais sans structuration interne ni cohérence globale.
- **En bas au centre** : des OSC engagées mais encore fragmentées dans leur démarche, avec des actions partielles et peu coordonnées entre gouvernance, direction et terrain.

→ **Les cercles colorés mettent en évidence des profils particuliers d'OSC :**

- **Le cercle rouge met en avant les organisations aux démarches peu structurées et fragiles** : il regroupe des organisations dont la démarche genre reste encore peu avancée et peu structurée. Leur engagement est partiel et progressif, souvent limité à un discours général ou à quelques actions ponctuelles. La cohérence institutionnelle est faible (la direction, la gouvernance et les équipes terrain n'avancent pas de manière coordonnée).
- **Le cercle bleu met en avant les organisations plus matures et cohérentes** : il rassemble des organisations dont la démarche est plus formalisée et plus cohérente. Elles disposent généralement d'outils, de procédures et parfois d'un·e référent·e genre. L'impulsion est plus forte et partagée à tous les niveaux de l'organisation, de la gouvernance aux équipes de terrain.

L'analyse multifactorielle a également permis de constater des écarts de perception selon le poste occupé par les répondant·es. Pour rappel, il était demandé aux OSC de mobiliser 3 profils différents pour le remplissage du questionnaire : la direction exécutive, un·e représentant·e du CA et un·e chargé·e de projet/programme. Ce contraste met en lumière **l'écart entre les discours stratégiques portés par les instances dirigeantes (CA et direction exécutive) et la traduction effective de ces ambitions dans les actions quotidiennes (au niveau des opérations)**. Les responsables de programme ne savent pas forcément répondre sur l'existence ou non d'une stratégie genre. Elles et ils ne perçoivent pas suffisamment l'impulsion de la gouvernance en matière d'intégration du genre, reflétant un manque de formalisation et de leadership / impulsion transversale sur la question. Il peut y avoir une volonté institutionnelle, mais qui n'infuse pas jusqu'aux opérations, et à l'inverse, des actions ponctuelles mises en place par les équipes opérationnelles sans *leadership* institutionnel. Ce manque de structuration et de cohérence institutionnelle peut engendrer un engagement partiel et incertain. Les responsables de programmes des OSC évoquent par ailleurs la sensation d'être « pris entre deux courants » : une volonté du siège (y compris de la gouvernance) d'avancer sur la question dans une approche encore « top-down », guidée en partie par les exigences des bailleurs²¹ et une traduction finalement insuffisante de cette volonté au niveau des opérations (23 % des personnes ayant répondu au questionnaire mentionnent l'absence de volonté politique parmi les freins à l'intégration du genre dans les opérations), qui de fait ne permet pas de mobiliser les ressources adéquates pour se saisir pleinement et de manière transversale et intégrée de la question.

21 À la question sur l'influence des politiques et des outils des bailleurs sur l'intégration du genre dans l'organisation, 44 % des répondant·es indiquent une influence moyenne, 24 % peu d'influence, 20 % l'estime au contraire forte.

28 des 50 OSC ayant participé à l'enquête ont mobilisé 2 à 3 des profils proposés pour répondre au questionnaire. De ce fait, il a également été possible de distinguer **les écarts de positionnement au sein d'une même OSC**, sur 3 questions clés qui concernent le fait de disposer d'une stratégie genre (qu'elle soit formalisée ou non), le choix de l'approche genre et le degré de maturité de l'organisation tel que perçu par les répondant-es en termes d'intégration du genre.

Il apparaît que sur les 28 OSC, on observe un accord total sur ces trois questions pour seulement cinq d'entre elles. Trois sont à l'inverse en désaccord total sur ces trois questions.

Pour les autres, les écarts de positionnement sont de l'ordre de 1/3 d'accord – 2/3 de désaccord ou inversement. Parmi les OSC pour lesquelles des désaccords sont constatés à hauteur de 2/3 et plus, on retrouve des organisations clairement engagées pour l'intégration du genre, dont certaines ont bénéficié d'études genre et/ou disposant de stratégies genre, tout autant que des organisations plus timides dans le traitement de la question.

La question qui suscite le plus de divergence au sein des OSC est celle du type d'approche genre (57 % des 28 OSC ont un désaccord interne à ce niveau), devant celle de disposer d'une stratégie genre (50 %). Sur le degré de maturité, il y a une cohérence dans 71 % des cas. Les divergences majeures concernent principalement les niveaux de compréhension et de connaissance de la stratégie genre, les responsables de programmes/projets ayant souvent une vision plus critique ou incertaine que la direction ou le CA et suggérant une vision plus inclusive sur le terrain mais qui peine à se concrétiser dans la pratique.

À l'inverse, il ressort de l'analyse détaillée des positionnements pris par les différents profils une forte convergence quand une stratégie est formalisée et quand l'approche choisie est soit d'égalité femmes-hommes, soit féministe, c'est-à-dire dénotant un engagement fort et plus politique, ou au contraire un engagement plus basique. La maturité est souvent évaluée comme avancée de manière homogène, notamment dans les organisations où la stratégie est formalisée. La direction est systématiquement citée comme acteur clé, reflétant son rôle central dans l'impulsion des politiques genre.

Cela rejoint les résultats de l'analyse multifactorielle indiquant qu'il y a un **manque d'infusion de l'approche institutionnelle jusqu'aux responsables de programmes.**

Or, le fait de se saisir du sujet au niveau de la gouvernance avec un véritable leadership permet de donner une orientation stratégique de fond, et d'éviter que ce ne soit qu'une réponse aux exigences des bailleurs ou encore une réponse dépendant de la sensibilité d'une ou deux personnes. Lorsque la gouvernance se saisit du sujet, elle légitime, elle donne du temps, elle donne du poids au travail des équipes opérationnelles. L'approche a plus d'impact puisqu'elle ne se déploie plus uniquement « au cas par cas », « projet par projet ». Elle se transversalise. Lorsqu'il y a une compréhension commune au sein de l'organisation, celle-ci peut passer un nouvel échelon. Une approche genre légitimée permet aussi de ne pas oublier les services supports, qui doivent être impliqués par exemple dans la budgétisation (budgets « genrés »), dans le fonctionnement de l'organisation, dans l'appui aux opérationnelles, etc. Les OSC évoquent un « engagement à 360° », reposant sur une vision commune déclinable en moyens et ressources, permettant aux équipes supports et opérationnelles de mener à bien une stratégie d'ensemble. L'approche est structurée et cohérente, deux facteurs de durabilité.

À titre d'exemple, une OSC ayant participé à l'étude indique des changements profonds grâce à une **note de positionnement** et des engagements concrets pris et traduits dans l'organisation en termes d'intégration du genre via le développement d'un **référentiel sur le genre**. Cette note a été appropriée par l'ensemble des membres de la direction de l'organisation avec un alignement clair et fort sur un engagement genre et féministe. Une autre OSC indique que la reconnaissance de l'organisation en tant qu'association féministe a permis des changements profonds au niveau institutionnel.

1.3.2 Des mesures prises pour gagner en maturité organisationnelle du point de vue du genre

Il faut d'abord repositionner l'équilibre du genre dans la SI. Les femmes sont plus représentées dans le secteur, d'après une étude de Deloitte (de janvier 2023)²² qui indique qu'elles occupent 65 % des effectifs salariés. Cependant, elles restent sous-représentées aux postes de direction exécutive d'après cette même étude.

Les documents analysés, les entretiens conduits par Artemis et l'analyse du questionnaire confirment en partie seulement ces constats. Au sein des OSC ayant répondu au questionnaire, les femmes représentent 66 % des volontaires et 70 % des salarié-es. En revanche, sur les 45 directeur-trices ou coordinateur-trices ayant répondu au questionnaire, 72 % sont des femmes ; sur les 69 responsables ou chargé-es de programme ayant répondu au questionnaire, 79 % sont des femmes.

Le niveau d'accès des femmes aux postes de direction est plutôt représentatif des tendances du secteur (72 % dans un secteur « féminin à 65 % ») avec une évolution positive, **ce qui n'est pas le cas au niveau des instances de gouvernance**. Parmi les membres du CA ayant répondu au questionnaire, 40 % étaient des femmes. Les informations collectées montrent une quasi-parité dans les instances de gouvernance, dans un secteur pourtant davantage féminin que masculin : 53 % de vice-présidentes – 49 % de présidentes – 47 % d'administratrices. Ceci est confirmé par l'analyse des statuts fournis dans le cadre de l'étude.

L'étude révèle des mesures prises pour gagner en maturité sur le plan organisationnel pour ce qui concerne l'intégration du genre :

→ **Des efforts sont faits concernant les politiques de RH, pour permettre une égalité des chances « selon le genre ».** 23 % des OSC ayant répondu au questionnaire déclarent avoir mis en place des engagements en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes allant au-delà des obligations légales (14 % les disent « en cours »). Ces engagements prennent la forme de chartes, accords internes, politiques de ressources humaines sensibles au genre (lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) et dans certains cas mesures autour de la parentalité par exemple), ou encore d'initiatives portées par des référent-es internes. Si ces pratiques traduisent une volonté d'agir sur les inégalités au sein même des structures (ou de renforcer l'égalité en interne) et constituent la première porte d'entrée à l'intégration du genre dans l'organisation, elles restent encore trop peu généralisées pour constituer un standard. De plus, elles restent pour la plupart élaborées sur base d'une vision binaire du genre. Elles sont peu ouvertes, par ailleurs, à l'intersectionnalité, y compris sur des caractéristiques connues des organisations (âge, handicap...).

²² Deloitte_ Etude sur les pratiques salariales et les avantages sociaux des organisations de solidarité internationale — Deloitte (janvier 2023).pdf / <https://defishumanitaires.com/2023/01/27/etude-sur-les-pratiques-salariales-et-les-avantages-sociaux-des-organisations-de-solidarite-internationale-deloitte/>

- **Des dispositifs organisationnels dédiés au genre sont présents dans une OSC sur deux :** 55 % des répondant·es à cette question mentionnent l'existence d'un·e référent·e genre, d'un groupe de travail ou d'un comité dédié au sein de leur organisation. Ces dispositifs jouent un rôle structurant pour assurer la continuité, la coordination et la légitimation des actions internes en faveur de l'égalité de genre. Leur absence dans une partie importante des ONG reflète cependant une institutionnalisation encore inégale du sujet.
- Une large majorité des répondant·es (77 %) indique que **leur organisation a mis en place des formations internes ou externes sur les enjeux de genre au cours des trois dernières années**, ce qui est une donnée encourageante, même si dans la plupart des cas, les formations se font au gré d'opportunités et, d'après certaines OSC, sur le temps personnel.

À titre d'exemple, une OSC ayant participé à l'étude indique des changements profonds sur le genre grâce à plusieurs temps d'échanges et de renforcement de capacités organisés une à deux fois par an (sous la forme de formation, de partage autour d'une lecture clé, etc.). Une autre indique une réflexion sur le leadership féministe à travers la mise en place d'un groupe de travail transverse comme moteur de changement. Enfin, une dernière indique avoir positionné les femmes aux postes de responsabilité (responsable pays, responsable des opérations, responsable de pôle technique) dans une organisation avec une majorité d'hommes.

La maturité organisationnelle est en progression sur le genre, mais reste encore limitée et insuffisamment consolidée. 39 % des répondant·es à la question indiquent que leur organisation rencontre des difficultés dans l'intégration de son approche genre dans ses pratiques organisationnelles. Par exemple, **seul·es 30 % des répondant·es indiquent qu'il existe des indicateurs** internes spécifiques pour assurer le suivi de l'approche genre au niveau organisationnel. De plus, les organisations ne mesurent pas : (i) la participation des personnes résistantes au genre dans ces formations, (ii) si ce sont toujours les mêmes profils qui y participent et (iii) les effets sur les changements de pratiques. À noter que **ces progrès sur les volets organisationnels et politico-stratégiques** sont récents pour la plupart des OSC à en juger par les dates d'élaboration et/ou de mise à jour des documents institutionnels et organisationnels auxquels l'étude a pu accéder (2019 à 2025, avec un pic en 2022 et 2023).

1.3.3 Des avancées notables mais des difficultés persistantes à activer les approches genre au niveau opérationnel

Des avancées notables

Si toutes les OSC n'ont pas nécessairement transversalisé la prise en compte du genre dans l'ensemble de leur organisation, aucune n'est cependant totalement aveugle au genre, en particulier dans ses activités.

L'analyse des pratiques d'intégration du genre à l'échelle des projets met en évidence **des avancées notables, notamment en matière de collecte de données et de participation, mais révèle également des marges de progression importantes, en particulier sur le suivi des effets différenciés et l'outillage méthodologique**. L'analyse statistique menée dans le cadre de l'étude²³ montre les tendances suivantes :

- **Une généralisation des données désagrégées par genre.** 84 % des répondant-es déclarent que les indicateurs ou données statistiques des projets sont désagrégés par genre (mais majoritairement F/H). Les 15 partenaires opérationnels ayant répondu au questionnaire spécifique qui leur était adressé confirment à 100 % cette tendance. Cette pratique, devenue courante, constitue un préalable essentiel à la prise en compte des inégalités dans les actions menées, même si elle n'est pas suffisante à elle seule. Elle traduit une appropriation croissante des standards de redevabilité genre par les équipes opérationnelles.
- **Des indicateurs genre sont présents dans un peu plus de six dispositifs de suivi sur dix²⁴.** 62 % des répondant-es estiment que leur OSC intègre des indicateurs spécifiques au genre dans ses outils de suivi-évaluation. 80 % des 15 organisations partenaires ayant répondu à leur enquête spécifique sont également concernées. Ce taux élevé témoigne d'une volonté d'objectiver les résultats obtenus en matière de genre, même si l'usage de ces indicateurs n'est pas toujours systématisé et peut rester limité à certains projets financés par des bailleurs plus exigeants.
- **Une participation importante des personnes concernées dans la formulation des projets mais des questionnements sur leur profils.** 88 % des répondant-es estiment que les personnes directement concernées par leurs projets participent à leur formulation. Cette participation est jugée « équilibrée en termes de genre » par 42 % des personnes ayant répondu à cette question. Si cette perception indique une vigilance sur l'inclusion, elle ne permet pas toujours de conclure à une participation effective et équitable des femmes, par exemple, à la gouvernance des projets ou à la prise de décision, surtout selon le profil des différentes parties-prenantes du projet. De plus, il n'est pas garanti que cette inclusion intègre d'autres facteurs, tels que la situation familiale / maritale, socioéconomique, de handicap éventuel, etc. eu égard aux difficultés rencontrées dans l'opérationnalisation des approches genre et dans la conduite des analyses et diagnostics genre de contexte. La tendance est globalement similaire du point de vue des partenaires opérationnels (73 % de réponses en faveur d'une participation équilibrée). Mais il y a une marge évidente de progrès.

²³ L'analyse quantitative est basée sur 69 réponses relatives à la section « activités/projets ».

²⁴ Les indicateurs de genre sont des outils de mesure qualitative et quantitative, qui permettent de suivre l'impact d'un projet ou d'une politique publique, d'une stratégie, sur les relations de genre et sur l'empouvoirement des femmes, des filles et des minorités de genre. Ils permettent également de suivre l'impact de la prise en compte des besoins spécifiques des femmes, de certaines catégories de femmes et/ou des minorités de genre. Attention, il ne s'agit pas d'indicateurs désagrégés selon le genre (F/H/A). Exemple d'indicateur sensible au genre pour un projet : « le projet a permis d'améliorer la prise en compte des besoins spécifiques et intérêts stratégiques de x % de femmes, x % de jeunes dans le tissu économique et politique local », « Écart entre les volontés à payer des hommes et des femmes pour les différents services énergétiques ».

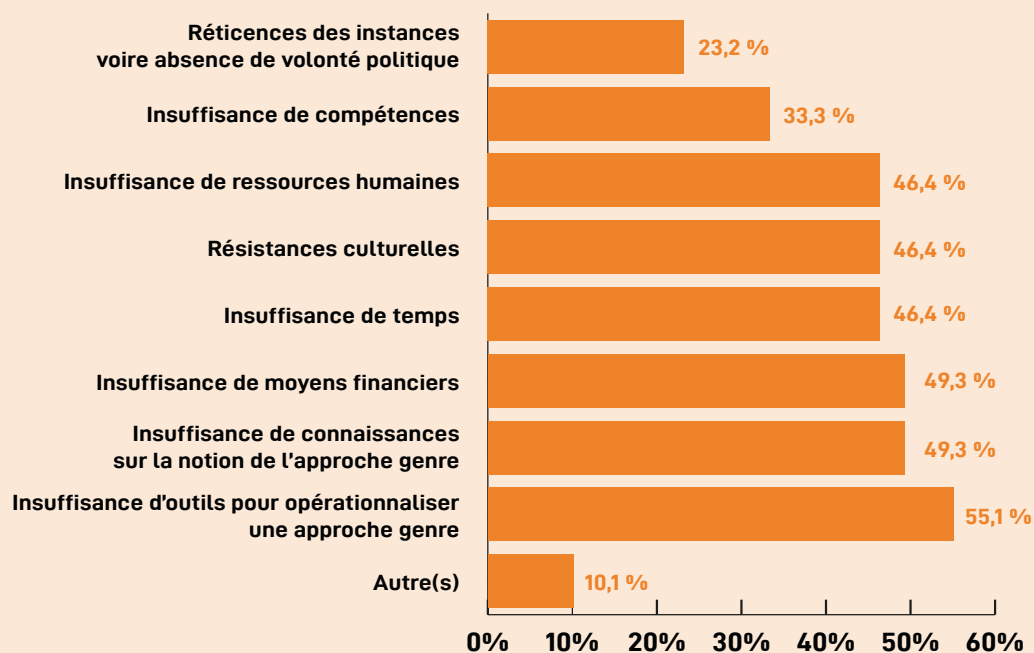
→ **Des partenariats mobilisés pour renforcer l'impact genre.** 67 % des répondant-es déclarent avoir établi des partenariats afin d'avoir plus d'impact dans la réduction des inégalités de genre au niveau des projets/programmes mis en œuvre. Ces partenariats concernent des OSC dans les pays d'intervention, dont certaines sont identifiées comme féministes, des réseaux féminins ou des institutions spécialisées. Ils apparaissent comme un levier de complémentarité et de légitimation des actions et permettent de gagner plus rapidement en efficacité, d'après les informations croisées par l'étude.

