

# ***Genre en Action :*** **radioscopie d'un réseau transnational francophone**

Claudy VOUHÉ, Élisabeth HOFMANN, Joëlle PALMIERI<sup>1</sup>

## **Introduction**

Le réseau *Genre en Action* est né des demandes et volontés de différentes personnes et structures en faveur d'une meilleure prise en compte des questions d'égalité femmes-hommes dans les politiques, programmes et projets d'acteurs francophones. La création de ce réseau venait, pour toutes les parties impliquées, combler le vide qui existait en milieu francophone sur les questions de genre, que ce soit en termes de méthodologies, d'outils, de compétences ou de partenariats et de mise en réseau. Deux grandes périodes ont marqué son existence, de sa création à sa formalisation par l'acquisition d'un statut juridique propre (2003-2009) et à partir de 2009, quand les difficultés à financer le fonctionnement du réseau sont devenues source de tiraillements liés à l'identité et la gouvernance. Dix ans plus tard, « la logique instituante de *Genre en Action* se confronte au cadre institutionnel et à un environnement politique et social complexe qui

---

1. Claudy Vouhé, première coordinatrice du Réseau *Genre en Action* et première présidente de de l'association *Genre en Action*, avec Élisabeth Hofmann et Joëlle Palmieri, membres fondateurs du réseau et de l'association, chercheuses au LAM (Les Afriques dans le monde, IEP de Bordeaux, UMR 5115).

exercent des pressions, génèrent des tensions et peuvent remettre en question son projet collectif initial et son identité<sup>2</sup> ».

## **2003-2009 : Naissance et croissance du réseau *Genre en Action***

La création du réseau *Genre en Action* a cristallisé, en réaction à un manque manifeste, les volontés individuelles et institutionnelles autour d'un projet collectif. En 2003, des membres se sont engagés, de façon volontaire, pour son développement. Les motivations des personnes et structures à l'origine du réseau étaient, dès le départ, à géométrie variable. L'héritage « génétique » du réseau continue à jouer un rôle dans son fonctionnement.

### ***La multi-parentalité du Réseau Genre en Action***

Jusqu'en 1995, les institutions chargées de l'aide publique au développement en France soutenaient des projets dédiés aux « femmes ». Le réseau « Femmes et développement » né en 1983, le projet « intégration des femmes dans le développement » (1987-1989), et des études telles que « Évaluation des femmes dans quelques projets ayant bénéficié de financements de la Coopération Française, Togo (1992) et Sénégal (1993)<sup>3</sup> », ou « La prise en compte des acteurs sociaux : le rôle des femmes dans le développement<sup>4</sup> » ont permis au ministère de forger ses premiers outils d'appui technique. De 1993 à 1996, le programme mobilisateur « Femmes et développement » a permis notamment de préparer la conférence de Pékin en 1995. Le rapport d'évaluation de ce programme<sup>5</sup> en 1996 laisse poindre une volonté naissante d'aborder l'approche genre.

À la suite de la IV<sup>e</sup> Conférence Mondiale des Femmes de Pékin en 1995, le ministère français des Affaires étrangères (MAE) a entamé des démarches pour intégrer l'approche genre dans ses politiques et programmes. Motivé par

---

2. Fany Chabal, *La Dimension Institutionnelle de l'Association Genre en Action*, Master Management des Associations, IAE Paris Panthéon-Sorbonne 2013-2014, non publié.

3. Ministère de la Coopération et du Développement, Mission chargée des études des évaluations et de la prospective, 1992/1993.

4. Étude réalisée en 1995 par le CIEDEL pour la Caisse Française de Développement (devenue AFD).

5. Ministère des Affaires étrangères, Coopération et Francophonie, Collection Évaluations n° 37, 1996.

les demandes des militant-es, chercheur-es, mais aussi par les évaluations des pairs de l'OCDE qui pointaient la « frilosité » des politiques de la France dans ce domaine, le ministère a commandé en 2001 une étude<sup>6</sup> visant à recenser et capitaliser les projets et programmes de développement réalisés en France et à l'étranger par le MAE, liés aux questions de « genre », directement ou indirectement. Selon cette étude, s'imposait de plus en plus « au-delà du *mainstreaming*, la création d'un dispositif permettant la capitalisation, l'échange et la coordination des recherches et des expériences dans le domaine du genre ».

Le travail en France des associations féministes et des chercheur-es sur les droits des femmes dans le développement remonte au début des années 80 (réseau « Femmes et Développement » en 1983)<sup>7</sup>. Mais c'est à partir de 1995, en écho à la IV<sup>e</sup> Conférence Mondiale des Femmes, que des militantes du monde associatif français et des chercheur-es engagé-es ont requis des institutions en charge de l'aide publique au développement française une prise en compte plus systématique des droits des femmes, et progressivement, de leurs luttes pour l'égalité et plus largement des questions de genre. Parmi ces militantes, se trouvaient l'Agence de presse « Les Pénélopes<sup>8</sup> », qui a fonctionné de 1996 à 2004, ou encore le réseau Aster International, actif dans la promotion d'un féminisme territorial en France, en Europe et dans les pays du Sud. La présidente de l'Association Femmes et Développement (AFED), Jeanne Bisilliat, écrivait dans le premier *Cahier Genre et Développement* (2000) :

Le nombre de personnes comprenant cette dynamique s'amplifie, dynamique qui crée les conditions d'un élargissement de la réflexion critique sur le thème. Les Francophones, du Nord comme du Sud, sont pour le moment exclus pour une bonne partie d'entre eux de

---

6. La prise en compte du genre dans les actions de la Coopération française : Projet de capitalisation et de valorisation – diffusion des études et des données relatives au « genre » (2001).

<http://www.observation.org/genre-et-programmes-nationaux/>

[la-prise-en-compte-du-genre-dans-les-actions-francaises-de-developpement/](#)

7. En 1983, création du Groupe d'Initiative Femmes et Développement, le GIFED, pour être un outil d'information, de communication, d'échanges à la disposition des femmes et des groupes de femmes du Nord et du Sud, et aussi du réseau « Femmes et développement » interne à l'Office de la recherche scientifique et technique outre-mer (ORSTOM – maintenant IRD) et précurseur de l'Association Femmes et Développement.

8. Dominique Foufelle, Joëlle Palmieri, *et al.*, *Les Pénélopes, un féminisme politique 1996-2004*, auto-édition, Néoules, 2014.

ce mouvement [...] nous souffrons dans le monde francophone d'un manque chronique de repères sur cette notion de genre<sup>9</sup>.

À l'origine du réseau, se trouvaient aussi des chercheur-es travaillant dans des domaines où la notion de « rapports sociaux » et l'étude des comportements « féminins-masculins » sont des paramètres épistémologiques courants : la sociologie, l'anthropologie, la démographie, la santé. Un événement majeur a été, en juillet 2001, à Abidjan, l'organisation par l'Institut National des Études Démographiques d'un des premiers – si ce n'est le premier – colloque francophone adressant les questions « genre et développement<sup>10</sup> », avec le soutien du MAE. Pour la plupart des communicant-es, la prise en compte d'une approche sexospécifique et l'analyse des rapports sociaux de sexe ou les constructions sociales des rôles des « femmes » (parentalité, parenté, mariage, maternité, etc.) relevaient globalement d'un intérêt scientifique et non féministe. Les participant-es à ce colloque ont répondu au questionnaire qui a préfiguré le réseau *Genre en Action* et comptent parmi les premières personnes enregistrées comme membres.

Exposé-es dans les pays africains à des approches internationales où la dimension genre commençait à poindre, dès la fin des années 90, des responsables de programmes et projets d'ONG, des associations féminines ou féministes et des chercheur-es francophones ont souhaité s'informer et se former sur les questions de genre, sans trouver d'opportunité de formation en français, y compris en France. De plus en plus de fonctionnaires chargé-e-s de l'égalité de genre dans leur gouvernement recherchaient aussi des formations. Jeanne Bisilliat écrivait en 2000 :

Nous en arrivons au point que certaines formations sur l'approche genre et développement destinées aux praticien(n)es du Sud et du Nord sont dispensés en français par des institutions britanniques ou néerlandaises. Seuls la Suisse et le Canada échappent un peu à cette situation<sup>11</sup>.

Les demandes non-satisfaites de ces personnes et structures ont été des leviers pour faire émerger une offre de formation en français, paradoxalement

9. Jeanne Bisilliat, Christine Verschuur (dir.), « Le genre, un outil nécessaire. Introduction à une problématique », *Cahiers Genre et Développement*, n° 1, Paris, L'Harmattan, 2000.

10. Thérèse Locoh (dir.), « Genre et sociétés en Afrique, implications pour le développement », Paris, INED, *Collection : Cahiers*, n° 160, 2007, 2008, 432 p.

11. Jeanne Bisilliat, Christine Verschuur (dir.), « Le genre, un outil nécessaire... », *op. cit.*

dans des pays non-francophones (par exemple, dès 1998, des formations à la « Planification sensible au genre » ont été créées à Londres, en français, par le *Development Planning Unit*<sup>12</sup>), puis dans l'espace francophone.