→ Au niveau du F3E, 29 études genre ont été accompagnées, sur lesquelles 16 visaient les **stratégies opérationnelles d'intervention** (55 %). Sur le nouveau Programme de l'Atelier du changement social et écologique (PACSE 3) débuté en 2025, la tendance semble être renforcée avec 4 études stratégiques sur les 4 études en cours d'accompagnement, ce qui va dans le sens d'une **volonté d'être plus stratégique sur la question et d'avoir des solutions plus finement adaptées à l'organisation.**

Des freins persistants

Cependant, des freins persistants à l'intégration effective du genre dans les projets sont identifiés. Les difficultés les plus fréquemment évoquées par les répondant-es portent sur l'insuffisance d'outils pour opérationnaliser une approche genre (55 %), le manque de connaissances sur la notion de l'approche genre (49 %), le manque de moyens financiers (49 %), le déficit en RH dédiées et en temps (46 % chacune) et les résistances culturelles (46 %) – argument opposé un peu rapidement (voir section 2.4.3). **Ces constats appellent à un renforcement des compétences techniques, à une systématisation des outils de suivi-évaluation, à une meilleure intégration du genre dans la planification stratégique des projets et à la consolidation des synergies avec les acteur-trices spécialisé-es en genre afin de soutenir les projets.**

PRINCIPAUX FACTEURS QUI, SELON LES PERSONNES AYANT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE, FREINENT L'INTÉGRATION DU GENRE DANS LES PROJETS DES OSC FRANÇAISES DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE



L'argument du manque d'outillage a été confirmé lors d'un grand nombre d'entretiens, mais il est intéressant de noter que pour quelques OSC plus aguerries, cela constitue un « faux débat », voire une excuse pour ne pas intervenir sur les questions de genre, eu égard au nombre d'outils, de formations et de ressources documentaires existantes. L'étude constate trois tendances pour les OSC pour lesquelles les outils semblent faire défaut :

- D'une part des OSC faisant état d'une véritable volonté politique d'agir, mais qui manquent de repères quant aux lieux et sources où trouver des outils, ainsi que sur la manière de s'approprier ces outils. Coordination SUD et le F3E peuvent jouer un rôle déterminant pour cette catégorie – via de l'appui direct, mais aussi en mettant à disposition des ressources clés et en offrant des espaces d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre pairs.
- D'autre part des OSC qui « se cachent » partiellement derrière cet argument faute de réelle volonté d'agir sur ces enjeux.
- Enfin, des OSC qui sont convaincues que cela passe d'abord par les outils et y concentrent leurs efforts, sans discerner l'importance du changement de posture.

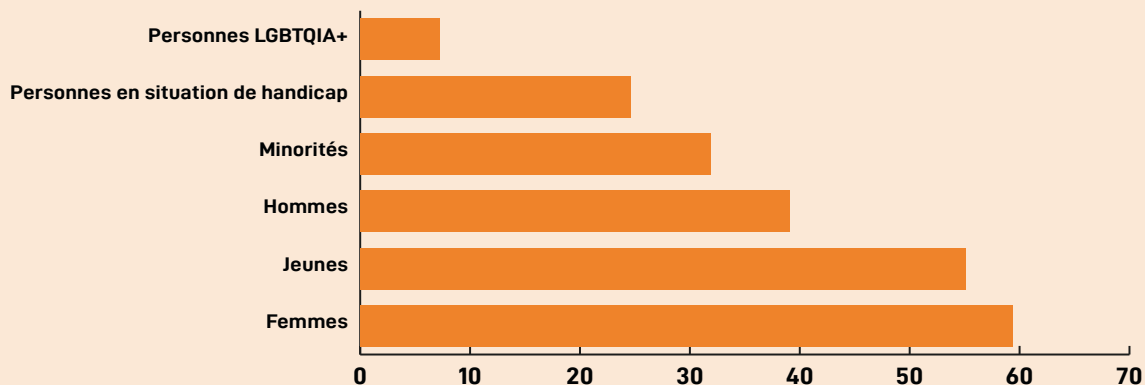
C'est au final plutôt la connaissance de ces outils (visibilité et accessibilité) et de leurs objectifs, ainsi que la capacité à s'en saisir, à les adapter, qui doit progresser. Les OSC de plus grande envergure et/ou bien structurées – membres de réseaux ou fédérations internationales – semblent avantagées à ce niveau dans la mesure où elles peuvent profiter des ressources documentaires et outils – souvent pléthoriques – mis à disposition par les sièges ou leurs associations sœurs. **Ces OSC constituent souvent une source de diffusion d'outils vers d'autres OSC** – plus petites – notamment dans les territoires d'action, mais aussi en France lorsque des cadres d'échanges le permettent.

Des approches intersectionnelles qui peinent à infuser jusqu'aux opérations

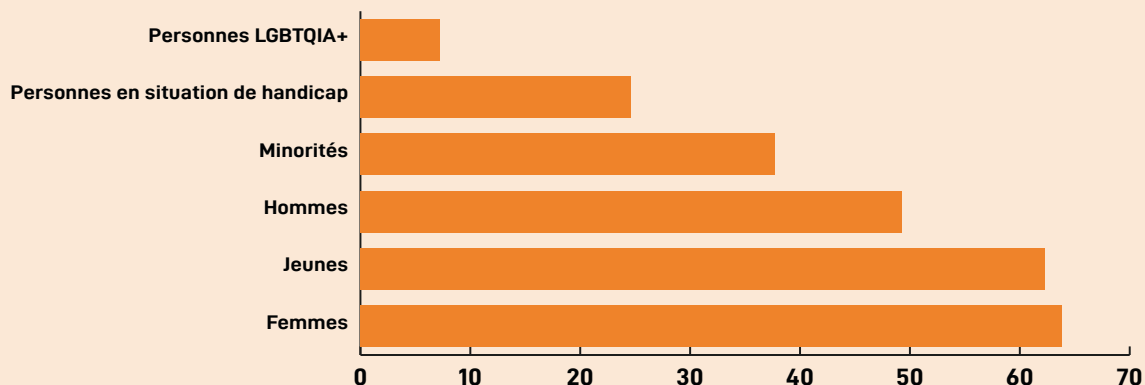
Par ailleurs, comme l'a montré l'analyse aux niveaux stratégiques et opérationnels (cf. supra), **l'approche genre, même si comprise comme multifactorielle / intersectionnelle, se concentre majoritairement sur l'intégration des femmes et jeunes filles dans les projets, sans nécessairement questionner et chercher à transformer les rapports de pouvoir** de la société dans laquelle s'inscrivent les actions, ni réussir à intégrer les facteurs multiples de vulnérabilité. Il persiste des enjeux de bonne compréhension, d'adaptation et d'appropriation.

Il y a également un manque de prise en compte des besoins différenciés selon le genre dans les analyses de contexte, l'analyse des résultats et des effets des projets d'après les résultats de l'enquête. Les trois graphiques suivants présentent le degré de prise en compte différencié des personnes LGBTQIA+, personnes en situation de handicap, minorités, hommes, femmes et jeunes dans l'analyse du contexte des PROJETS, dans l'analyse des impacts et résultats des projets, dans l'analyse des effets et changements obtenus, d'après l'avis des répondant·es au questionnaire.

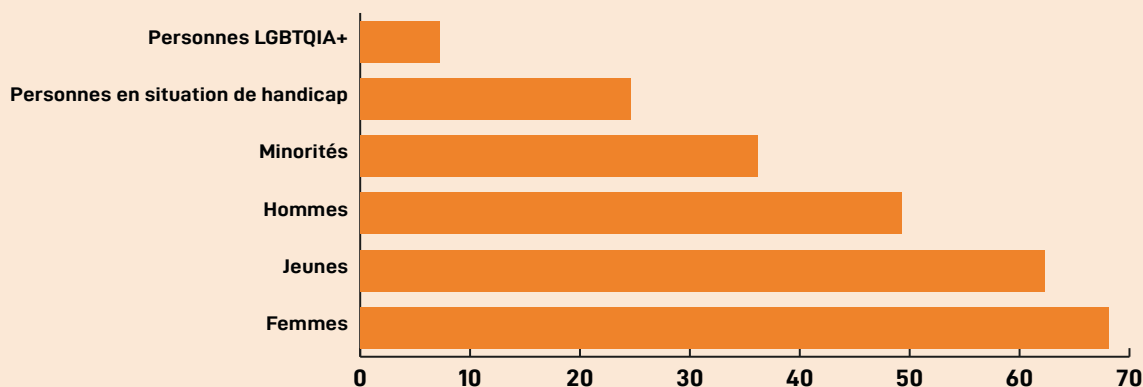
DEGRÉ DE PRISE EN COMPTE DE MANIÈRE DIFFÉRENCIÉE DANS L'ANALYSE DU CONTEXTE DES PROJETS DES BESOINS ET DES INTÉRÊTS DES :



DEGRÉ DE PRISE EN COMPTE DES BESOINS ET INTÉRÊTS DIFFÉRENCIÉS DANS L'ANALYSE DES RÉSULTATS ET DES IMPACTS DES PROJETS, DES :



DEGRÉ DE PRISE EN COMPTE DE MANIÈRE DIFFÉRENCIÉE DES EFFETS ET CHANGEMENTS OBTENUS PAR LES PROJETS SUR :



La plupart des OSC rencontrées en entretien déclarent privilégier une approche permettant a minima de satisfaire aux besoins des femmes/filles participant aux projets (besoins pratiques de base), voire de faciliter leur empouvoirement (formation, débouchés professionnels), mais davantage au niveau individuel que communautaire et politique. Peu sont celles qui souhaitent ou osent remettre en question l'ordre établi au niveau local, les intérêts stratégiques, les rapports de pouvoir, parfois par crainte, d'après les entretiens, d'imposer une vision trop européenne, voire néocoloniale, du genre. Le renforcement du dialogue partenarial et l'adoption de stratégies conjointes en matière de genre sont deux leviers à actionner pour sortir de cette crainte et réussir à avoir une approche genre efficace, voire transformative. Les réflexions actuelles concernant la décolonisation de l'aide doivent intégrer cette question du genre afin d'aider les OSC françaises à entreprendre des collaborations vectrices de changement et à avoir une approche intersectionnelle et participative.

Des analyses genre de contexte trop faibles et trop peu déployées

Lors des entretiens, les discussions ont aussi porté sur la nécessité de **faciliter la mise en œuvre d'analyses et de diagnostics genre de contexte**, sans devoir systématiquement recourir à de l'expertise externe ou à une étude cofinancée. L'idée étant de gagner en agilité, en réactivité et en appropriation de la démarche, pour qu'elle soit conduite autant de fois qu'elle s'avèrerait nécessaire. Pour ces raisons, l'étude confirme un des constats de la RTG du F3E de 2023-2024 portant sur la **pertinence de la méthodologie de la boucle de recherche-action**²⁵ pour intégrer le genre au niveau opérationnel. Cette méthodologie est dite comme « faisant moins peur », étant « moins lourde » et la plus proche des réalités des zones d'action. À ce titre, les équipes doivent être convaincues, renforcées et outillées, au risque de collecter des données non exploitables ou mal interprétées.

25 Kurt Lewin, 1946. Proposition d'utilisation adaptée : [Apprendre-le-genre-revue-transversale-F3E.pdf](#)



Matière à réflexions

Le constat est unanime, toutes les OSC ont indiqué avoir aujourd'hui des difficultés à impliquer les hommes et les garçons dans leur approche genre et dans les projets en faveur de l'égalité de genre qui ciblent spécifiquement les femmes, les filles et d'autres personnes particulièrement vulnérables. Or, il est essentiel d'analyser le contexte et tous ses rapports de pouvoirs, notamment le rôle que jouent les hommes dans ces rapports de pouvoir, les processus de transformation sociale, dans l'accès à l'éducation, la santé, aux ressources, etc., de manière à les intégrer dans l'approche genre et le développement de stratégies. Il y a peu d'analyses contextuelles genre suffisamment fines avant le démarrage des projets, par manque de moyens (financiers et techniques / méthodologiques) et de compréhension de la valeur ajoutée que peut avoir une telle analyse, qui permettraient d'identifier tous les leviers de changement à activer.

À titre d'exemple : une OSC participant à l'étude indique un effort croissant sur la dimension genre à l'aide de l'outil « gender transformative marker » (pour une transformation des rapports de genre). Une autre a élaboré un curriculum « champions of change », pour des jeunes qui se portent volontaires pour faire changer leurs territoires, en intégrant la masculinité positive. Une autre réalise des diagnostics systématiques et formalisés prenant en compte les enjeux de genre intersectionnel.

Des solutions pragmatiques mais incomplètes.

Certaines OSC ont développé **des stratégies de contournement ou des approches pragmatiques** permettant de générer des changements significatifs grâce aux opérations sur le terrain, sans afficher pour autant une politique ouvertement féministe ou transformatrice. Cela leur permet d'adopter une attitude « caméléon », quitte à devoir éluder la question du genre avec certain-es acteur-trices ou la contourner pour tout de même pouvoir agir en faveur de l'égalité de genre et de la promotion des droits des groupes les plus vulnérables (ex. avec les Talibans concernant les droits des femmes en Afghanistan). Alors que certaines OSC tiennent à assumer à tout prix un discours articulé autour de l'approche par les droits, d'autres privilégient des arguments tactiques et pragmatiques pour arriver à leurs fins (ex : présenter les avantages pour un homme/une famille à ce qu'une femme dispose d'un emploi rémunéré. Attention, il faut alors que cela se fasse tout en sensibilisant sur les rapports de pouvoir, le partage des tâches, et qu'il soit garanti qu'elles bénéficient aussi du produit de leur travail, afin d'éviter de leur nuire). Ces approches peuvent être portées directement par l'OSC française, par ses bureaux locaux/régionaux lorsqu'elle en dispose ou par ses partenaires opérationnels. Dans tous les cas, il est indispensable que la même vision stratégique et opérationnelle soit portée aux deux niveaux (siège et territoires d'action) pour être efficace et garantir que la démarche ne soit pas purement « cosmétique » ou de séduction des bailleurs. Si ces deux approches

peuvent sembler opposées à première vue, elles se révèlent en réalité plutôt complémentaires – comme le sont le plaidoyer et les outils méthodologiques portés par Coordination SUD et le F3E (Cf. section 3). Les exemples rencontrés dans le cadre de l'étude démontrent en outre que le niveau opérationnel peut constituer une porte d'entrée pour « chausser des lunettes genre » sans nécessairement l'afficher. Certaines approches sont moins clivantes a priori et limitent le risque de se heurter aux résistances des acteur·trices les plus conservateur·trices. Parler « d'égalité des droits et des opportunités » semble par exemple plus facilement acceptable pour certain·es que parler d'approche féministe ou même de genre, en raison de la connotation parfois négative de ce terme dans certains pays, y compris la France et ce, malgré le fait qu'elle affiche une « diplomatie féministe ». **L'enjeu repose donc principalement sur l'intention et la posture.**

Ce constat est valide tout autant pour les OSC de développement que pour les ONG humanitaires. La dichotomie entre OSC sensibles au genre et OSC pour lesquelles le genre n'est pas une priorité est particulièrement marquée dans le secteur humanitaire. L'argument le plus souvent invoqué par les OSC moins actives sur ces enjeux réside dans le fait que leur mission « vise en premier lieu à sauver des vies » (verbatim d'entretien), généralement dans des délais très courts, ce qui laisse peu de place à des réflexions parfois considérées comme un « luxe » des ONG développementalistes, qui disposent de davantage de temps pour planifier leurs actions. Si les modalités et les temps d'action diffèrent effectivement, il n'en existe pas moins des processus et outils permettant de « penser genre », y compris pour des actions d'urgence, d'autant plus que les directives de l'*Inter-Agency Standing Committee* (IASC) incluent des standards sur le genre²⁶. En témoigne la boîte à outil genre développée par Care International et très largement connue des OSC du secteur. Des ressources existent également sur la scène de la SI anglo-saxonne.

Il est en effet nécessaire, du point de vue de la pertinence et de l'efficacité, de tenir compte de la qualité des interventions et de leur adéquation avec les besoins des personnes concernées. Or, même - et dans certains cas surtout - en situation d'urgence, l'approche n'est pas souvent inclusive dans ses réponses aux besoins différenciés selon l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression de genre ou les caractéristiques sexuelles réelles ou perçues. Les minorités sexuelles et de genre (MGS), les personnes LGBTQIA+, sont parmi les personnes les plus vulnérables mais aussi les moins visibles, face à des mécanismes de réponse traditionnels marginalisant ou exacerbant souvent leurs vulnérabilités et contredisant les principes humanitaires fondamentaux, notamment celui de « ne pas nuire ». Par exemple, les personnes LGBTQIA+ sont exposées à un risque accru d'exclusion, d'exploitation, de violences et d'abus tout au long d'un déplacement urgent en réaction à un contexte de crise. Elles peuvent se heurter à de nombreux obstacles lorsqu'elles essaient d'accéder à l'aide et aux services humanitaires. Ces défis sont encore aggravés en raison de vulnérabilités intersectionnelles, telles que le statut socio-économique, la race, l'âge et le handicap. La sécurité des femmes et des filles plus généralement constitue elle aussi un enjeu primordial dans de nombreuses situations de crise²⁷.

26 L'Inter-Agency Standing Committee IASC (ou Comité Permanent Inter-organisations CPI), est un forum unique inter-agences (organisations) pour la coordination, l'élaboration de politiques et de stratégies globales ainsi que la prise de décisions impliquant les partenaires clés des Nations Unies et des organisations non ONUiennes. Les principes de l'IASC sont l'efficacité, la responsabilité, la planification fondée sur la preuve, l'inclusion, la collaboration, la possession inter organisationnelle de terrain. Des priorités et guidelines sont définies en matière de genre (ex : https://gbvguidelines.org/wp/wp-content/uploads/2016/03/2015-IASC-Directrices-VBG_version-francaise.pdf). Il n'y a pas d'obligation légale à suivre les directives de l'IASC mais dans le système humanitaire international, respecter les directives de l'IASC est quasiment indispensable pour être intégré aux mécanismes de coordination et aux financements multilatéraux.

27 Références : UNCHR, StartNetwork.

En dehors des tendances susmentionnées, l'étude n'a pas pu définir de typologie des OSC en fonction des approches genre adoptées. Il n'a pas été possible d'identifier des corrélations entre le degré de structuration d'une OSC ou son domaine d'activité, son volume budgétaire annuel ou ses zones d'intervention, et le degré auquel le genre est intégré par exemple. En revanche, si chacune a son propre cheminement d'intégration du genre, il est possible d'identifier des étapes clés, des déclics, leviers et points de bascule communs. S'ils ne sont pas toujours représentatifs d'un pur point de vue quantitatif, ils révèlent des pratiques ou réflexes qui ont fait la différence et pourraient inspirer d'autres organisations du secteur.

2

QUE FAUT-IL POUR TRANSFORMER L'ESSAI ?

EN BREF

- Plusieurs axes doivent être considérés pour, d'une part, ancrer les changements obtenus et, d'autre part, permettre à de nouvelles organisations de commencer à intégrer, ou intégrer davantage, les enjeux de genre. Ces axes valent tout autant pour les OSC de SI françaises, leurs partenaires, que pour Coordination SUD et le F3E : (i) identifier et comprendre les principaux obstacles pouvant constituer des freins ; (ii) être en mesure de saisir les leviers existants ou de provoquer des points de bascule ; (iii) identifier et répliquer les bonnes pratiques ayant permis des changements significatifs au sein d'OSC pairs ; (iv) et cartographier les acteurs et actrices en mesure d'influencer la dynamique au niveau du secteur ou le processus en interne, et comprendre le jeu d'influence qu'il existe entre elles et eux pour développer des stratégies.
- Les obstacles persistants ou nouveaux sont : une trop forte jargonisation qui peut limiter l'accessibilité, l'envie, et dans certains cas être un argument facile à opposer par des personnes « frileuses » voire « résistantes » au sujet, si celui-ci n'est pas abordé de manière suffisamment pédagogique ; le manque de réelle volonté politique / stratégique ou de traduction / concrétisation et suivi de la volonté politique et stratégique ; le manque de fonds dédiés ; le manque de visibilité et de clarté des appuis dont les OSC peuvent bénéficier pour progresser dans l'intégration du genre ; les écarts de perceptions du sujet entre la gouvernance des organisations et leurs équipes salariées ; le manque de sécurisation de l'approche.
- Le-la référent-e genre joue le rôle de catalyseur mais n'est pas le seul levier, surtout s'il y a des difficultés à obtenir une cohérence interne de l'approche et des actions. Elle ou il permet de passer des points de bascule, de structurer la démarche et de se saisir de l'impulsion de différentes sphères d'influence. Mais son mandat doit être de faciliter l'intégration du genre de manière transversale dans l'organisation, plutôt que d'être responsable des actions à conduire en termes de genre. Cette RH dédiée ne doit pas travailler en silo, de façon à ce que le genre reste bien une dimension transversale et intégrée à un ensemble de pratiques assimilées par l'ensemble des salarié-es et bénévoles de l'organisation.

- L'étude confirme les résultats de la RTG du réseau F3E selon laquelle il n'y a pas de parcours type pour intégrer le genre, mais des « déclics » et une succession de facteurs d'influence pour passer au travers d'un processus en 4 étapes, dans une démarche progressive, petit pas par petit pas, nécessitant un temps long.
- Les missions principales des OSC sont elles aussi un facteur d'influence sur leurs capacités et engagement à intégrer le genre : les OSC investies dans l'apprentissage et le renforcement de capacités, le développement et l'ECSI sont les plus dynamiques à se doter d'une stratégie genre.
- Quels que soient les leviers et facteurs d'influence, la pérennisation et la transversalisation de l'intégration du genre sont étroitement liées à un changement de posture (individuel et collectif).
- Les acteurs et actrices impliqués au niveau du secteur et de chaque organisation peuvent exercer une influence décisive. Les influences combinées des uns, des unes et des autres peuvent être schématisées dans une « boucle d'influence », qui se veut vertueuse si et seulement si toutes les parties prenantes y sont intégrées, y compris les partenaires opérationnels et leurs partenaires à base communautaire. Pour cela, il faut identifier plus clairement ces « influenceurs et influenceuses », les mécanismes d'influence entre elles et eux, comprendre leurs stratégies d'intégration du genre, et définir des stratégies d'influence pour profiter de leur impulsion. À titre d'exemple, le manque de connaissance de la part des OSC de SI françaises des engagements de la France en matière de genre, ainsi que des engagements des 2 réseaux, en limite l'influence.
- Les partenariats sont quant à eux un levier majeur d'influence sur l'intégration du genre. Les démarches de co-apprentissage sont à renforcer, afin que l'intégration du genre soit une source d'évolution pour les deux partenaires, dans une approche sensible au genre co-construite. L'impact le plus fort est obtenu grâce aux dimensions formatives, relationnelles et stratégiques (formation, dialogue, sensibilisation, co-construction). Les instruments plus techniques, comme les financements, conventions ou outils, sont utiles mais moins déterminants. Partage d'expérience et dialogue sont donc deux leviers majeurs dans l'amélioration de l'intégration du genre dans les partenariats, au-delà de l'outillage et de la formation.

2.1 IDENTIFIER LES PRINCIPAUX OBSTACLES, QU'ILS SOIENT NOUVEAUX OU PERSISTANTS

Certains obstacles déjà identifiés persistent, malgré les appuis et les efforts déployés pour les dépasser. D'autres sont plus nouveaux et à prendre en considération dans un contexte qui a évolué.

Premier obstacle à lever : la perception d'une trop forte jargonisation du sujet. Celle-ci se fait parfois à tel point que la compréhension et l'appropriation des enjeux de genre en est rendue difficile. Un langage compliqué rend abstrait le message qu'il véhicule, freinant le processus d'identification à ce message. Il peut rebuter et bloquer l'écoute mutuelle, donner l'impression qu'il n'est pas possible d'y travailler sans une très haute technicité, alors que fondamentalement les effets voulus sont les mêmes, in fine. Certain-es évoquent la « fatigue du genre ». Il est donc

2 QUE FAUT-IL POUR TRANSFORMER L'ESSAI ?

important d'utiliser des termes précis et appropriés, tout en restant pédagogique et accessible au plus grand nombre.

Deuxième obstacle : le manque de fonds spécifiques pour accompagner les OSC qui ne sont pas positionnées sur ces questions. 93 % des répondant-es au questionnaire de l'étude indiquent que leur OSC est cofinancée par l'AFD, qui a défini des critères spécifiques en matière d'intégration du genre dans les appels à projets²⁸. Les OSC ayant bénéficié du dispositif « initiative OSC » ont donc profité de cette impulsion plus que d'autres, même si l'évolution des marqueurs CAD reste timide et que l'étude a constaté un manque de connaissance des engagements politiques de la France relatifs au genre (diplomatie féministe, engagement AFD, etc.) dans la solidarité internationale mais également des engagements / stratégies des réseaux²⁹, de la diplomatie féministe, de l'AFD, etc... Lorsque les OSC sont encore peu positionnées sur le genre, elles ont besoin d'une ressource humaine spécifique, d'un temps dédié, de recourir à de l'expertise, de solliciter des études spécifiques, pour se saisir du sujet et enclencher des progrès. 60 % des personnes ayant répondu au questionnaire indiquent comme frein principal à l'intégration du genre dans leur organisation le manque de temps, 56 % le manque de RH, 48 % le manque de moyens financiers. Pour l'intégration du genre dans les projets, 49 % des personnes indiquent un manque de moyens financiers, 46 % un manque de temps, 46 % un manque de RH. 84 % indiquent que le manque de ressources (temps, RH, financières) les empêche de se saisir des espaces d'échange et de partage de pratique proposés par les deux réseaux³⁰.

Troisième obstacle : le manque de clarté des appuis dont les OSC de SI peuvent se saisir pour avancer sur leur chemin d'intégration du genre et le manque d'adaptabilité de ces appuis (plus ils sont adaptés à l'organisation, plus ils sont impactants – il y a un jeu subtil de complémentarité entre appuis standards pour poser les bases et spécifiques pour transformer). Ces appuis peuvent être ceux proposés par les deux têtes de réseau, mais aussi par d'autres plateformes, des bailleurs, des OSC internationales (cf. section 3). Or il n'y a aucune cartographie complète des appuis dont les associations peuvent se saisir et les informations sur les études, outils, formations, espaces d'échanges et autres sont éparpillées sur les sites des deux réseaux. En dehors d'une ou deux exceptions, toutes les OSC interviewées ont confirmé ce manque de visibilité. De plus, la diversité des OSC membres des deux réseaux fait tout autant de cibles différentes pour les espaces d'échange et les formations. Leur pluralité rend en outre plus difficile la création d'outils pertinents et adaptés à chacune, bien que l'enquête par questionnaire indique que les outils soient globalement jugés pertinents, malgré un défaut d'appropriation.

Quatrième obstacle : les écarts de perception du sujet entre la gouvernance des organisations et leurs équipes salariées (comme le montre l'analyse statistique, confirmée par des entretiens). À ce niveau, reposer sur une vision commune et partagée et avoir des orientations stratégiques claires devraient permettre d'avancer ensemble dans la même direction. L'analyse

28 Dans le premier cadre transversal genre de l'AFD, 50% des projets devaient avoir en objectif principal ou significatif la réduction des inégalités de genre.

29 Seulement 34 % des personnes ayant répondu au questionnaire connaissent la charte éthique de CSUD, 49 % disent connaître les engagements français en la matière, 41 % indiquent connaître – peu ou très peu – la stratégie genre du F3E... 64 % indiquent que les politiques ou les outils des bailleurs ont moyennement à fortement favorisé l'intégration du genre dans leur organisation.

30 L'étude identifie de manière distincte les freins à l'intégration du genre dans l'organisation et dans les opérations. 23 % des personnes des associations ayant répondu au questionnaire mettent en avant le fait que la volonté politique n'est pas suffisante pour que le genre soit intégré dans les opérations. Par contre, seulement 6 % des personnes ayant répondu au questionnaire mentionnent l'absence de volonté politique parmi les freins à l'intégration du genre dans l'organisation. L'étude constate que l'absence de volonté politique à l'intégration du genre dans l'organisation est loin d'être le frein principal, mais que cela ne suffit pas à « faire infuser » le genre jusqu'aux opérations. Les moyens ne sont pas forcément suffisants, il y a un manque d'ancrage institutionnel, un manque de cohérence d'ensemble aussi entre les équipes (CA, Direction, équipes opérationnelles). L'étude constate par ailleurs qu'avoir une RH spécifique permet de donner un véritable coup de pouce lorsque l'association s'est encore peu positionnée sur la question. Cette RH, parfois financée en partie par des bailleurs, peut contribuer à donner de la cohérence, faire avancer, et traduire la volonté politique jusqu'aux opérations.

multifactorielle révèle un écart de positionnement entre les membres du CA et la direction exécutive d'une part, et les responsables de programmes d'autre part. Si les premier-es se positionnent sur une vision institutionnelle formelle, quelle qu'elle soit, les deuxièmes se distinguent par une plus grande dispersion de leur positionnement. Cela reflète des écarts entre les discours stratégiques portés par les instances dirigeantes et la traduction effective de ces ambitions dans les actions quotidiennes (manque d'infusion jusqu'aux opérations), ainsi que le manque de leadership et d'impulsion de la gouvernance en matière d'intégration du genre et des actions ponctuelles mises en place par les équipes opérationnelles pour répondre à la diversité des réalités rencontrées. Dans ce contexte, l'engagement ne peut être que partiel et incertain (voir section 1).

Cinquième obstacle : le manque de sécurisation de l'approche, que ce soit via les statuts, une note de positionnement, une politique/stratégie genre et/ou un financement dédié. L'enjeu de sécurisation revêt une importance toute particulière au regard du contexte actuel, marqué par la diminution des financements et le risque de *backlash* (voir section 1). Les entretiens conduits avec les OSC confirment que le ralentissement sur l'intégration du genre et la participation à des espaces de partages d'expérience (voire l'annulation ou le report d'études dédiées) n'est pas dû à un manque d'intérêt mais bien à une priorisation forcée dans un contexte de polycrise. Ceci est très en lien avec le leadership de la gouvernance, qui reste à renforcer.

Sixième obstacle : des freins persistants au niveau des partenaires opérationnels. Les personnes ayant répondu à l'enquête indiquent le manque de ressources financières, les difficultés à intégrer les hommes pour lutter contre les mécanismes de pouvoirs structurels (malgré le déploiement par une OSC d'une « stratégie des pères modèles »), notamment lorsqu'il s'agit d'associations de femmes, le manque de clarté du rôle des référent-es genre, l'absence de politique d'intégration du genre dans leur organisation, ainsi que les lois défavorables comme freins persistants. Leur réponse au questionnaire confirme donc bien que les freins culturels ne sont pas le frein numéro 1.

À titre d'exemple : deux des partenaires opérationnels interviewé-es ont insisté sur l'utilité de montrer par l'exemple, sans forcer mais sans laisser de côté. Il s'agit d'impliquer celles et ceux qui sont favorables à la démarche, de démontrer les bons résultats, tout en continuant à communiquer avec les plus réfractaires jusqu'à ce qu'elles ou qu'ils se « démettent de leurs croyances ».

Leur stratégie est par ailleurs d'éviter les discours théorisés : rester pragmatique.

2.2 ACTIVER ET SAISIR LES LEVIERS ET POINTS DE BASCULE

Plusieurs leviers ayant contribué à insuffler une véritable dynamique d'intégration du genre ou à l'accélérer et la disséminer ont été mis en lumière au cours de l'étude. Ces leviers se situent parfois au niveau de l'OSC française – en interne (70 % des personnes ayant répondu au questionnaire indiquent que le siège porte le plus l'impulsion en matière de genre, 46 % la direction, 37 % le-la référent-e genre, 24 % la gouvernance), parfois au niveau de ses partenaires opérationnels (19 % indiquent qu'ils portent le plus cette impulsion, 35 % pour les personnes basées dans les territoires d'action). D'autres fois, les leviers sont au niveau des réseaux ou autres partenaires ou résultent d'une combinaison de facteurs.