Ce sont donc des militant-es, des chercheur-e-s et des responsables d'associations, d'ONG, de programmes et projets de développement, français-es et africain-es francophones, qui sont à l'origine de la création du réseau *Genre en Action* en 2003 et figurent parmi les membres fondateurs de l'association *Genre en Action* en 2009.

### **Activités centrales du réseau, 2003-2009**

À l'occasion du colloque d'Abidjan (2001), les premières attentes sur la mise en œuvre d'un possible « réseau Genre » ont été recueillies (tableau 1). Ces attentes préfigurent les objectifs du réseau.

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3
Une participation à des échanges et des débats sur des thèmes liés au genre avec des acteurs d'horizons professionnels et géographiques divers, pour aider à la définition d'une « doctrine française » dans le domaine du genre	46,2	18,5	21
Une information régulière sur l'évolution des réflexions et des débats sur les questions liées au genre (base, sommaires des périodiques, adresses, identification des lieux et adresses)	30	37	12
Réponse à une demande d'expertise	2,5	8,6	8

12. La personne chargée du dossier au sein du Bureau social au MAE avait appelé l'organisatrice de ce cours, Claudy Vouhé, en 2000, et lui avait proposé de « faire quelque chose » en France. Rentrée en France en 2001, elle devient la première coordinatrice du réseau.

Le regroupement de compétences pour se positionner sur des appels d'offre internationaux	6,2	17,2	21
Une analyse sous l'angle du genre des projets soumis au MAE	2,5	7,4	13
Des outils pédagogiques pour intégrer les notions de genre dans les formations	12,5	11,1	25

Tableau : Attentes par rapport au réseau genre (en %), d'après l'enquête réseau Genre/MAE, effectif 84

En 2002, une coordinatrice est nommée. Le Centre d'Études sur l'Afrique Noire (CEAN), aujourd'hui Laboratoire des Afriques dans le Monde (LAM), à l'Institut des Études Politiques (IEP) de Bordeaux, a émis le souhait d'héberger le réseau à Bordeaux, partant d'un intérêt plus institutionnel que scientifique. L'IEP n'offrait alors aucun enseignement sur les questions de genre et le CEAN ne menait pas de recherches sur cette thématique. Pour le lancement du réseau, le site internet a été créé et les premiers membres se sont inscrits en 2003 (en grande majorité des femmes africaines). Le premier colloque international de *Genre en Action*, « Renforcer le genre dans la recherche », a eu lieu à Bordeaux en 2004.

De 2003 à 2009, le réseau a déroulé des actions, en croisant les disciplines et les « familles d'acteurs », clef de voûte du réseau. Tout d'abord la collecte, la production et la diffusion d'information à travers un site internet ([www.genreenaction.net](http://www.genreenaction.net)), des lettres d'informations mensuelles, des bulletins biannuels afin de rendre visibles et partager les dynamiques portées par le monde associatif, le monde de la recherche, et les institutions francophones. La mise en réseau dans et entre ces « mondes » était au cœur de la réflexion et de l'action.

Le plaidoyer vers les institutions et protagonistes du développement en France et dans les pays francophones, avec et pour des partenaires aux Nords et aux Suds, a été une autre action centrale et transversale. À l'international, ce plaidoyer a concerné par exemple la mise en place et le suivi des OMD dès 2000. En France, il s'est concentré sur la dynamique associative et la stratégie du ministère. La recherche et le plaidoyer sont largement articulés dans le travail du réseau. Ainsi, de 2003 à 2009, le réseau a organisé trois colloques

internationaux suivis d'actions – par exemple la création du Pôle Sud-Ouest (basé à Bordeaux) suite au Colloque de 2004 « Renforcer le genre dans la recherche », ou le « Référentiel pour la formation des formateurs et formatrices en genre et développement » suite au colloque de 2006 sur les formations en genre.

*Genre en Action* a également organisé des actions de formation et de sensibilisation auprès de publics multiples à des occasions diverses (8 mars, semaine de la solidarité internationale, etc.) Afin d'augmenter la participation des actrices francophones à des rencontres internationales, le réseau a collaboré avec des institutions et organisations non-francophones. En 2008 par exemple, il a organisé la participation de 50 francophones (parmi 2 000 participant-es) au Forum de l'*Association for Women in Development* (AWID) et une couverture media en français. Enfin, dans cette période, des membres actifs du réseau ont poursuivi un travail d'intégration des questions de genre dans des enseignements et des recherches au sein de l'IEP de Bordeaux et du LAM (où le réseau a son bureau).

Pendant toute cette période, le réseau a fait évoluer ses outils, pour faire face à l'augmentation du volume des informations traitées, mais aussi pour suivre le pas des évolutions technologiques (entrée dans le web 2.0).