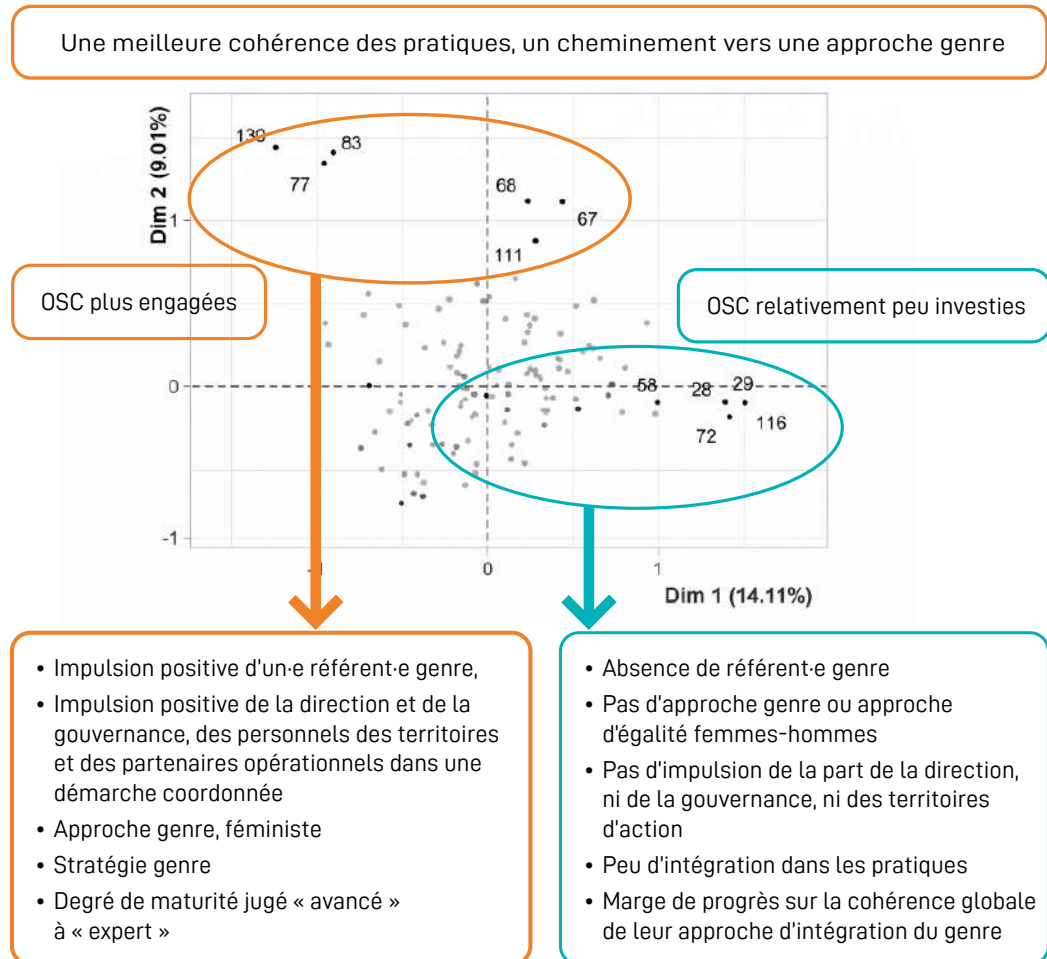
2.2.1 Au niveau des OSC françaises

Les RH

Elles ont été identifiées comme levier déterminant, plus directement que les ressources financières – bien que les deux dimensions soient corrélées. Lorsqu'il existe un-e ou plusieurs référent-es genre au niveau du siège de l'OSC en France, l'organisation enclenche généralement une vitesse supérieure pour infuser une posture et chausser des lunettes genre, y compris auprès des gouvernances lorsque celles-ci sont plus éloignées ou moins convaincues par ces enjeux. Les effets sont d'autant plus forts au niveau opérationnel si/lorsque les bureaux nationaux ou régionaux ou les partenaires locaux disposent eux aussi de ressources spécifiquement dédiées. Cela facilite l'adoption d'une approche inter-partenariale harmonisée, ainsi que l'appropriation et l'adaptation des outils et leur implémentation au niveau des territoires d'action.

L'analyse multifactorielle révèle que pour se saisir de l'impulsion sur le genre des sphères internes (gouvernance, direction) et externes (partenariats, OSC pairs, réseaux, territoires), **le-la référent-e genre est un catalyseur**. Cette RH spécifique est la « variable » qui influence le plus le positionnement et le niveau de structuration des OSC en termes d'intégration du genre : impact positif sur le fait de disposer d'une stratégie genre, de saisir l'impulsion de la direction et de la gouvernance comme des territoires et des partenaires opérationnels, et de gagner en maturité. Les entretiens conduits dans le cadre de l'étude confirment que le-la référent-e genre permet non seulement de passer des paliers en matière d'intégration du genre (prise de conscience transversale, type d'approche plus transformative), mais aussi de mieux tenir compte des multiples sphères d'influence positive.

Le graphique ci-après permet de distinguer deux groupes d'OSC selon deux dimensions principales (dimension 1 : niveau d'engagement sur le genre ; dimension 2 : type d'approche et cohérence des pratiques) :



L'analyse selon la dimension 2 permet de dire que certaines OSC n'ayant pas de référent-e genre parviennent aussi à agir positivement sur l'intégration du genre (stratégie, prise en main par l'organisation, type d'approche) grâce à d'autres facteurs d'influence, mais dans des proportions moindres, confirmant le rôle de catalyseur de cette RH spécifique.

Un point de vigilance à ce niveau cependant : il est important que le-la référent-e genre ne travaille pas de manière isolée ou en silo, de façon à ce que le genre reste bien une dimension transversale et intégrée à un ensemble de pratiques assimilées par l'ensemble des salarié-es ou bénévoles de l'organisation. **Cette personne doit avoir un mandat clair : faciliter l'intégration du genre de manière transversale dans l'organisation**, non pas être le ou la responsable des actions à conduire. De plus, cette RH est le plus souvent sous forme de contrat à durée déterminée permis par un subventionnement fléché par les bailleurs, une ressource par conséquent non durable. Suivant le rôle et les responsabilités qui lui sont données, il y a un risque fort de freinage au moment de la fin de contrat. Il est utile de préciser que la fonction de référent-e genre peut représenter un défi ou être quelque peu décourageante pour les personnes qui

l'endossent, lorsque le poste est créé dans des associations encore résistantes au genre, au sein desquelles un travail conséquent de sensibilisation est nécessaire pour convaincre et enclencher un changement de posture.

Sur le plan RH encore, certaines OSC ont défini la connaissance des enjeux du genre ou le partage d'une certaine vision du genre comme critère de recrutement pour les postes les plus stratégiques. Cela permet d'assurer un degré d'adéquation élevé entre les valeurs portées par une organisation et les personnes supposées l'incarner.

Déclics et facteurs d'influence

L'étude confirme les résultats de la RTG du réseau F3E selon laquelle il n'y a pas de parcours type pour intégrer le genre, mais des « déclics » et facteurs d'influence permettant de passer au travers d'un processus en 4 étapes (voir schéma ci-dessous). Parmi les déclics et les leviers :

1. Des initiatives ou prises de positions individuelles sont à prendre en considération comme l'un des facteurs permettant d'évoluer vers un positionnement organisationnel et institutionnel. L'arrivée d'individualités nouvelles dans une OSC, porteuses de nouveaux messages, apportant des expériences différentes et/ou disposant d'un certain leadership peuvent constituer des points de bascule. Ces individualités amènent leur sensibilité et expérience, leurs convictions, ainsi que parfois les bénéfices de leur parcours dans une OSC engagée sur ces questions.

2. Les échanges de pratiques et d'expériences constituent des points de bascule permettant d'objectiver le sujet, de pérenniser le changement et de transversaliser l'approche. Plusieurs témoignages d'OSC indiquent que les échanges entre pairs ou au sein de réseaux ont permis de matérialiser et concrétiser des changements grâce à des exemples concrets, à du partage d'outils, etc. Ils permettent de s'inspirer de l'expérience des autres et d'activer un effet d'entraînement.

3. Les bailleurs, lorsqu'ils poussent l'intégration du genre via les possibilités de financement ou les critères d'accès au financement, peuvent jouer un rôle de levier significatif (au moins à court terme et comme déclic. Des appuis à visée transformative doivent être combinés à ce déclic pour un changement durable).

4. La réalisation d'études/diagnostics/évaluations genre constituent un moyen d'objectiver le chemin réalisé ou encore à réaliser et de montrer les impacts des initiatives entreprises sur la réduction des inégalités de genre. Elles représentent donc des outils tactiques pour le plaidoyer interne en cas de résistances ou d'hésitations à s'engager/poursuivre un engagement sur ces enjeux, ainsi que vis-à-vis des bailleurs.

Les **alliances avec des partenaires et acteurs·trices plus spécialisés** sur le sujet du genre – notamment mais pas exclusivement avec des organisations féministes – ont été pour certain·es un moyen d'y mettre un pied, de pouvoir proposer des actions qu'elles et ils n'auraient pas été en mesure de réaliser seul·es. Elles et ils ont en même temps bénéficié de ces partenariats pour leur propre montée en compétences.

Adoption d'une démarche progressive

Plusieurs OSC ont insisté sur les bienfaits d'une **démarche progressive**, qui laisse du temps pour poser les bases : définir une vision partagée du genre, s'approprier cette vision et les outils qui en découlent, etc. Certaines OSC indiquent avoir eu l'impression de stagner sur le genre après avoir mis en place quelques progrès, suivis d'un ralentissement. En fonction de la structure de l'OSC et de son fonctionnement, l'étude montre pourtant que plusieurs OSC ayant pratiqué la politique des petits pas ont connu des avancées notables : une fois l'approche appropriée et sécurisée en interne, il leur a en effet été possible de poursuivre le travail entamé, voire d'accélérer et d'étendre significativement la portée de leur engagement.

Le schéma produit à l'occasion de la RTG du réseau F3E a été complété avec quelques éléments ressortis de l'étude 2025, notamment des déclics additionnels (collectifs, OBC, ONG « vocales »), et des facteurs additionnels influençant la progression des OSC selon 4 étapes de cheminement pour l'intégration du genre : rôle d'un·e référent·e genre, financements, partenariats, plaidoyer, rôle du mentorat et des OSC féministes, expert·es genre et plateformes :



2.2.2 Du point de vue des partenaires opérationnels

L'enquête auprès des organisations partenaires révèle deux principaux types de leviers à activer :

→ **La prise de conscience, encouragée notamment par les formations, le dialogue inter-partenarial, la co-construction de projets**

Ces leviers sont perçus comme ayant un impact fort à très fort de manière quasi-unanime par les partenaires opérationnels. 87 % notent à 4 ou plus l'impact de la formation et de la prise de conscience de l'intérêt d'intégrer le genre. 80 % notent à 4 ou plus l'impact du dialogue inter-partenarial et de la co-construction des projets.



Ces données révèlent que les partenaires opérationnels ont tout autant besoin de formation que de dialogue, dans un partenariat en mode « co-construction ». La prise de conscience que ces interactions permettent est un levier fondamental pour enclencher une dynamique d'intégration du genre. Cela rejoint les constats sur le changement de posture aux niveaux individuels, organisationnel et institutionnel.

L'étude précise que c'est aussi plus largement le partage d'expérience et le dialogue avec d'autres organisations sur le volet genre qui activent la prise de conscience. Ceci peut se faire aussi lors d'échanges au sein de réseaux, lors de partenariats spécifiques ponctuels ou durables, ou encore lors de la préparation d'événements internationaux intégrant le genre. Il y a donc un intérêt à faire participer les partenaires opérationnels aux événements internationaux et faciliter leur accès à plusieurs types de plateformes / réseaux.

→ **L'engagement lié aux financements et aux conventions de partenariat**

Les financements et les conventions de partenariats sont des leviers jugés à impact « moyen » sur l'intégration du genre par les partenaires opérationnels ayant répondu à l'enquête :

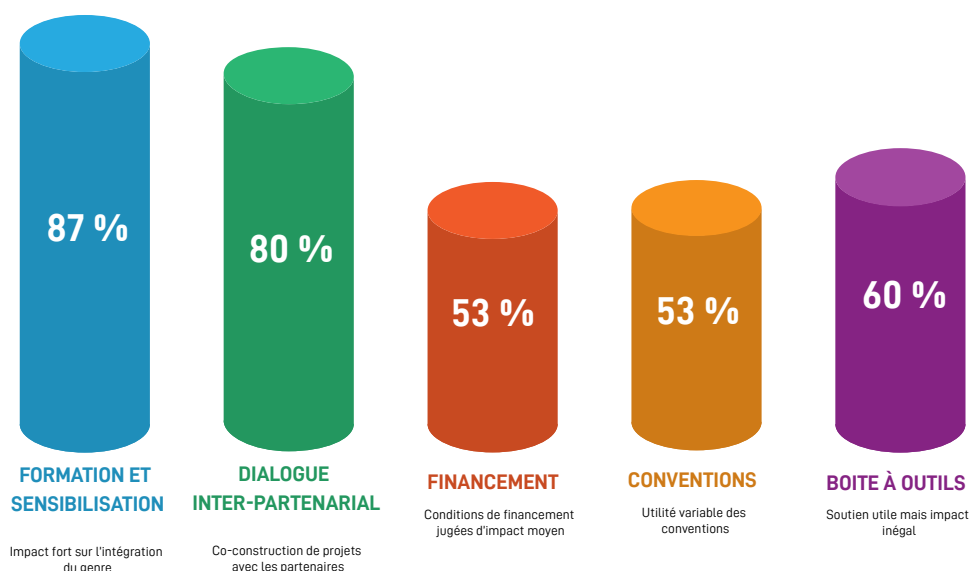


→ **Les financements** - plus de la moitié des répondant·es (53 %) estiment que l'effet des conditions de financement est « moyen », tandis que 47 % le jugent « fort » ou « très fort » : ceci illustre une situation dichotomique, dans laquelle les partenaires doivent répondre à des exigences de bailleurs pour obtenir des financements mais sans pour autant que ce levier soit véritablement transformatif à leur niveau ;

→ **Les conventions** - 40 % situent l'impact à un niveau « moyen », tandis que 53 % le jugent « fort » ou « très fort ». Une minorité (7 %) considère l'effet comme « faible ». Cela indique que les conventions sont jugées utiles, mais pas de manière homogène. Leur contribution dépend probablement du contexte ou de la manière dont elles sont mises en œuvre, d'autant plus que toutes les conventions n'intègrent pas d'articles spécifiques sur le partage de valeurs éthiques, le respect d'une politique de prévention contre les abus et l'exploitation sexuelle ou d'autres approches en termes de droits humains.

2 QUE FAUT-IL POUR TRANSFORMER L'ESSAI ?

→ Les boîtes à outils quant à elles, sont perçues comme ayant un effet « moyen » par 60 % des répondant-es, tandis que 40 % les jugent « fort » ou « très fort ». Les outils sont donc perçus comme un appui utile, mais l'utilisation ou l'impact reste inégal d'une organisation à l'autre. Ce sont surtout des outils permettant le suivi continu du niveau d'intégration du genre qui manquent et des outils d'analyse et d'interprétation des données et la budgétisation sensible au genre. Il s'agit d'adapter les outils existants au contexte, pas de les réinventer.



En résumé, le partenariat est perçu non seulement comme un moyen de **cadre et poser des bases** (via les financements, conventions, outils), mais aussi surtout comme un **catalyseur de prise de conscience et de collaboration, deux moteurs essentiels pour ancrer durablement l'intégration du genre. Les dimensions formatives, relationnelles et stratégiques des partenariats sont des leviers majeurs** à l'intégration du genre qui, activés ensemble, donnent de meilleures perspectives d'efficacité et de durabilité des changements opérés.

2.2.3 Le changement de posture

Quels que soient les leviers et points de bascule, quels que soient les moyens de pression positive, l'outillage et la portée du plaidoyer, c'est le **changement de posture** (individuel, organisationnel, collectif) qui permet d'obtenir des effets transformatifs significatifs et durables. Pour changer de posture, il faut du temps, une vision collective et une compréhension commune, des espaces d'échange sans jugement, des exemples concrets, un habile jeu d'influence.

Quand on parle de changement de posture individuel, il ne s'agit pas seulement de nouvelles compétences techniques, mais surtout d'une évolution des représentations, des comportements et des façons de se positionner face aux autres et aux situations.

Quand il s'agit de changement de posture organisationnel, il s'agit non seulement pour l'organisation de se doter d'outils et de documents de politique, structurants, mais aussi de gagner en leadership pour améliorer la cohérence institutionnelle et en permettre le suivi.

Enfin, quand on évoque le changement de posture collectif, il s'agit d'activer l'intelligence collective et les dynamiques de dialogue, de partage d'expérience, qui comme le confirme l'enquête auprès des partenaires opérationnels et des OSC françaises de SI, constituent des leviers forts à l'intégration du genre.

Pour être transformatives, il est important que gouvernance et équipes opérationnelles partagent une vision, collaborent et communiquent en confiance, sans écarts. Des appuis complémentaires sont nécessaires à ce niveau (voir section 3).

2.3 CAPITALISER SUR LES PRATIQUES FAVORABLES AU CHANGEMENT

Plusieurs bonnes pratiques ou pratiques d'intérêt ont émergé de l'étude comme étant favorables au changement. La liste présentée ci-dessous n'est pas exhaustive, dans la mesure où elle ne répertorie pas l'intégralité des pratiques intéressantes mais se concentre sur quelques exemples qui semblent répliquables par un grand nombre d'OSC, y compris aux profils très différents.

Les trois bonnes pratiques relevées portent sur la dynamique inter-partenaire.

BP1 : Endosser une approche horizontale fondée sur un apprentissage mutuel entre l'OSC française et ses partenaires opérationnels.

Cette bonne pratique est fortement dépendante de la nature des relations liant les OSC françaises à leurs partenaires. Lorsque cette relation s'est construite sur une dynamique horizontale et de dialogue partenarial, cela se ressent au niveau des réflexions et pratiques relatives à l'intégration du genre. Ceci est confirmé tant par les OSC concernées en France que par les partenaires (voir section 2.4). En outre, endosser une approche horizontale fondée sur un apprentissage mutuel incarne l'approche décoloniale, décentrée d'une vision occidentale des enjeux de genre, qui est promue par de plus en plus d'OSC.

Cette approche passe par un alignement entre partenaires sur une vision partagée de l'égalité de genre, qui peut être matérialisée par une consultation a priori sur les connaissances et perceptions des enjeux de genre, des sessions de renforcement de capacité mutuel autour d'exercices didactiques, du partage d'outils et d'expériences, etc.

Dans ce type de dynamiques, les deux organisations adoptent une posture à la fois d'apprenante et de conseillère, en fonction de leur degré de maturité sur les questions de genre, qui leur permet de tirer profit des recommandations et expériences de l'autre. Ce faisant, elles créent une boucle vertueuse d'apprentissage, propice à une montée en compétence des deux organisations et à la mise en œuvre de pratiques efficaces et/ou innovantes.