### ***Étapes et problèmes de croissance***

#### **Le lien avec le gouvernement français : donnant-donnant ?**

Dès sa création en 2003, le MAE a émis le souhait que le réseau soit financièrement autonome au bout de trois ans, tout en revendiquant un « retour sur investissement » en termes de « résultats » pour le MAE. Il s'est vite avéré que le réseau, et les expertes qui le composaient, notamment en France, formaient la seule base compétente solide sur laquelle le ministère s'appuyait pour faire avancer l'intégration transversale (en anglais, *mainstreaming*) du genre en interne. Les équipes qui se succédaient au MAE sur ce dossier étaient peu loties humainement et financièrement<sup>13</sup>, peu outillées et peu soutenues politiquement. De 2003 à 2009, la coordinatrice et les membres actives du réseau ont animé les sensibilisations et formations en genre et le regroupement des acteurs français (au sein de la première version de la plateforme « Genre et Développement »), avec des responsables institutionnels, voire à leur place. Elles

---

13. La plupart du temps, il n'y avait qu'une personne responsable du genre au sein du MAE et cette responsabilité s'est exercée à côté d'autres charges.

ont été centrales dans la rédaction du premier document d'orientation stratégique du MAE, en 2007. Leur rôle dans la dynamisation du contexte franco-français a été considérable et s'est fait parfois au détriment des actions plus largement francophones. Le réseau ne disposant alors que d'une coordination à temps partiel, les bénévoles<sup>14</sup>, françaises surtout, ont largement donné de leur temps et de leur expertise au MAE sans que cela soit « officiellement » reconnu et valorisé lors des négociations de reconduction de la subvention de l'état.

### Émancipation : du réseau à l'association

En 2006, un comité de pilotage informel d'une quinzaine de personnes a été créé, composé de militant-es, expert-es, chercheur-es et associations de développement. Le MAE participait à ce comité composé exclusivement de personnes et structures basées en France. C'est ce Comité qui a décidé de créer une association loi 1901.

Plusieurs raisons justifiaient la création d'une association :

- Dès le début, le réseau se voulait francophone et non français. Les membres actifs des Suds notamment demandaient une part plus importante et clarifiée dans la gouvernance du réseau. Le fait de devenir association a permis d'inscrire dans les statuts la gouvernance Nords-Suds.
- Entre 2003 et 2009, le nombre et les attentes des membres ont évolué, suscitant des demandes de plus en plus nombreuses et complexes auxquelles la structure informelle du réseau ne pouvait répondre. Par exemple, de 2003 à 2009, les subventions provenant du ministère étaient gérées par le CEAN/LAM, le réseau n'ayant pas d'identité juridique. La gestion d'une structure à fonctionnement associatif selon des règles de comptabilité publique n'était pas adaptée.
- Par ailleurs, la pression du MAE pour que *Genre en Action* devienne « indépendant » financièrement s'est renforcée. L'acquisition d'un statut associatif Loi 1901 allait permettre une recherche de fonds élargie, en France et à l'international et le développement d'activités « génératrices de revenus ».
- Alors que la question du genre dans l'espace francophone était peu visible en 2003 au démarrage du réseau, elle a émergé plus nettement après 2005

---

14. La coordination du réseau s'est effectuée grâce à un tiers-temps (2002-2005), puis par un mi-temps (2005-2010). C'est seulement en 2010, après la création de l'association, qu'une coordinatrice à temps plein a été recrutée.



(en partie grâce à l'action de *Genre en Action*). Les politiques publiques et les bailleurs s'y sont intéressés plus explicitement, et les actions des associations, de même que celles de la recherche, se sont développées. De nouvelles initiatives et de nouveaux outils de communication notamment (web 2.0) ont donc fait évoluer l'environnement « genre et développement ». *Genre en Action* devait prendre acte de ces changements.

Suite à une étude sur le modèle le plus approprié pour la structure, l'association a été fondée fin 2009 par 31 membres du réseau initial, dont des membres du Comité de pilotage, réparties à 50 % France-Suds et cooptées pour leur participation active dans le réseau entre 2003 et 2009.

## **2009-2015 : Le tiraillement identitaire**

Après la création de l'association en 2009, *Genre en Action* a grandi et changé. L'environnement aussi a évolué. Des questions identitaires se posent de manière récurrente au collectif. Qui sommes-nous ? Que sommes-nous en train de devenir ? Que voulons-nous devenir ? Signes de bonne santé démocratique, elles ouvrent des pistes autant qu'elles obstruent des voies.

### ***Identités liées aux actions***

#### **Diversité des membres**

Un des principes de *Genre en Action* est de travailler dans l'interdisciplinarité et dans une logique de croisement des acteurs. Au quotidien, ces croisements représentent à la fois des défis multiples et des opportunités, et alimentent les tiraillements identitaires.