BP2 : Les communautés de pratiques au niveau des OSC et de leur réseau partenarial

L'approche susmentionnée a d'autant plus d'effets lorsqu'il existe des opportunités pour plusieurs partenaires d'une même OSC de partager également entre eux et avec l'OSC, dans le cadre d'une mise en réseau, d'ateliers inter-partenaires, etc., car cela permet de capitaliser sur les pratiques de chacune et de les essayer dans une communauté de pratiques internationale (tout en les adaptant au contexte local).

Une OSC internationale a également mis en place une communauté de pratiques interne dédiée au genre, se réunissant tous les deux mois, en regroupant les points focaux genre de chacune des délégations. Ces communautés de pratiques permettent de maintenir l'enjeu genre sur les radars dans la durée, de relayer la politique genre au niveau international. Elles constituent par ailleurs, au même titre que les communautés de pratiques du F3E, des espaces d'échanges et de synergies précieux.

BP3 : Intégration des partenaires dans des comités genre

Une OSC a institué en interne un comité pour travailler sur son approche genre et a choisi d'y associer deux partenaires opérationnels, pour éviter de travailler en vase clos et inclure un point de vue extérieur à l'organisation. Cette pratique n'a pas pu être approfondie dans le cadre d'un entretien avec l'OSC concernée mais semble offrir des pistes de réflexion intéressantes, notamment en termes d'approche décoloniale, de partage d'une vision concertée du genre et de réflexions stratégiques.

2.4 IDENTIFIER ET COMPRENDRE TOUTES LES INFLUENCES POUR DÉVELOPPER DES STRATÉGIES

Les acteur-trices impliqué-es au niveau du secteur et de chaque organisation peuvent exercer une influence décisive. Au-delà des deux têtes de réseau Coordination SUD et F3E (cf. section 3), les bailleurs, les réseaux et ONG les plus vocales, ainsi que les partenaires, ont un rôle déterminant.

2.4.1 Rôle des bailleurs

Les tendances diffèrent entre l'analyse quantitative des réponses au questionnaire et les discussions menées lors des entretiens.

Toutes les OSC bénéficiant de financements français ou européens (AFD/ECHO/CDCS) affirment que les **pressions positives des bailleurs en matière d'intégration du genre ont été un déclic**. Toutefois, si certaines indiquent que les bailleurs pourraient même aller plus loin, d'autres admettent qu'il y a parfois plus de « cosmétique » et d'affichage que de réelle appropriation de la démarche, ou à l'inverse que « si les bailleurs étaient moins exigeants on se donnerait moins de mal ». L'enquête donne des résultats mitigés à ce sujet, avec 44 % des répondant-es indiquant que l'influence des politiques et outils des bailleurs reste finalement moyenne alors que plus de 93 % des OSC ayant participé à l'enquête indiquent être sous convention AFD et presque 56 % avec l'Union européenne (UE), par exemple. Il s'avère en creusant que les engagements pris par la France sur le genre dans sa diplomatie féministe ou par l'AFD ne sont pas nécessairement bien connus par l'ensemble des OSC (voir ci-dessus). **Tout dépend aussi de leur propre conviction à se saisir du sujet. La situation actuelle de réduction des financements risque par ailleurs de creuser le clivage entre ces deux catégories** (celles qui y croient, et celles qui font de la cosmétique). Certaines, étant convaincues mais pas encore suffisamment avancées sur la question pour sécuriser l'approche, vont faire face à un manque de ressources et risquent de ne pas être en mesure de transformer l'essai. D'autres vont confirmer le portage politique du genre, d'autres encore vont s'en dessaisir.

À ce niveau, le FSOF joue un rôle moteur en permettant à des organisations internationales déjà avancées sur les questions de genre, qu'elles se définissent comme féministes ou non, de renforcer et d'assumer davantage leur positionnement féministe. Il n'existe cependant pas de ligne de financement au sein de ce fonds, ou d'autres fonds comparables, qui facilite l'entrée en matière d'OSC moins positionnées sur la question. Cette asymétrie risque d'alimenter le développement d'une société civile à deux vitesses. Un mécanisme permettant de veiller à ce que les OSC porteuse d'un projet FSOF puissent se positionner en tant que mentor ou organisations paires et faire profiter les OSC moins avancées de leurs expériences permettrait de limiter ce risque. Les espaces et plateformes d'échanges ont de fait toute leur importance pour offrir des espaces d'échange de pairs à pairs.

2.4.2 Rôle des réseaux et des ONG « vocales »³¹

Les ONG vocales, individuelles ou rassemblées en collectif/réseau, portent un plaidoyer qui impacte la puissance politique et les bailleurs, pour continuer à faire du genre une priorité, résister face au risque de *backlash*, les pousser un peu plus dans la réflexion mais aussi dans l'appui à l'opérationnalisation des mesures institutionnelles. Elles impactent directement ou indirectement (via le positionnement des bailleurs publics nationaux) la scène internationale, et directement ou indirectement (via les réseaux et fédérations) les ONG nationales (voir schéma ci-dessous). Au-delà du plaidoyer, il y a un jeu de pairs à pairs à activer. Les réseaux proposent des outils et des espaces d'échange devant permettre de discuter des pratiques et de s'inspirer des organisations paires. Il y a un effet « modèle » et d'entraînement entre pairs, favorisés par les espaces d'échanges proposés par les réseaux et encouragés par les résultats communiqués sur les études et les accompagnements FRIO.

Toutefois, là-aussi, une frange des OSC est difficile à « toucher ». Pour rappel, le degré d'avancement des OSC membres du F3E ayant sollicité une étude genre est à 20 % « basique », 45 % « intermédiaire », 10 % « avancé » et 25 % « expert » d'après la RTG de 2023-2024³². Ceci indique que les organisations qui sollicitent une étude genre sont un peu plus avancées sur la question comparativement au profil des organisations ayant répondu à la présente étude (3 % « expertes »).

Expert-es genre, associations féministes et plateformes donnent par ailleurs un appui technique essentiel et complémentaire.

2.4.3 Effet levier des partenariats

Selon la perception des OSC françaises ayant répondu au questionnaire, une majorité (55 % des répondant·es à cette question) estime que leurs partenaires opérationnels prennent en compte le genre dans leur fonctionnement et 77 % considèrent que cette attention se manifeste également dans la mise en œuvre opérationnelle des projets. 62 % des personnes ayant répondu estiment que leur OSC a été influencée par ses partenaires opérationnels à faire évoluer ses pratiques en termes d'intégration du genre et 53 % estiment avoir à l'inverse influencé leurs partenaires sur ces questions. **Il y a un jeu d'influence mutuelle évident et les partenariats sont un levier majeur en matière d'intégration du genre.**

³¹ Une ONG « vocale » désigne une organisation qui se fait entendre, qui « donne de la voix » dans l'espace public, c'est-à-dire très active dans le plaidoyer, la dénonciation ou la défense de causes (droits humains, environnement, etc.). Ici, « vocale » renvoie à la capacité de s'exprimer et de porter un message haut et fort.

³² [Apprendre-le-genre-revue-transversale-F3E.pdf](#)

Quelle influence et recherche d'influence de la part des OSC françaises ?

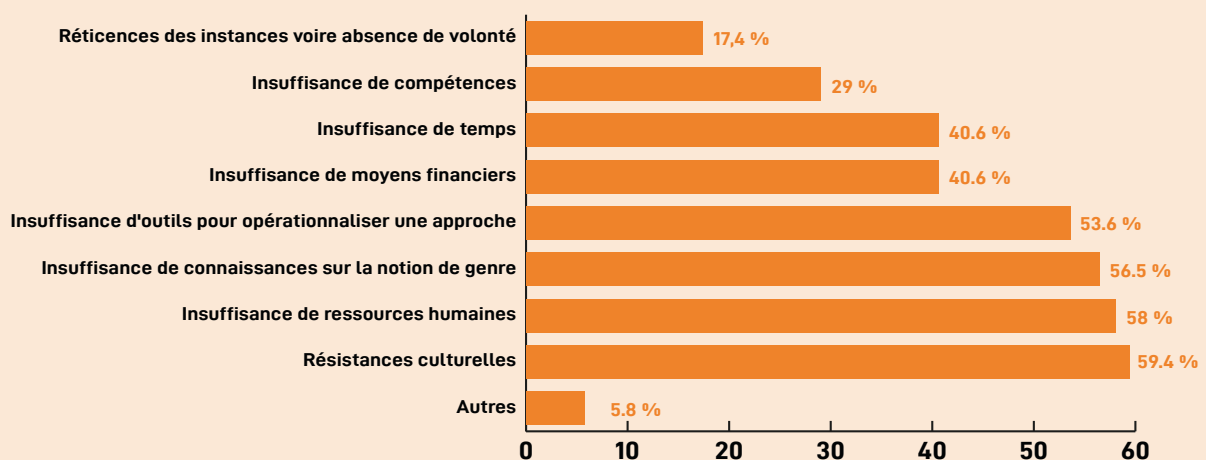
67 % des participant·es à l'enquête déclarent que leur OSC a établi des partenariats afin d'avoir plus d'impact dans la réduction des inégalités de genre au niveau des projets mis en œuvre, voire que la prise en compte de l'intégration du genre constitue un critère de sélection des nouveaux partenaires (48 %). Dans les conventions de partenariat, le partage de principes liés aux droits humains et à l'approche liée au genre est prévu selon 53 % des répondant·es. Pour autant, plus d'un tiers des répondant·es déclarent ne pas savoir dans quelle mesure leurs partenaires mobilisent cette approche, révélant un **déficit de lisibilité ou de dialogue structuré sur ces enjeux**. Cette situation souligne la nécessité d'un cadre de partenariat plus explicite, permettant **une meilleure formalisation des engagements et une explicitation de l'alignement des principales valeurs et pratiques portées par les deux partenaires**.

L'étude révèle donc que les OSC françaises se sentent plus influencées par leurs partenaires opérationnels (qui eux-mêmes sont parfaitement conscients de l'influence qu'ils ont auprès de l'ONG française), qu'elles ne les influencent elles-mêmes à ce sujet. **Ce constat invite à renforcer les démarches de co-apprentissage, afin que l'intégration du genre soit aussi une source d'évolution pour les structures françaises, et à davantage valoriser, documenter et diffuser les savoirs issus des partenaires opérationnels**. Ces partenaires estiment pouvoir influencer leur partenaire français par le partage d'outils et de méthodes, la contribution à des ateliers de réflexion ou de capitalisation, la mise en œuvre conjointe d'un projet, leurs pratiques en matière d'équité de genre dans la composition des équipes et du CA, la connaissance fine du contexte et de ses acteur·trices leviers. Ils évoquent aussi la culture de travail inclusive pour promouvoir leadership et employabilité avec des lunettes genre.

Selon ces mêmes OSC françaises, les **principaux freins à l'intégration du genre chez les partenaires** opérationnels sont les résistances culturelles, le manque de RH, le manque de connaissance et d'outillage, comme le présente le graphique ci-dessous :

FREINS À L'INTÉGRATION DU GENRE CHEZ LES PARTENAIRES LOCAUX, D'APRÈS LES OSC FRANÇAISES

En % de personnes ayant répondu au questionnaire



Il est intéressant de noter que les résistances culturelles sont ici évoquées par les OSC françaises comme premier frein à l'intégration du genre lorsqu'il est question des partenaires, tandis que cet argument a fortement régressé dans le classement pour les freins au niveau des OSC françaises elles-mêmes. Cette réponse doit donc être analysée avec prudence et peut révéler un biais de perception de la part des OSC françaises qui, sans le vouloir, perpétuent des interprétations erronées reposant sur des préjugés raciaux. Ce que les organisations n'évoquent pas dans le questionnaire, mais qui ressort de plusieurs entretiens, est qu'il existe aussi une forme d'autocensure liée à des freins sociaux occidentaux, perpétués par habitude et conservatisme sur les mœurs. De ce fait, des OSC ont pour principe de ne pas évoquer certains sujets (autocensure) alors que leurs partenaires sont plus enclins à en discuter.

Ces résultats confirment par ailleurs qu'il faut des ressources et du temps pour permettre l'intégration d'une approche genre : afin de s'outiller, afin de lever les résistances sociales là où elles existent encore, afin d'encourager l'influence mutuelle entre partenaires (accompagnement en profondeur si nécessaire, impulsion de la dynamique basée sur les réalités de contexte, élaboration de cadres partagés propices à la co-construction d'approches sensibles au genre, etc.). Ils témoignent aussi d'une **appropriation encore limitée du concept de genre et de difficultés persistantes dans le passage à l'opérationnalisation. De ce que mentionne l'étude, l'intégration au moment de l'identification/planification et les cadres de suivi-évaluation sont encore faibles.**

Face aux freins qu'elles évoquent, les ONG françaises qui ont des bureaux pays ou région identifient la formation de leurs partenaires comme principal levier. D'autres ont recours à certaines typologies d'études genre (appui à la planification, diagnostic, évaluation, étude d'effets et de l'impact).

Quelle influence et recherche d'influence de la part des partenaires opérationnels ?

L'enquête adressée aux partenaires opérationnels (15 répondant-es) démontre une assez bonne connaissance de ce qu'est une approche genre, sachant toutefois que certain-es ont été choisi-es pour répondre au questionnaire parce qu'elles et ils avaient des pratiques intéressantes à partager sur ces enjeux. Cette approche est exprimée comme un principe selon lequel les personnes femmes, hommes, personnes non binaires devraient avoir les mêmes droits, opportunités et responsabilités dans tous les domaines de la vie, ou encore vue comme une suppression des facteurs ou déterminants socioculturels induisant les inégalités entre les femmes, les hommes et les personnes non binaires dans l'accès à des postes ou à des services sans discrimination de genre, de race, de groupe ethnique, d'orientation sexuelle et/ou de religion. **La question des droits humains est donc centrale : mêmes droits, mêmes opportunités, même traitement, mêmes responsabilités, mêmes devoirs.** Pour avoir une approche droits humains intégrée et efficace sur l'égalité de genre, il faut que celle-ci intègre des correctifs équitables (opportunités, traitement) selon le genre.

L'approche reste cependant elle aussi majoritairement axée sur l'égalité femmes-hommes avec une pratique binaire du genre, bien que les OSC ayant contribué à l'enquête évoquent assez spontanément une compréhension non binaire et une approche intersectionnelle du genre dans les réponses ouvertes au questionnaire, donnant clairement des exemples. Lorsqu'elles donnent des exemples de pratiques intégrant les enjeux de genre, elles citent le plaidoyer et la sensibilisation contre les violences basées sur le genre (VBG), les réunions d'auto-support des femmes de l'association, la discrimination positive au recrutement, la représentativité des femmes au CA, les projets d'autonomisation des femmes, etc.

En termes de perception de l'intégration du genre dans leur OSC, les partenaires opérationnels expriment une position nuancée selon que l'on se positionne sur le plan organisationnel ou opérationnel :

	DEGRÉ D'AVANCEMENT (ESTIMÉ)	NIVEAU D'INFLUENCE DE L'OSC PARTENAIRE FRANÇAISE (ESTIMÉ)
NIVEAU ORGANISATIONNEL	L'intégration du genre est reconnue comme bien avancée sur le plan organisationnel ³³ , même si une proportion notable (près de la moitié) considère qu'elle reste encore à un niveau intermédiaire.	Le partenariat avec l'OSC française a eu un effet positif sur leur organisation (stratégie, RH, etc.) ³⁴ . Le partenariat a contribué de manière significative à l'évolution de leurs stratégies et de leur fonctionnement interne, même si une minorité se montre un peu plus réservée.
NIVEAU OPÉRATIONNEL	Plus nuancé lorsqu'il s'agit des interventions de terrain et du cycle de projet ³⁵ .	L'effet du partenariat est perçu comme encore plus net lorsqu'il s'agit des activités et projets menés sur le terrain ³⁶ .

Ces résultats suggèrent que l'influence de l'OSC partenaire française est plus remarquée au niveau des opérations même si à ce niveau les partenaires opérationnels continuent à rencontrer des difficultés substantielles. Des besoins restent à combler au niveau organisationnel, dans une logique de cohérence d'ensemble.

Concernant leur influence, sur une échelle de 1 à 5, les répondant-es ont en moyenne donné 3,7, ce qui illustre une contribution perçue comme positive à faire évoluer les pratiques et les réflexions de leur partenaire français en matière d'intégration du genre. Cette donnée est parfaitement cohérente avec les réponses des OSC françaises à ce sujet³⁷. Les partenaires opérationnels ont un rôle majeur à jouer par un jeu d'influence avec les organisations communautaires mixtes, les structures régionales et locales de concertation, comités, leaders communautaires et religieux, populations vulnérables. Ils permettent une connaissance fine des communautés. Sans leur expérience, toute approche genre serait hors sol.

33 Près de la moitié des répondant-es (47 %) estiment que l'intégration du genre dans leur organisation se situe à un niveau « moyen ». Un tiers (33 %) considère l'intégration comme « forte » et 20 % comme « très forte ». Aucune personne n'a jugé cette intégration « faible » ou « très faible ».

34 Près d'un quart (27 %) estiment que l'effet a été « moyen », tandis que la grande majorité (73 %) le juge « fort » ou « très fort ».