*Genre en Action* compte actuellement plus de 4 000 abonnés à la *newsletter* électronique. Parmi ces abonné-es, près de 400 sont inscrit-es dans la base de données des membres. Pour plus de la moitié, les membres sont en Afrique francophone, et sont surtout originaires d'Afrique de l'Ouest (+ de 25 %), d'Afrique Centrale (RDC notamment), de Madagascar et d'Afrique du Nord. 80 membres sur 394 (soit 20 %) sont en France (figure 1).

Les statistiques indiquent que 27 % seulement sont des personnes morales, dont 13 % émanent de collectifs et associations, et 12 % d'ONG. 73 % des membres sont inscrits à titre individuel. Les membres sont souvent multi-

casquettes (monde associatif, universitaire, et parfois institutionnel). S'inscrire avec le statut de « membre individuel » leur permet de participer au réseau à différents titres, sans étiquette. 10 % sont universitaires et 6 % étudiant-es, ce qui confirme la prépondérance du monde associatif dans le réseau. Mais là encore, des universitaires ont pu choisir de s'inscrire sous leur casquette associative.

Seulement 6 % sont inscrites en tant que « militant-es », ce qui interroge sur la compréhension du terme : cesse-t-on d'être militant-e si on est salariée associative, d'une ONG, d'une agence des Nations unies, ou si l'on est fonctionnaire ou experte ? 71 % des membres inscrits sont des femmes. Avoir plus d'un quart d'hommes dans un réseau se définissant comme féministe et adoptant des positions clairement anti-patriarcales parfois assez éloignées d'une forme relativement lénifiée du genre est un signe encourageant d'ouverture. Parmi les 394 membres, 35 sont aussi adhérent-es de l'association qui porte le réseau.

### Projet du réseau ou projets des bailleurs ?

Depuis 2009, en plus des projets transversaux déjà évoqués, *Genre en Action* mène des projets spécifiques imbriquant recherche-action et formation (annexes). La création de nouveaux « projets » reflète le dynamisme de l'association mais aussi sa « soumission » à la logique du financement par projet. Pour sécuriser de nouveaux fonds, l'association est obligée de se « plier » au fléchage et conditions de financement des bailleurs.

Le cœur de métier de *Genre en Action* s'articule autour des axes transversaux que sont le réseautage, le partage d'information, de développement d'outils et de compétences. Ces activités assurent le lien entre les 4 000 abonnés dispersés dans plus de 50 pays. Le nombre de requêtes d'information, de mise en relation, de recherche de partenaires, d'articulation et de mise en cohérence des axes de travail a augmenté de manière significative. Le site a reçu 100 000 visites en 2013 et contient 4 500 articles (40 ajouts par mois). Encadrer et animer le réseautage et l'information requièrent main d'œuvre et budget. Pour autant, ces fonctions sont perçues comme des « frais de fonctionnement » et attirent difficilement des financements.

Le projet de *Genre en Action* est féministe et global et s'adresse à un public diversifié à l'œuvre dans une multiplicité de contextes. Les actions ne sont pas destinées à un pays ou à un groupe d'acteurs en particulier. Or, les financements favorisent les projets implantés dans un pays, sur une thématique précise, avec des partenaires clairement définis... et qui n'affichent pas de féminisme ostentatoire.

De plus, même si le travail de *Genre en Action* est résolument tourné vers les pays des Suds francophones, son siège est en France et le réseau n'a pas d'antennes officielles dans les pays. Or, les financements internationaux pour les droits des femmes et l'égalité de genre sont octroyés en majorité à des organisations locales dans les Suds. En France, les appels à projet sur « Genre et développement » *per se* sont très rares, que ce soit dans le secteur public, au sein des collectivités territoriales ou émanant du secteur privé des fondations. Dans le monde francophone, peu de fonds sont fléchés vers les associations féminines ou féministes militantes, de taille petite ou moyenne, selon des formules qui leur permettraient de « passer à l'échelle » et de développer leur infrastructures et fonctionnement. L'exigence de co-financement par exemple (qui peut aller jusqu'à 50 %) est une exigence discriminante pour ces structures. Qui plus est, le glissement vers la logique du « projet » pèse sur la définition et la communication de l'identité de *Genre en Action*. Les compromis à consentir pour « entrer dans les cases » risquent fort de neutraliser la militance féministe du collectif et de phagocytter ses actions.