35 Plus de la moitié des répondant-es (53 %) considèrent que l'intégration du genre est « faible ». Seuls 20 % la jugent « moyenne » et 20 % « forte », tandis qu'une personne (7 %) estime qu'elle est « très faible ». Aucun-e ne la qualifie de « très forte ».

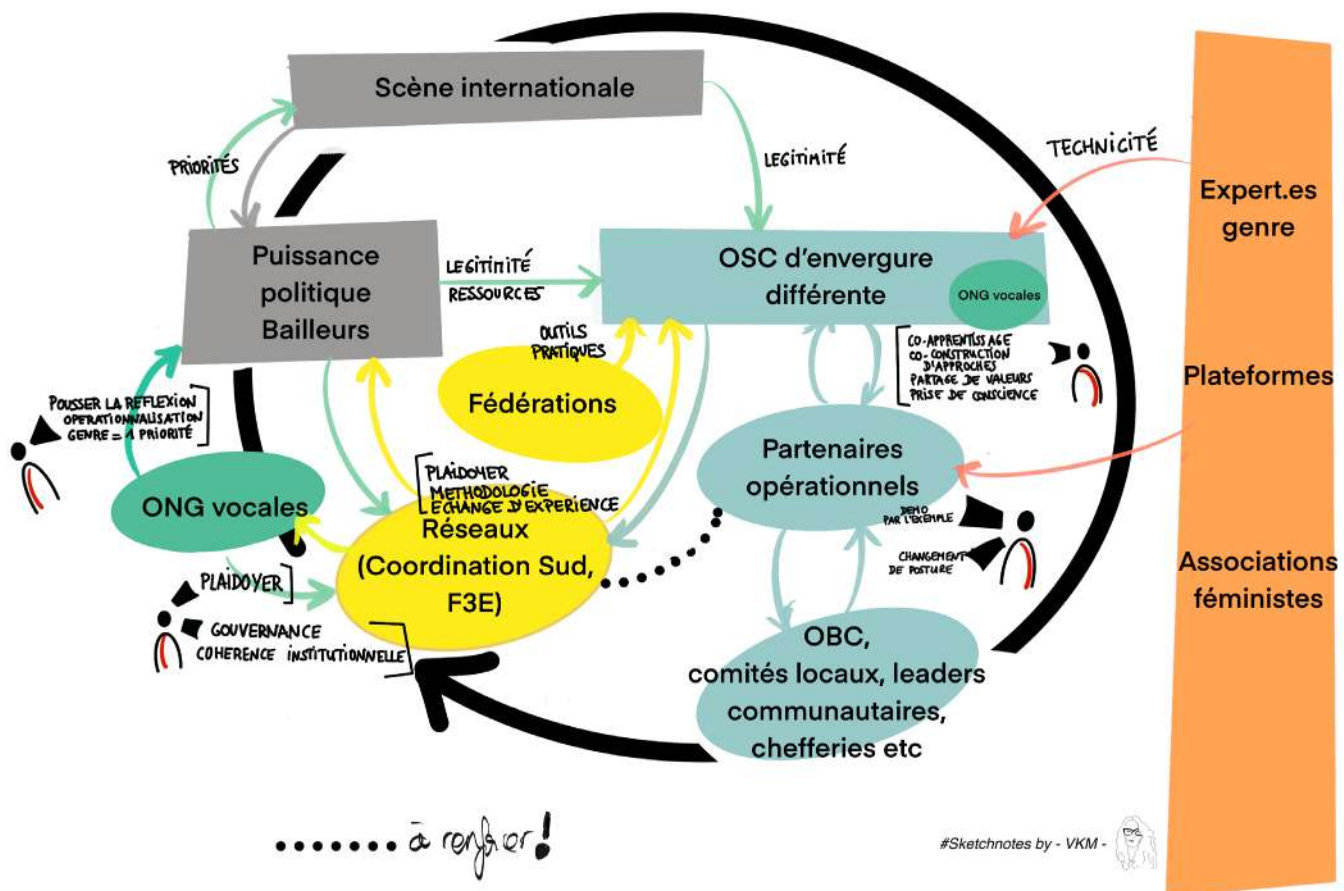
36 Seuls 13 % des répondant-es situent cet impact à un niveau « moyen », tandis que 87 % le jugent « fort » ou « très fort ».

37 Pour rappel, 62 % des personnes ayant répondu au questionnaire estiment que leur OSC a été influencée par ses partenaires opérationnels à faire évoluer leurs pratiques en termes d'intégration du genre 53 % estiment avoir à l'inverse influencé leurs partenaires sur ces questions.

2.4.4 LA BOUCLE D'INFLUENCE : CERCLE VERTUEUX... À CONDITION DE...

Les influences combinées des uns, des unes et des autres peuvent être schématisées dans une « boucle d'influence », qui n'est vertueuse que si et seulement si toutes les parties prenantes y sont intégrées, y compris les partenaires opérationnels et leurs partenaires à base communautaire. Il s'agit donc de considérer toutes les parties prenantes et le rôle qu'elles peuvent avoir les unes envers les autres, pour mieux identifier les complémentarités et les rôles combinés dans l'intégration du genre à portée transformative. Ceci permettrait d'identifier des écarts et d'ajuster les stratégies partenariales et stratégies d'action afin de combler ces écarts, dans une approche décoloniale et d'ouverture.

Le schéma ci-dessous représente cette boucle d'influence (flèche circulaire noire) dans laquelle s'insèrent les principales actrices et principaux acteurs de solidarité internationale (en bleu la chaîne de partenariat des ONG/OBC, en jaune les réseaux/plateformes, en gris les bailleurs et la scène internationale, en vert les ONG « vocales », en orange l'expertise spécifique genre). Les facteurs d'influence sont indiqués au niveau des flèches et des pictogrammes.



Dans cette boucle, il apparaît que la relation entre les partenaires opérationnels et les réseaux est plus limitée en raison d'un manque de connaissance de ces réseaux par ces organisations d'une part, et du fait que ces organisations ne sont pas les cibles principales des réseaux d'autre part (ex. question du *membership* et de l'accès aux appuis).

3

LE RÔLE DES COLLECTIFS COORDINATION SUD ET F3E POUR CONTRIBUER À RELEVER CES DÉFIS



Coordination SUD et le réseau F3E disposent chacun-e d'une identité et d'une histoire propres, qui leur confèrent un positionnement - réel ou perçu - à la fois différent et subsidiaire. Coordination SUD et le réseau F3E ont chacun-e leur mission et leurs axes d'activités propres. Leur fonctionnement et modèles de gouvernance diffèrent également. De même, les deux réseaux font face à des enjeux en interne sur les questions de genre, qui impactent par effet miroir les appuis qu'ils proposent à leurs membres. Or, ils doivent jouer un rôle d'ensemblier et agir avec un effet d'entraînement de leurs membres au regard de leurs engagements et ambitions.

Leur impact est d'autant plus significatif que les deux réseaux comptent un nombre élevé de membres en commun (+/-68).

3.1. AU NIVEAU DE COORDINATION SUD : CLARIFIER LE POSITIONNEMENT EN MATIÈRE DE GENRE

Les pratiques internes en matière d'approche genre dans la gouvernance ont partiellement évolué : des mesures ont été prises par Coordination SUD suite au processus d'observation du fonctionnement du CA conduit en 2018-2019 et 2022 ; coanimation du CA, prise de parole alternée, travail en sous-groupes (ces deux derniers ont été abandonnés entre temps). Certaines de ces mesures ont été considérées comme étant un peu artificielles et, même lorsqu'elles ont convaincu, elles n'ont pas été si « faciles » à mettre en place. Ces mesures et discussions ont révélé ou accru la visibilité des divergences de vision quant à l'importance du sujet genre au sein des membres du réseau et notamment de son CA.

Des écarts sont constatés concernant le degré d'importance au sein du fonctionnement :

- Pour certain·es, il s'agit d'un sujet sur lequel il faut porter son attention constamment et dont il faut continuer à parler et à qualifier la marge de progression, en interne et vis-à-vis des membres.
- D'autres estiment que le travail a été fait au niveau des instances de gouvernance, et qu'il n'est plus pertinent de le reposer dans ces termes-là. À leurs yeux, la priorité est de se concentrer sur la manière dont les membres s'approprient le sujet, dans leurs structures et leurs activités.
- Pour une troisième catégorie enfin, la question du genre a déjà suffisamment été thématisée, tant en interne au réseau que dans le cadre de ses activités, et ne constitue plus une priorité, en particulier dans le contexte actuel (cf. section réflexions prospectives dans le cadre du contexte actuel et du risque de backlash).

Il n'y a donc pas actuellement d'homogénéité de la vision et du degré de priorité de cette thématique, et l'absence de stratégie genre ne permet pas de donner des orientations stratégiques claires. Il existe certes des notes de positionnement, dont une note de référence sur les positionnements genre de Coordination SUD spécialement créée pour transversaliser le genre dans le plaidoyer et en faciliter le portage par le CA. Cette note ne traite pas de l'intégration du genre en interne à Coordination SUD. Le seul élément consensuel est l'approche par les non-discriminations et les vulnérabilités, pleinement au cœur de l'engagement de toutes et tous. Si cette diversité de perspectives est bien accueillie par certaines OSC membres, d'autres expriment aujourd'hui un certain inconfort à faire partie d'un collectif au sein duquel certaines valeurs socles ne sont pas totalement partagées, voire même sur lesquelles les positions peuvent être extrêmement polarisées. Historiquement, le réseau Coordination SUD est bâti sur une logique de compromis. Se pose aujourd'hui la question de savoir si ce compromis peut constituer un frein à l'intégration du genre dans les OSC de SI. Indépendamment de la réponse à cette interrogation, il est essentiel de veiller à ce que le CA porte la voix des membres – dans leur intégralité et leur diversité – et pas uniquement celle des OSC administratrices, voire des individus. Actuellement, la voix des membres est majoritairement favorable à l'intégration du genre, voire demandeuse de davantage de positionnement en la matière.

Or, dans sa Stratégie 2023-2028, le pilier B est de « porter la parole collective de ses organisations membres en France, en Europe et dans le monde, pour peser, avec d'autres, sur les enjeux majeurs de la SI ». **L'égalité de genre est aujourd'hui plus qu'hier un enjeu majeur, confirmé par les OSC ayant participé à l'étude.** Dans cette stratégie, Coordination SUD présente aussi sa vision, qui est que « Dans leur diversité, Coordination SUD et ses organisations membres agissent pour un monde où la participation de tous et de toutes est mobilisée pour promouvoir une humanité sans pauvretés, sans inégalités et sans injustices ; un monde de solidarité et d'égalité où les droits humains et l'environnement sont respectés ».

Coordination SUD porte des messages forts au niveau de la puissance politique, élabore des outils pour impulser l'intégration du genre au niveau organisationnel des OSC françaises de la SI, mais n'a pas encore de référentiel institutionnel d'intégration du genre qui permettrait d'asseoir sa légitimité sur ce sujet. Réaliser ou **formaliser une analyse de genre spécifique à Coordination SUD, définir des objectifs clairs et mesurables formaliser une stratégie d'inté-**

gration du genre puis en faire découler un plan d'action ainsi que des indicateurs de suivi et d'évaluation **faciliterait une transformation en profondeur des pratiques de Coordination SUD - en interne et à l'intention de ses membres – ainsi que sa visibilité auprès des membres.** **Eu égard aux résultats de l'étude, cette approche genre devrait être intersectionnelle.**

3.2 AU NIVEAU DU RÉSEAU F3E : RENFORCER LE LIEN AVEC DES APPUIS PLUS STRUCTURANTS ET CONTRIBUER AU PLAIDOYER

Le réseau F3E s'est doté d'une stratégie intersectionnelle de genre, engagée mais non prescriptive, et déclinée dans ses modalités d'intervention de manière à la fois transversale et spécifique, pédagogique et méthodologique. Comme pour le cas de Coordination SUD, il y a une tension entre certains membres qui ne se retrouvent pas pleinement dans cette approche intersectionnelle de genre, certains qui aimeraient aller plus loin dans le côté prescriptif, d'autres encore qui trouvent que le réseau joue intelligemment de cet équilibre entre disposer d'une stratégie sans pour autant imposer de vision dans le déploiement de ses accompagnements.

Dans la pratique, le F3E vise l'amélioration des pratiques et des actions de changement social de ses membres par une démarche méthodologique, transversale et spécifique, et non-prescriptive. Il applique une « politique des petits pas » en insérant le prisme du genre dans l'ensemble des études et appuis réalisés, en poussant les réflexions « un cran plus loin » quand cela semble possible, avec pédagogie, ce qui est particulièrement apprécié.

Le F3E a lui aussi questionné son niveau d'intégration du genre dans ses RH sur la période 2019-2023 pour en dégager des pistes d'amélioration et des orientations à porter par sa direction et ses instances de gouvernance, partant du principe que les conditions d'une transversalisation du genre reposent sur 3 éléments : des personnes favorables à l'égalité ; des formations leur permettant d'acquérir des compétences spécifiques ; et une inscription dans les routines de travail. Le réseau a aussi conduit des observations de pratiques avec des lunettes genre dans toutes les instances collectives du F3E – CA, comité des études, réunions de coordination-direction (codir) et réunions d'équipe. Ces observations ont révélé des inégalités en termes d'écoute et de répartition du temps de parole. Il est prévu que ces observations soient renouvelées au moins une fois par an.

Le réseau dispose par ailleurs de RH spécifiques expertes sur les questions de genre, mises à contribution des différents accompagnements proposés aux membres et ayant pour mission de contribuer à l'infusion de l'approche intersectionnelle de genre dans l'organisation. Le F3E a acquis une cohérence institutionnelle en matière de genre et une haute technicité.

L'approche du F3E est pertinente et efficace. **Pour aller plus loin, ses appuis devraient être reliés à des appuis plus structurants** (niveaux institutionnel et organisationnel – cf. appuis de Coordination SUD) pour viser à la fois un changement de posture et une cohérence institutionnelle d'ensemble. De plus, **les résultats permis par les appuis méthodologiques du F3E sont essentiels pour nourrir le plaidoyer de Coordination SUD et à ce titre des mécanismes**

de collaboration sont en train de se renforcer. Pour faire du plaidoyer, il faut des données probantes, il faut démontrer. Or à ce niveau, le réseau F3E est particulièrement innovant et transparent dans la diffusion des résultats atteints. Les deux réseaux auront, ensemble, plus de poids pour porter des messages, maintenir la visibilité et l'attention des pouvoirs publics français et européens sur ces questions, y compris en cas de changement de direction politique. Le plaidoyer commun aurait d'autant plus de poids pour contrebalancer la montée des mouvements anti-genre.

3.3 RENFORCER LE RÔLE D'ENSEMBLER DES DEUX RÉSEAUX

Il est essentiel que les gouvernances des deux réseaux jouent totalement leur rôle de représentativité et portent les messages des membres. Cela requiert de savoir se détacher de ses propres attentes, en tant qu'organisation voire en tant que personne, pour se focaliser sur ce que souhaitent les membres représentés, ce qui n'est pas forcément facile. **Il est fondamental que les organisations siégeant aux CA soient représentatives du profil du réseau et prennent la voix du « collectif »³⁸.**

L'étude souligne que, si la démarche de compromis a son intérêt, elle favorise le maintien de Coordination SUD dans une approche insuffisamment engagée en termes d'égalité de genre. L'étude constate que la voix des membres est majoritairement favorable à l'intégration du genre, voire demandeuse de davantage de positionnement en la matière, quel que soit le niveau de priorité qu'elles lui donnent. L'étude démontre qu'il y a un manque de cohérence institutionnelle au sein des OSC de SI françaises, des freins persistants et des leviers à activer. Sans être prescriptif et tout en accompagnant les OSC de là où elles sont vers là où elles veulent et peuvent aller, le rôle des collectifs est sans doute d'avoir un positionnement clair et de constituer une boussole. Le genre peut être un sujet fédérateur et non clivant si le bon angle d'attaque est trouvé pour embarquer le collectif.

En tant que boussole, les deux réseaux doivent :

→ **Améliorer la représentativité et l'inclusion**

- Assurer une participation équitable, diversifiée et paritaire de leurs instances comme socle commun
- Favoriser la montée en légitimité des personnes, y compris de celles qui sont moins écoutées

→ **Veiller au partage de valeurs communes claires**

- Garantir que les membres adhèrent à des valeurs communes et non négociables
- Avoir un positionnement clair sur le genre, consigné dans une stratégie / note de positionnement. Sans imposer l'approche et la vision aux membres, ce positionnement constitue un gage de respect du genre et des droits humains à moyen et plus long terme. L'approche ne peut être qu'intersectionnelle, tenant compte de multiples facteurs, parfois combinés, de vulnérabilité, pour ne laisser personne de côté

³⁸ D'après le F3E, ce point peut être difficile à appréhender pour le F3E, qui n'a pas de mandat de ses membres pour porter la voix du collectif.

→ Trouver un meilleur équilibre entre technicité et accessibilité

- Continuer à former et animer les équipes
- Renforcer la compréhension de l'approche intersectionnelle de genre et adopter une approche non binaire du genre
- Sortir du jargon et de discussions trop techniques : trouver des angles plus accessibles, aborder le genre sous l'angle du patriarcat et de la lutte contre les discriminations, lier le genre comme sujet transversal aux autres thématiques, que ce soit la structuration interne ou des thématiques sociales de développement. Attention toutefois : proposer une approche suffisamment démocratique ne signifie pas simplifier à outrance, au risque d'invisibiliser certaines logiques complexes, relatives notamment aux enjeux de pouvoir. Il convient donc d'être précis·es dans les termes utilisés, tout en privilégiant une démarche pédagogique permettant au plus grand nombre de se saisir du sujet
- Activer l'effet buvard pour une appropriation progressive par les membres (par exemple concernant l'écriture inclusive, le positionnement sur l'approche genre, les messages de plaidoyer, etc.)

→ **Donner légitimité et émancipation aux équipes salariées**, sur base d'un vrai mandat de la part du CA, pour qu'elles continuent le travail avec les membres et selon des approches plus progressistes, dont elles seront garantes. Le CA doit valider un socle politique pour que les équipes opérationnelles puissent s'en saisir et « dérouler »

→ Travailler sur l'enjeu de représentation à l'externe du collectif

Une réflexion est à conduire par les deux réseaux : doivent-ils se définir comme des réseaux féministes ? Faire référence aux valeurs féministes ? Mieux « porter » l'intersectionnalité ? Si oui, est-ce que les deux réseaux sont prêts à perdre quelques membres, qui décideraient de les quitter ?

3.4 MIEUX SE CONNAÎTRE ET SE FAIRE CONNAÎTRE

L'articulation des deux réseaux semble bien fonctionner, avec des mandats et une façon de travailler qui sont complémentaires, même si une meilleure articulation est attendue, pour une meilleure lisibilité de ce que propose chacun et de leur valeur ajoutée respective.

Du point de vue de leurs membres, Coordination SUD a un côté plus « institutionnel » de représentation de ses membres, le F3E étant plus un « poisson pilote », moins dans des enjeux de représentation mais plus dans l'innovation au niveau des méthodes, de l'exploration de nouvelles pratiques, d'un accompagnement adapté aux besoins, de pédagogie. Le F3E est parfois vu comme un « aiguilleur genre », rôle renforcé par sa nouvelle modalité d'accompagnement, particulièrement appréciée, que constitue la hotline genre.

Du point de vue des membres toujours, la valeur ajoutée de Coordination SUD reste le FRIO et les clubs métiers, qui permettent de soutenir des réflexions internes sur les façons d'appréhender le genre (communication, RH, organisation), et de travailler entre pairs. Celle du F3E est d'accompagner finement une réflexion méthodologique, stratégique, et de donner un coup de pouce à l'opérationnalisation dans les actions avec une bonne connaissance des contraintes de terrain. Le F3E se démarque dans le suivi-évaluation et l'apprentissage. Coordination SUD dans le portage de messages politiques.

Les OSC ont tendance à solliciter le réseau avec lequel elles ont le plus de contacts, dans lequel elles se reconnaissent le plus, ou l'un plutôt que l'autre en raison de « l'étiquette » qu'ils portent : Coordination SUD pour le plaidoyer et le renforcement des organisations, le F3E pour l'appui méthodologique et l'animation d'espaces. Ces étiquettes sont réductrices et il y a de fait une déperdition dans l'accès aux appuis dont les OSC pourraient bénéficier.

Les deux réseaux gagneraient à mieux se faire connaître. Ils ont des espaces et une valeur ajoutée complémentaires, à optimiser, pour toucher davantage d'OSC sur les questions de genre d'une part, et améliorer et pérenniser l'intégration du genre de manière générale d'autre part.

Il s'agit :

- D'apprendre à mieux se connaître mutuellement via le partage d'informations, le dialogue continu et lors de temps de coordination dédiés, idéalement aux niveaux de la gouvernance, des directions et des équipes opérationnelles. Cela leur permettra d'identifier avec davantage de finesse la valeur ajoutée de chacun, les points de convergence stratégique, les écarts à combler au niveau de l'appui proposé aux membres. Il y a également à gagner en communiquant sur les parcours de leurs membres respectifs, dans la perspective de parcours d'accompagnement croisés Coordination SUD/F3E.
- De recourir à des communications conjointes / communes, par exemple via des outils d'information communs (ex. plaquette sur les études, FRIO) : se rendre davantage visibles ensemble, avoir plus souvent des événements collectifs, des prises de positions communes.
- D'intégrer dans leur routine de fonctionnement le fait de penser à l'autre réseau, en limitant la logique de silo pour évoluer vers une dynamique de collaboration conjointe.
- De définir des objectifs et cibles conjointes ainsi que la manière dont chacun est en mesure de se positionner pour contribuer à atteindre ces objectifs : à ce niveau, une approche orientée changement serait pertinente, puisqu'elle se bâtirait sur une vision commune, l'identification de chemins de changements avec des actions pour y contribuer, une meilleure articulation des appuis et une coordination plus efficace.
- D'étudier les possibilités de mutualisation entre les deux réseaux de la gouvernance de certains dispositifs, comme par exemple le FRIO, certains axes de communication et de plaidoyer, etc.
- De mettre en place un dispositif de suivi-évaluation conjoint, lié à l'approche orientée changement si celle-ci était choisie – intégré par ailleurs au dispositif de suivi-évaluation global de chacun – pour suivre et piloter les mesurer les progrès réalisés et ajuster au besoin leur stratégie.

Au niveau de chaque réseau, des objectifs clairement définis et assortis d'indicateurs permettant de mesurer avec précision les progrès réalisés et la marge d'évolution à combler sur le plan organisationnel et institutionnel (ex. Coordination SUD), la systématisation et la documentation de leur suivi (ex. F3E) pour mieux structurer et prioriser les efforts à consentir. L'enjeu est aussi de pouvoir mieux communiquer envers leurs membres grâce aux données fournies par leur dispositif de suivi.

Les deux réseaux doivent par ailleurs unir leurs forces pour :

- Toucher davantage d'OSC, y compris les moins engagées ou visibles sur les enjeux de genre. Les tendances relevées par les précédentes études se confirment. Ce sont les OSC déjà « sensibles » au genre qui se saisissent des espaces d'échanges et des formations proposées par les deux réseaux et s'y intéressent pour progresser sur la question. Les OSC moins appétentes ou moins sensibilisées sont plus difficiles à toucher.
- Renforcer la communication externe pour aller toucher les partenaires opérationnels.
- Améliorer la connaissance qu'ont leurs membres des stratégies / positionnements en matière de genre des deux réseaux : visibilité et positionnement communs des réseaux.

3.5 ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'INFLUENCE

Les deux réseaux devraient s'inscrire dans la boucle d'influence précédemment décrite en élaborant une véritable stratégie pour le secteur, qui considérerait toutes les parties prenantes et le rôle qu'elles peuvent avoir les unes envers les autres, pour mieux identifier les complémentarités et les rôles combinés dans l'intégration du genre.

Parmi les cibles à viser, les chemins à considérer, les influences à renforcer, on relèvera notamment :

- le rôle des bailleurs français pour faire avancer les approches genre dans les projets et dans les organisations : les deux réseaux peuvent contribuer à améliorer la connaissance de leurs membres des stratégies / diplomatie féministe de ces bailleurs mais aussi influencer les bailleurs pour l'ouverture de financements fléchés à des OSC qui souhaiteraient s'engager
- la nécessité d'un plaidoyer pour la promotion de la démocratie, de la vie associative et des associations féministes – plus largement du maintien des efforts en vue de l'intégration du genre
- la visibilisation de tous les mouvements anti-droits et anti-choix au sein de tous les collectifs.

3.6 UNIR LES FORCES POUR COMBLER LES ÉCARTS EN TERMES DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES MEMBRES

3.6.1 Cartographier l'existant

Pour que les OSC puissent avancer dans l'intégration du genre, elles doivent pouvoir identifier un continuum d'appuis correspondant aux chemins qu'elles souhaitent et sont en mesure de suivre.

Il serait utile que les deux réseaux proposent une cartographie, accessible sur leurs sites internet et sur demande, qui permette d'identifier l'essentiel des appuis dont peuvent se saisir les OSC, que ce soient des formations (auto-formations gratuites, formations payantes, en ligne, en présentiel), des études, des diagnostics, des soutiens financiers (type FRIO), des espaces d'échanges d'expérience et de pratiques, des appuis perlés individuels, etc. Ces appuis ne doivent pas se cantonner à ce que proposent Coordination SUD et le F3E mais intégrer des formations et appuis de qualité que les deux réseaux auront « validés » (autres plateformes, formations et outils proposés par des fédérations du réseau, etc. - ex. analyse rapide genre de Care, Care académie, formations initiales/livret d'arrivée PEED, Plan International, Centre Hubertine Auclert, Expertise France, AFD, etc.). Cette cartographie intégrerait en quelques mots les objectifs de chaque appui pour permettre à chaque OSC de dessiner son propre parcours, adapté à sa situation et à ses capacités de progression.

Pour réaliser cette cartographie, les deux réseaux devront faire un état des lieux des appuis et espaces d'échange existants et solliciter également les fédérations ou autres OSC bien outillées, pour activer le partage d'expérience.

Avec des appuis respectifs plus lisibles, visibles et accessibles, et mieux articulés, la complémentarité de Coordination SUD et du réseau F3E et leur capacité à répondre aux besoins eux aussi multiformes des OSC seraient décuplées. Ceci permettra également aux deux réseaux de suivre et d'accompagner des OSC qui solliciteraient par exemple un FRIO et/ou une étude genre : pré-identifier leur parcours et se saisir pas à pas des espaces et accompagnements adaptés, appuis complémentaires à activer (ex. : autre formation, mentorat, un appui par des pairs, etc.). Ceci permettrait de mieux articuler appui méthodologique innovant, partage d'expériences et de pratiques, appuis spécifiques aux métiers (Club métiers) et à la structuration associative (FRIO), études spécifiques et formations.

Si l'on veut délocaliser et limiter la polarisation « Nord-Sud », il faut par ailleurs que les représentations locales et les partenaires opérationnels accèdent elles et eux aussi aux outils et formations et que ces outils soient cohérents avec les difficultés qu'elles et ils rencontrent dans l'opérationnalisation des actions, et/ou qu'elles et ils bénéficient plus directement des appuis fournis par les deux réseaux à leurs membres (grâce à un travail sur les partenariats, de rapprochement envers les réseaux d'OSC des territoires d'action, d'implication des OSC partenaires opérationnels dans les comités de pilotage d'études, etc.). Il y a là une réflexion à avoir sur le membership. Davantage de formations en ligne, ainsi qu'une plateforme dédiée aux outils et espaces d'accompagnement sur le genre, sont autant de canaux à développer.

3.6.2 Réaliser des états des lieux des besoins

Pour répondre à la pluralité des OSC des deux réseaux, les appuis nécessaires sont multiformes. Le besoin n'est plus aux formations basiques (sauf exceptions et dans ce cas il existe déjà de nombreuses ressources) mais à un appui plus avancé sur des aspects focalisés permettant d'intensifier l'intégration du genre (dans les partenariats, pour une opérationnalisation en fonction du type de projets, etc.).

Les OSC ont par ailleurs de l'intérêt pour des appuis plus individualisés, à la carte.

Réaliser un état des lieux des besoins des OSC permettrait d'ajuster l'offre en fonction : formations de base ou avancées, appui individualisé et perlé, appui plus structurel qu'opérationnel, etc.

3.6.3 Renforcer l'échange d'expérience

Il s'agirait :

- D'accroître le potentiel de levier que peuvent jouer les deux têtes de réseau au niveau du secteur tout entier, en articulant davantage leurs savoir-faire et expertises, et en envisageant des appuis conjoints
- D'activer l'échange d'expériences et de pratiques entre les ONG de développement, les ONG d'ECSI et les ONG humanitaires, et plus largement des OSC
- D'identifier des canaux plus spécifiques d'échanges d'expériences tels que le mentorat, le partage entre pairs, la sollicitation conjointe d'études, voire le « parrainage/marrainage » (une OSC membre aurait un « parrain du genre » ou une « marraine du genre ») en réfléchissant en parallèle à une valorisation qui soit absorbable par les pairs/mentors (ex. vidéos, podcasts, etc.).

3.6.4 Renforcer les appuis en termes de diagnostic genre de contexte

L'étude a montré que ces analyses / diagnostics n'étaient soit pas systématiquement conduits, soit conduits de manière partielle (pas suffisamment intersectionnels). Cela a notamment pour conséquence un manque de visibilité sur les rapports de pouvoir, d'une part, et un manque d'inclusion d'autre part. Un manque à ce niveau conduit en effet à avoir une approche genre qui ne croise pas suffisamment les multiples facteurs de vulnérabilité d'une part et qui d'autre part se cantonne à une pratique binaire de l'égalité de genre.

Les études genre du F3E peuvent intégrer ce type de diagnostic mais il y a un intérêt majeur à ce que les OSC de solidarité internationale soient en mesure, elles-mêmes et avant la phase de formulation de leurs projets, d'améliorer l'étape d'analyse des besoins et de contexte pour une approche plus fine et plus complète. C'est un renforcement méthodologique qui est nécessaire à ce niveau (formation, coaching, outillage).

3.6.5 Contribuer à l'amélioration des dispositifs de suivi-évaluation des OSC membres

Il s'agit de permettre un véritable passage à l'échelle et une amélioration de la qualité et de l'utilisation des dispositifs de suivi-évaluation des OSC membres, que ce soit pour le suivi des progrès organisationnels ou opérationnels.

Les enjeux consistent ici non seulement à accroître l'intégration du genre dans ces dispositifs (indicateurs sensibles au genre), mais aussi à mieux utiliser les données pour analyser les transformations. Cela passerait par la systématisation d'études de base / diagnostics de contexte (qui peuvent être « allégés » pour tenir compte des contraintes de financement) pour mieux

identifier les besoins de transformation et de correction des inégalités ; accroître la capacité des OSC à définir des cibles réalistes mais ambitieuses afin d'y parvenir ; les assortir d'indicateurs fiables permettant la mesure de l'atteinte de ces cibles ; et enfin exploiter ces données dans une perspective corrective ou de capitalisation (repenser les outils d'analyse et d'interprétation des données et la budgétisation sensible au genre). Cela révèle la nécessité d'accroître les capacités des OSC via des accompagnements spécifiques et relativement techniques. Il s'agit notamment d'adapter les outils existants à chaque contexte, pas de les réinventer.

3.6.6 Renforcer les appuis transversaux et structurants en matière de genre

L'étude a analysé le profil des OSC de SI participantes et il s'avère qu'elles sont actives de manière importante dans des domaines transversaux, c'est-à-dire non uniquement des thématiques socioéconomiques, d'urgence et de développement spécifiques. Elles interviennent par exemple sur le sujet de l'environnement et du climat, elles déploient de manière substantielle des appuis pour le renforcement de capacités de leurs partenaires et travaillent à l'amélioration de la structuration associative.

L'appréhension du genre pour ces organisations, que ce soit en interne ou dans les appuis qu'elles fournissent à leurs partenaires, doit être plus transversale et structurante. Ceci nécessite des appuis spécifiques, à l'image du guide de capitalisation du FRIO sur l'intégration du genre dans l'organisation (février 2023) et du guide d'intégration du genre dans les RH, la gouvernance et la communication de Coordination SUD. Les appuis auxquels peuvent accéder les OSC sont majoritairement focalisés sur le volet opérationnel, et dans certains cas c'est là leur premier réflexe, leur première intention. Or, les appuis dont elles ont fondamentalement besoin doivent cibler le niveau institutionnel, l'élaboration de dispositifs de suivi-évaluation qui permettent de mesurer les changements de manière transversale, ainsi que des outils de structuration associative permettant d'améliorer l'intégration du genre, que ce soit en interne ou dans leurs partenariats. À ce niveau-là, il persiste des écarts.

L'étude révèle que, si les analyses descriptives peuvent donner l'impression que lorsque les OSC sont engagées dans certaines missions de type apprentissage et renforcement de capacités, elles sont plus nombreuses à disposer d'une stratégie genre ou être en train de l'élaborer que les OSC d'ECSI et de plaidoyer, les tests statistiques indiquent que la différence n'est pas significative. La tendance n'est pas « robuste » ; les analyses statistiques ne confirment pas cette relation. Ceci éclaire une fois encore l'enjeu de cohérence institutionnelle en matière d'intégration du genre. À ce niveau, l'expertise technique de la gouvernance, pour lui permettre de se saisir du sujet, et la mise en place d'un processus de redevabilité interne, figurent parmi les bases à consolider.

L'objectif ultime est de permettre d'intégrer le genre dans la culture organisationnelle. Ancré à 360°, il n'est plus questionné et il n'est plus nécessaire de parler de sécurisation (à l'exception peut-être de celle des financements).

3.6.7 Renforcer les appuis individuels, collectifs et structurels pour contribuer à un changement de posture

Des appuis complémentaires sont nécessaires :

- Appuis individuels : permettant d'améliorer la compréhension du sujet, l'acquisition de nouvelles compétences, par le biais de formations, coaching, mentorat, analyse de pratiques, etc.
- Appuis collectifs : encouragement du dialogue et du partage d'expérience, activation de l'intelligence collective, réseaux d'échanges / communautés de pratique, création de binômes, etc.
- Appuis organisationnels et structurels : travail sur le leadership, amélioration de la cohérence institutionnelle, expérimentation et ajustements, communication, pédagogie, suivi dans la durée.