Enfin, la mission de *Genre en Action*, par analogie avec l'informatique, est de l'ordre du « doux », c'est à dire du logiciel (« *software* »). Elle n'a pas d'action « en dur » (« *hardware* ») : pas de construction, d'infrastructures, d'équipement lourd... Or, les bailleurs traditionnels de la coopération pour le développement financent plus difficilement le « doux » que le « dur »<sup>15</sup>.

### ***Identités liées à la gouvernance et au rôle des membres***

#### **Un réseau ou une association ?**

L'association *Genre en Action* a été créée pour être le « moteur » du réseau, pas pour se substituer à lui. Dans la pratique pourtant, il est plus aisé de dialoguer avec une trentaine d'adhérent-e-s qu'avec 4 000 abonné-es à la *newsletter* ou 400 membres. En restreignant son champ de consultation sur les enjeux du réseau aux seul-es adhérent-es, *Genre en Action* perd en diversité et en « force de frappe », mais gagne en simplicité et efficacité des processus.

*Genre en Action* tente de maintenir une implication des adhérent-es qui dépasse le simple cadre de la gouvernance « légalement » instituée par la loi 1901. L'inclusivité est peu aisée au quotidien. En plus du Conseil d'Administration (12/35 adhérent-es), les adhérent-es sont fréquemment appelé-es à partager informations et avis sur des questions d'orientation du réseau et de l'association,

---

15. Fany Chabal, *op. cit.*

à alimenter *Asso'Topo* (le bulletin d'information interne de l'association), voire à s'impliquer dans les projets. Mais la plupart des membres n'ont pas de sites internet ni de blogs à jour, n'envoient pas spontanément de rapports d'activités. Depuis 2009, le recentrage de l'association sur des « projets » s'est également fait au détriment de la dynamique du réseau. Le volume des actions et leur diversité, la multiplicité des partenariats et la complexité des montages d'une part, et la disponibilité et les intérêts diversifiés des adhérent-es d'autre part, rendent parfois difficile une implication réelle. Les membres, et notamment les adhérent-es, se sentent aussi éloigné-es de la dimension franco-française du réseau qui a pris de l'ampleur avec le rôle (en partie conditionné par le financement ministériel) joué par *Genre en Action* dans la veille et le soutien à la prise en compte du genre dans les politiques et projets de développement des acteurs français.

Par la force des choses, c'est sur un « noyau dur » qui s'est constitué au fil des ans que repose une partie des décisions stratégiques, permettant un travail plus efficace – aussi parce qu'il repose sur « des affinités ». C'est ce noyau dur, avec l'équipe salariée, qui sollicite les membres et agit comme première force de proposition. Ce noyau, perçu parfois comme « fermé » par les administré-es et les membres est-il un mal nécessaire ? Est-il compatible avec la gouvernance souhaitée ?

La concertation permanente ralentit la mise en œuvre des actions, mais elle les enrichit. S'en priver retirerait au projet son essence militante et entacherait sa pertinence et sa gouvernance. Le « dosage » et l'organisation de la concertation sont des enjeux à la fois éthiques et opérationnels.

L'enjeu de la gouvernance est aussi financier. Pour une association internationale comme *Genre en Action*, rassembler les 12 membres du CA (réparti-es dans 8 pays) une fois l'an est financièrement impossible parce qu'injustifiable dans la logique de projet de la plupart des bailleurs. L'association se sert donc des technologies de l'information (la plupart des CA se font « en ligne » par exemple) pour sa gouvernance, mais se confronte aux enjeux de la fracture numérique (accentuée dans les pays en période de conflit, comme au Mali ou en RDC). Les adhérent-es africain-es notamment, qui accordent une grande importance aux échanges oraux, déplorent le manque de rencontres « en chair et en os ».

Pour que le réseau élargi soit actif et fonctionne dans un esprit « consommacteur » et non consommateur, une idée, en discussion depuis plusieurs années, est de créer des Pôles nationaux, en s'appuyant sur les adhérent-es. Ces antennes regrouperaient des membres de la société civile, de la recherche et des institutions, etc., dans la logique « multi-acteurs » que porte le réseau. À ce jour, aucune modalité consensuelle n'a émergé pour différentes raisons : d'une part, les adhérent-es de *Genre en Action* sont impliqués à des niveaux divers dans le monde associatif ou de la recherche dans leur pays ou région, leurs motivations et attentes envers ces « pôles » sont aussi variées. D'autre part, la création de « pôles » *Genre en Action* dans les pays ne doit pas entrer en concurrence avec les dynamiques locales. Enfin, il existe aussi un risque de différenciation et distanciation entre les missions et actions de l'association et du réseau et les actions que pourraient porter les antennes-pays, un fonctionnement à deux vitesses, et par conséquent, un éloignement important par rapport à la mission initiale de l'association.