La communication au changement de comportement est une méthodologie pertinente lorsqu'il s'agit d'inciter, d'accompagner et de soutenir l'évolution des attitudes, des pratiques et/ou des habitudes d'un individu ou d'un groupe. Elle est un des canaux d'influence positive et constitue une stratégie de communication pensée comme un levier d'évolution durable des pratiques, en combinant information, persuasion, dialogue et accompagnement qui semble adaptée lorsque l'on vise un changement de posture en termes de genre. Il s'agit d'une méthodologie à part entière, qui s'apprend (formation, coaching perlé, etc.) et dont l'étude n'a pas pu identifier d'appui spécifiques, en dehors de quelques formations (ex. CIFpro Maroc, Cegos Paris, Sciences Po) ou Masters (ex. Lyon).

3.6.8 Renforcer les appuis en termes de gestion de partenariats

Pour activer pleinement le levier des partenariats, il est indispensable d'adopter ou de consolider une gestion des partenariats guidée par une approche décoloniale et équitable, qui laisse place au dialogue et à l'échange. Cela induit de la part des OSC une posture à la fois humble et apprenante pour être en mesure de faire évoluer leurs réflexes (« lunettes genre », pratiques et postures), toute en étant tournées vers le partage mutuel pour que chaque partenaire profite des apprentissages de l'autre.

Il serait également utile de déconstruire certains préjugés ou biais de perception liés aux limites sociales ou culturelles supposées, qui peuvent agir comme des freins à aborder les questions de genre avec certains partenaires. Coordination SUD et le réseau F3E ont un rôle à jouer dans cet enjeu de sensibilisation. Leur appui pourrait en outre inclure l'intégration de recommandations et le partage de bonnes pratiques relatives à l'intégration du genre dans les partenariats – notamment lorsque le genre est abordé de manière transversale.

Ces appuis, de même que le partage d'expériences entre OSC, pourraient être propices à la co-construction d'approches sensibles au genre. Ce partage peut se matérialiser de différentes manières : temps d'échanges, pairs à pairs, exercices didactiques, capitalisations permettant de documenter et diffuser les savoirs issus des partenaires opérationnels, etc.

OSC CONTRIBUTRICES À L'ÉTUDE

Action contre la Faim

Actionaid France

Agriculteurs français et développement international

Agrisud International

Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières

Association Internationale de Mobilisation pour l'Égalité

Antenna France

Batik International

Care France

CCFD-Terre Solidaire

Chaîne de l'espoir

Comité Français pour la Solidarité Internationale

Clong-Volontariat

Coalition Plus

Commerce Équitable France

Craterre

CRID

Ensemble contre la peine de mort

Électriciens Sans Frontières

Élevages Sans Frontières

Engagé-e-s & Déterminé-e-s

Entrepreneurs du Monde

Equipop

Essentiel

Fédération internationale pour les droits humains

Fédération Artisans du Monde

Fédération Léo Lagrange

Fédération nationale ISF

Geres

Gescod

Grdr - Migration, Citoyenneté, Développement

Gret

Groupe Urd

Habitat-Cité

Handicap International/Humanity & Inclusion

IECD

Initiative Développement

Iram

L'Appel

LP4Y

Médecins du Monde

Observatoire PHAROS

Peuples et montagnes du Mékong

Plan International France

Planète Enfants & Développement

Pompiers Sans Frontières

Quartiers du Monde

Réseau FAR

Santé Sud

Secours Catholique - Caritas France

SEVES

Solidarité Laïque

Solidarités International

Solthis

Terre & Humanisme

Terre des Hommes

Touiza Solidarité

Triangle Génération Humanitaire

WECF France

WWF France

BIBLIOGRAPHIE

ACTION CONTRE LA FAIM - ACF

- Statuts ACF – Arrêté du 19 mars 2004
- Standards minimums sur le genre – ACF – Avril 2017
- Politique internationale de safeguarding – ACF – Version du 15/03/2021
- Usage du langage inclusif chez ACF
- Gender transformative communications companion – ACF – non daté
- Gender transformative approach toolkit – ACF International Gender Unit – July 2022
- Politique d'égalité de genre – ACF -26/08/2021
- Gender-based violence (GBV) toolkit – ACF International Gender Unit – November 2022
- Lignes directrices pour traduire une approche transformative de genre en propositions rédigées – ACF Unité genre internationale – Décembre 2022
- Plan stratégique international 2021 -2025

ACTIONAID FRANCE

- Statuts Actionaid peuples solidaires
- Actionaid pour des peuples solidaires - Stratégie 2024-2028
- Top Ten Basics of Feminist Leadership in ActionAid
- Texte SEAH
- Appel d'offres « Renouveler le militantisme dans une approche féministe intersectionnelle » termes de référence
- Matrice des risques semestrielle Actionaid France
- Accord collectif entre Actionaid France -Peuples Solidaires et son équipe salariée - Version mise à jour le 21 mars 2022
- Politique globale de protection contre le harcèlement sexuel, l'abus sexuel et l'exploitation sexuelle 2019
- ActionAid France AG 2023 - Visite des groupes locaux et évaluation de la stratégie
- Guidance on Creating a Country SHEA and Safeguarding Strategy
- Violences sexistes et sexuelles au travail nos recommandations pour enquêter sans blesser – Janvier 2022
- Grève féministe mode d'emploi
- Tract grève féministe
- Plan de prévention 2024-2025
- ActionAid et ses principes de leadership féministe
- ActionAid France - Présentation Conseil National
- Vers une nouvelle gouvernance - Proposition de réforme présentée à l'Assemblée Générale des 14 et 15 mai 2022
- Vigilance O – Les multinationales françaises et les violences sexistes et sexuelles – 8 juillet 2021

AVSF

- Note politique – Les paysannes, actrices essentielles de la sécurité alimentaire mondiale- Juillet 2024

BATIK INTERNATIONAL

- Statuts association Batik International – 17 janvier 2023
- Rapport annuel 2023
- Accompagner la reconstruction des femmes ayant subi des violences – Recueil de pratiques d'associations de la rive Sud de la Méditerranée – Non daté
- Note de positionnement genre BATIK Int – Ebauche du 2/12/2024
- Livre égalité
- Livret méthodologique

CARE FRANCE

- Charte égalité au travail – Avril 2019
- Statuts de la Fondation Care International – Révision du 5 juin 2010
- Statuts de l'association « Care France » adoptés par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 9 décembre 2024
- Care France Stratégie 2023-2030
- Stratégie Care France 2023-2030 Questions/Réponses
- Politique sur l'égalité de genre de CARE International - Juin 2018

COALITION PLUS

- Politique Genre Coalition Plus – Non daté

COMMERCE ÉQUITABLE FRANCE

- Statuts Commerce Équitable France 2017
- Stratégie Commerce Équitable France 2021-2023
- Stratégie égalité hommes-femmes Commerce Équitable France 2023-2028
- Stratégie genre Commerce Équitable France – non daté
- Bilan de la stratégie égalité femmes-hommes de CEF 2018-2023
- Animer un collectif de manière inclusive et bienveillante – checklist
- Penser une communication et un événementiel inclusifs – checklist
- Adopter une perspective de genre Commerce Équitable France – Présentation du mardi 15 octobre 2024
- Séminaire interne « Transversaliser le genre dans les activités de Commerce Équitable France » 9 février 2024
- Extrait NIONG du DPO pour l'activité genre
- Guide pratique « Faire avancer l'égalité femmes-hommes dans les organisations de commerce équitable » - CEF 2020

ENGAGÉ·E·S ET DÉTERMINÉ·E·S

- Protocole à E&D
- Apprentissages issus de l'équipe de confiance du WEEeD
- Discours cadre de confiance
- Vigilance, Sensibilisation & Soutien contre les violences sexistes & sexuelles. Accueillir une victime – Fiche pratique n°6

ANNEXES

- Vigilance, Sensibilisation & Soutien contre les violences sexistes & sexuelles. Accueillir un-e agresseur-euse - Fiche pratique n°7
- Guide pratique - Mettre en place une équipe de confiance pour prévenir les VSS
- Théorie du changement et dispositif de suivi-évaluation

ENTREPRENEURS DU MONDE

- Statuts Entrepreneurs du Monde 2023
- Planification stratégique 2024-2026 – Entrepreneurs du Monde 2024
- Note de positionnement d'Entrepreneurs du Monde, de son écosystème et de ses programmes sur le genre – Juin 2019

EQUIPOP

- Statuts de l'association Equipop issus de l'assemblée générale extraordinaire du 8 novembre 2022
- « Mobilisons nos ressources féministes » Rapport 2023-2024
- Valeurs féministes d'Equipop – version révisée Février 2023

INGÉNIEURS SANS FRONTIÈRES

- Alteractif n°99 – Décembre 2024
- Note de positionnement sur le sexisme de la fédération nationale d'ISF
- Procédure de lutte contre les violences sexistes et sexuelles au sein d'Ingénieurs sans Frontières – Adopté mai 2022

FIDH

- Statuts de la FIDH – Octobre 2022
- Code de conduite – 27 octobre 2023
- Document de politique générale - Égalité entre les femmes et les hommes au sein de la FIDH – Mars 2011
- 5 lignes directrices pour faire progresser l'égalité des genres dans la communication de la FIDH
- Stratégie de la FIDH pour 2030. Mener ensemble la lutte pour les droits humains – Juillet 2024

GROUPE DE RECHERCHE ET DE RÉALISATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL - GRDR

- Plan d'actions stratégie globale 2020-2024
- Statuts Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural – Juillet 2023

GRET

- Statuts du GRET – 19 octobre 2022
- Politique du GRET pour la prévention des violences sexistes et sexuelles (PVS) – 13 décembre 2021
- Le genre au GRET - Définitions et engagements
- État des lieux genre 2024 – Rapport sur l'intégration du genre au Gret en 2024 – 5 novembre 2024

HANDICAP INTERNATIONAL / HUMANITÉ ET INCLUSION

- Statuts Fédération Handicap International – Février 2023
- Politique institutionnelle. La politique Handicap, Genre et Âge d'Humanité & Inclusion – Direction des opérations 2018
- Stratégie 2016-2025 – Mise en à jour en juin 2021
- Fiche outil : Recommandations pour une communication inclusive, non sexiste et antiraciste (en français) – Direction de la communication septembre 2021

INSTITUT EUROPÉEN DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT - IECD

- Note de positionnement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes – Approche genre de l'IECD

LP4Y

- LP4Y Alliance Statuts – 8 janvier 2022
- What is LP4Y ?
- LP4Y Ethics charter
- LP4Y gender transformative approach

MÉDECINS DU MONDE

- Politique genre Médecins du Monde France en matière de genre – Avril 2020

PEUPLES ET MONTAGNES DU MÉKONG

- Statuts modifiés par l'assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2023
- Charte éthique de Peuples et montagnes du Mékong

OBSERVATOIRE PHAROS

- Statuts de l'association Observatoire du pluralisme des cultures et des religions – Observatoire PHAROS – 7 octobre 2021
- Pharos plan stratégique 2024-2029 – Février 2024

PLAN INTERNATIONAL FRANCE

- Statuts Plan International France – 2019
- Stratégie Plan International France 2023-2027
- Plan International position paper. The rights of people with diverse sexual orientation, gender identity and expression and sex characteristics (SOGIESC): a summary
- Plan international global policy – Annex 1 Gender equality and inclusion – December 2023
- Politique Mondiale sauvegarde – Dites oui pour assurer la sécurité et la protection des enfants et des participants aux programmes – Novembre 2022
- Plan International. All girls standing strong creating global change
- Plan International. Preventing sexual harassment, exploitation, and abuse (PSEAH) policy – October 2020
- Plan International's Position Paper on People with diverse Sexual Orientation, Gender Identity and Expression and Sex Characteristics (SOGIESC)

PLANÈTE ENFANTS ET DÉVELOPPEMENT

- Charte pour l'égalité de genre
- Diagnostic genre PE&D

SEVES

- Statuts SEVES – 17 mai 2023
- Fiche de diagnostic genre projet et structure
- Assistance technique pour l'intégration de l'approche genre dans le cadre de projets eau, hygiène et assainissement – Stratégie opérationnelle pour l'intégration de l'approche genre en lien avec les activités du projet ALMEA – Avril 2023
- Charte d'engagement 22/01/2025
- Code de conduite 22/01/2025

ANNEXES

- Politique de lutte contre l'exploitation et les abus sexuels 22/01/2025

SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

- Statuts après modification lors de l'Assemblée Générale extraordinaire du 25 juin 2022
- Plan stratégique 2022-2025
- Note de positionnement. La prise en considération du genre - Décembre 2014
- Cadre de mise en œuvre de la protection transversale. Orientations opérationnelles pour assurer la mise en œuvre d'une approche de protection transversale - 18/09/2023

SOLTHIS

- Statuts décembre 2019
- Document d'orientation stratégique 2022-2025
- Note de positionnement « Droits et santé sexuels et reproductifs - DSSR »
- Note de positionnement genre
- Outil projet genre
- Référentiel DSSR - édition 2020
- Référentiel genre - édition 2022

WOMEN ENGAGE FOR A COMMON FUTURE - WECF

- Statuts adoptés par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 10 mars 2021

WWF

- Statement of principles: Gender equality 2023

COORDINATION SUD

- En route vers 2030 ! Stratégie Coordination SUD 2023-2028
- Organigramme secrétariat exécutif
- Liste des membres du CA de CSUD
- Stratégie plaidoyer Coordination SUD horizon 2030
- Liste des membres de CSUD juin 2024
- Liste des points focaux
- Évaluation des mécanismes transformateurs - Analyse des réponses des administrateurs et administratrices
- Comment tendre vers une meilleure prise en compte du genre dans notre collectif ? Retours sur les expériences, observations et mécanismes transformateurs - 2020
- Rapports de genre au sein du Conseil d'administration de Coordination SUD. Analyse provisoire à partir des observations et entretiens individuels - Décembre 2022
- Note au CA pour décision. Présentation évaluation des mécanismes transformateurs - Décembre 2021
- Questionnaires étude 2016 - collectivités territoriales, membres, non membres
- Guide d'autoformation violences sexistes et sexuelles. Prévenir et protéger dans le secteur de la solidarité internationale - chapitres 1 à 4
- FRIO - Template rendez-vous de cadrage 2024
- Demande de cofinancement au FRIO - Dossier complet
- État des lieux de l'intégration du genre dans les organisations françaises de solidarité internationale - Décembre 2016
- Note de position : Pour un financement européen des organisations féministes - Mars 2024

- Note d'orientation élections européennes 2024 – égalité de genre décembre 2023. Pour une politique extérieure européenne ambitieuse en matière d'égalité de genre
- Pour une transversalisation du genre au sein des organisations de solidarité internationale. Évaluation finale externe – Coordination SUD/F3E – Décembre 2018
- Intégrer l'approche genre dans son organisation. Guide d'appui
- Intégrer l'approche genre dans son projet associatif et sa gouvernance. Guide d'appui
- Intégrer l'approche genre dans ses politiques RH. Guide d'appui

F3E

- Composition du Conseil d'Administration – 16 mai 2024
- Liste des 102 membres au 31 décembre 2022
- Coordonnées des membres du F3E
- Observation genre CODIR
- Revue transversale. Apprendre sur le genre. Effets et leviers pour des études genre transformatives – Novembre 2024
- Étude genre fiche présentation
- Appel à manifestation d'intentions pour accompagnement d'études en 2025 – lignes directrices
- Inclure le Genre dans les RH. Autodiagnostic de genre dans les RH au F3E
- Rapport final. Les effets du F3E. Dispositif de suivi-évaluation. Auto-évaluation accompagnée par Eval4Change – Janvier 2023
- La stratégie intersectionnelle de genre du F3E - Plan d'action 2021 – 2023
- Appui à l'élaboration de la stratégie genre. Diagnostic – 2020
- Stratégie intersectionnelle de genre. Un levier du changement social- Cycle de webinaires débats : Le genre dans la solidarité internationale – 2020
- Inclure le Genre dans les RH - Autodiagnostic de genre dans les RH au F3E.
- La stratégie de genre du F3E : levier de changement social – Décembre 2022
- Un réseau apprenant d'acteurs de solidarité et de coopération internationales engagés pour un changement social juste et durable. F3E 2025 ! Document d'orientations stratégiques 2017-2025 - Mars 2017
- Genre, en route vers l'égalité – novembre 2022
- Évaluation stratégique du F3E (2017-2024) – Synthèse. Kayros
- Le membership du F3E en 2023 - Monographie d'un réseau en mouvement. Synthèse
- Appuis collectifs et individualisés Genre. Note exploratoire – Décembre 2024
- Fiche n°7 - Agir pour le genre. Paroles et pratiques d'actrices et acteurs

STRATÉGIE DE LA FRANCE

- Stratégie internationale de la France pour une diplomatie féministe 2025-2030 – Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

GENRE ET HUMANITAIRE

- Normes d'Oxfam sur le genre en situation d'urgence – Édition 2022.
- Le guide des genres pour les actions humanitaires - IASC

Direction de la publication

Angeles Estrada, F3E
Jérôme Fauré, Coordination SUD

Secrétariat de rédaction

Marie-Pierre Liénard, Coordination SUD

Rédaction de l'étude

Violaine Alves, cabinet Artemis
Virginie Kremer Morgante, cabinet Artemis

Coordination rédactionnelle

Armelle Barré, F3E
Stéphanie Delépine, Coordination SUD
Mélanie Pélascini, Coordination SUD

Maquette graphique

Esther James

Décembre 2025

Crédits photo de la couverture :

© gabriel marriel - Shutterstock



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



**Rassembler & agir
pour la solidarité internationale**