### **Une association militante ou professionnelle ?**

De 2003 à 2009, même si des prestations rémunérées étaient accordées épisodiquement à des membres du réseau, *Genre en Action* a fonctionné avec une coordinatrice rémunérée à quart temps, et avant tout grâce à ses bénévoles militantes. Depuis 2009, l'augmentation du volume des actions pèse sur les adhérente-s qui sont toutes (et tous) par ailleurs engagées dans leurs propres métiers ou associations de manière rémunérée ou non. Leur disponibilité s'en retrouve forcément limitée. Pour faire face, l'association a progressivement étoffé son équipe salariée. Elle a recruté une coordinatrice à mi-temps en 2009, au moment de la création de l'association. L'équipe comprend, en octobre 2014, une coordinatrice et une chargée de mission à temps plein, une chargée de communication à mi-temps et deux rédactrices web à mi-temps. Toutes ont été recrutées pour leurs convictions féministes, en plus de leurs compétences.

L'introduction d'une équipe salariée au sein d'une structure associative nouvelle, issue de et gérant un réseau plus ancien a posé de multiples questions relatives aux responsabilités, aux prises de décisions, à l'engagement militant et professionnel. Le « temps » des salariées n'est pas celui des militant-es, leur implication est différemment motivée. En faisant moins appel aux militant-es

et davantage aux salariées, *Genre en Action* subit-elle une « ONGisation<sup>16</sup> » au détriment de sa militance et de sa gouvernance ?

### Des bénévoles ou des expert-es ?

L'implication des bénévoles ne s'arrête pas à un enjeu de gouvernance. Personnes morales ou physiques, les adhérent-es possèdent une expertise qui leur permet de commenter, orienter, écrire et intervenir dans les projets. Ce travail gratuit est valorisé dans le budget de l'association et en représente plus de la moitié. Ce bénévolat est à la fois un signe de militance et un reflet des insuffisances budgétaires. Il appelle de nombreuses questions : où est la frontière entre le bénévolat et la prestation d'expertise ? En impliquant autant de bénévolat dans ses actions, *Genre en Action* contribue-t-elle à valoriser la militance ou à dévaloriser « les métiers du genre » ? La maxime « toute peine mérite salaire » est-elle applicable au monde associatif ? En fournissant une expertise gratuite pour compenser des budgets insuffisants, l'association n'entretient-elle pas un fonctionnement qu'elle critique ? Devrait-elle « tout chiffrer » pour obtenir plus de moyens, quitte à ne faire que ce qui est financé ?

### Identités liées aux logiques « du marché »

Il existe très peu d'associations françaises travaillant spécifiquement sur le genre. L'action de *Genre en Action* reste pionnière et unique dans l'espace francophone. Elle joue le rôle de complément au service public<sup>17</sup> dans un contexte où les institutions gouvernementales sont encore loin d'avoir concrétisé l'intégration transversale du genre dans leurs politiques et programmes de coopération au développement. Selon la logique de ces institutions, que l'action de *Genre en Action* soit nécessaire et « rare » ne suffit pas à justifier un soutien financier public pérenne au réseau<sup>18</sup>. Les pouvoirs publics continuent d'orienter *Genre en Action* vers « un isomorphisme marchand (vente de prestations de service, consultations) et une forme de régulation concurrentielle (financement par d'autres bailleurs institutionnel et/ou privés)<sup>19</sup> », amenant deux nouvelles questions identitaires.

---

16. Jules Falquet, « L'ONU, allié des femmes ? Une analyse féministe critique du système des organisations internationales, *Multitudes* 11, 2003, p. 1-7.

17. L'association a obtenu le statut d'Association d'Intérêt Général en 2012.

18. Depuis 2003, *Genre en Action* a perçu un total de subventions inférieur à 600 000 euros.

19. Fany Chabal, *op. cit.*

### **Une association d'utilité générale ou un prestataire de services ?**

*Genre en Action* a toujours fourni ses services gratuitement aux membres du réseau, aux abonné-es des bulletins et aux « simples » usagers du site. Pour augmenter les fonds propres de l'association, faut-il « faire évoluer le modèle économique », selon la formule consacrée, c'est à dire faire payer les services existants, ou développer de nouveaux services payants ? Qui va acheter ces services ? Les organisations francophones dont les budgets ne prévoient pas ou peu de financement pour le genre ? Miser sur la volonté des structures à « payer pour le genre » est illusoire tant que la prise en compte du genre ne sera pas politiquement et institutionnellement exigée.

En tant que réseau, un des principes de *Genre en Action* est de ne pas rivaliser avec ses membres, dont certains (expert-e-s ou associations), dépendent de la prestation de services et de financements pour leurs projets. Proposer des services payants pour financer *Genre en Action* peut faire entrer l'association en concurrence avec ces membres. Développer des services sur un critère de « rentabilité » risque aussi d'éloigner l'association de son cœur de métier : la coordination d'un réseau n'est pas en soi rentable.

Enfin, un des principes fondamentaux est de ne pas discriminer en fonction de la capacité à payer (par exemple, le montant des adhésions à *Genre en Action* est fonction des revenus ou budget auto-proclamés des membres). Faire payer les services de *Genre en Action* au coût réel les mettrait hors de portée des femmes ciblées.

### **Une association ou un cabinet de consultation ?**

Les cabinets privés et les ONG professionnelles occupent de plus en plus le « marché du genre » institutionnel. Les opportunités de marché passent par des appels d'offre, souvent « restreints ». Si ces opportunités existent, c'est en partie grâce aux associations militantes, qui ont, depuis des années, labouré le terrain du genre, en tant que militantes et bénévoles. Pour autant, les procédures excluent souvent, de fait, la participation des petites associations militantes au marché du genre. Pour capter les marchés, il faut des équipes permanentes qui se consacrent à la recherche et au suivi de contrats et, souvent, un solide budget. Pour entrer en concurrence avec les cabinets privés et/ou les « grosses » ONG, les petites associations doivent constituer des consortiums et entrer dans des montages complexes qui alourdissent encore leur fonctionnement.

Jusqu'à maintenant, *Genre en Action* suit une posture militante et collective plus que commerciale : se positionner uniquement sur les missions qui offrent

un potentiel de renforcement du réseau et de ses membres, travailler en binôme, avec des expert-es Nords/Suds, avec un retour d'expertise vers le collectif<sup>20</sup>. Cette approche ne rentre pas dans les critères des bailleurs qui préfèrent traiter avec des structures plus homogènes et exclusivement consacrées à l'expertise. Dans ces conditions, l'association *Genre en Action* doit-elle vraiment essayer de se positionner sur le marché du genre, au détriment des actions au cœur de sa raison d'être : le renforcement des dynamiques pro-genre par la valorisation de ressources francophones, le réseautage, le décloisonnement, le renforcement des compétences et des démarches collectives fortes ?

## Conclusion

Après plus dix ans d'existence, *Genre en Action* entend poursuivre ses actions en créant une Communauté Francophone virtuelle et « réelle » afin d'accélérer les échanges entre les acteurs francophones et de valoriser les savoirs locaux de tous types, de soutenir le plaidoyer et la formation. Le réseau reste aussi attaché à l'objectif d'accroître la participation des femmes francophones dans les débats internationaux.

Pourtant, il est à une croisée des chemins symptomatique pour le type d'acteur « réseau » avec des fondements militants. Face à l'extinction des fonds publics, à la professionnalisation des associations, à la marchandisation du genre, et aux critères des projets, une association comme *Genre en Action* peut-elle tenir une posture militante pour continuer à « réseauter » à l'échelle internationale dans le monde francophone ?

---

20. Quand *Genre en Action* obtient un contrat « commercial », les adhérent-es qui l'exécutent laissent aussi 11 % de leur rémunération à l'association.



## **Bibliographie**

- Bisilliat Jeanne, Verschuur Christine (dir.), « Le genre, un outil nécessaire. Introduction à une problématique », *Cahiers Genre et Développement*, n° 1, Paris, L'Harmattan, 2000.
- Chabal Fany, *La Dimension Institutionnelle de l'Association Genre en Action*, Master Management des Associations, IAE Paris Panthéon-Sorbonne 2013-2014, non publié.
- Falquet Jules, « L'ONU, allié des femmes ? Une analyse féministe critique du système des organisations internationales », *Multitudes* 11, 2003, p. 1-7.
- Foufelle Dominique, Palmieri Joelle, *et al.*, *Les Pénélopes, un féminisme politique 1996-2004*, auto-édition, Néoules, 2014.
- Locoh Thérèse (dir.), « Genre et sociétés en Afrique, implications pour le développement », Paris, INED, *Collection : Cahiers*, n° 160, 2007, 2008.

## **Annexes**

Sites et projets de *Genre en Action* :

Le Réseau des Observatoires de l'Égalité de Genre (ROEG) : [www.observatoiresdugenre.com/](http://www.observatoiresdugenre.com/)

Observation : Centre de documentation numérique sur le genre et le développement : [www.observation.org/](http://www.observation.org/)

Le réseau *Genre en Action* : [www.genreenaction.net/](http://www.genreenaction.net/)

## Répartition des 394 membres enregistré-e-s dans la base de données, par zone de résidence (2014)

