



Juillet 2025

Développement organisationnel pour la promotion de l'égalité des droits des personnes LGBTIQ+ en Asie et en Afrique

Rapport d'évaluation rapide et de cartographie

Communauté de Pratique sur le Développement Organisationnel
Power of Pride Alliance¹

Hans Bautista
Alexa Carreon
Nishchhal Kharal
Jessica Tapawan

¹Power of Pride Alliance est un programme international convoqué par COC Nederland, ILGA Asia et Pan-Africa ILGA. Cette recherche s'inscrit dans le cadre de la mission de consultation menée par la Communauté de pratique Power of Pride sur le développement organisationnel.

Résumé

À une époque marquée par une accélération des changements et un approfondissement des inégalités, les organisations LGBTQ+ sont de plus en plus appelées à évoluer, non seulement dans leur mode de fonctionnement, mais aussi dans leur manière de pratiquer l'inclusion et de se préparer à l'incertitude. Alors que les organisations en Asie et en Afrique font face à des politiques et des lois répressives, à des ressources rares, tout en assurant le bien-être de leurs parties prenantes, les questions de développement et d'amélioration organisationnels deviennent plus difficiles à résoudre. Cette étude explore les expériences et les pratiques des organisations LGBTQ+ asiatiques et africaines concernant l'incarnation d'un leadership inclusif, le maintien de méthodes de travail durable et la préparation aux risques sociopolitiques, dans le cadre de leur plaidoyer pour l'avancement des droits égaux des personnes LGBTQ+.

Mots clés : Développement organisationnel, leadership inclusif, travail durable, préparation sociopolitique, organisations LGBTQ+

Table des matières

Abstract	1
Table of Contents	2
Introduction	3
Literature Review	4
Developing and Sustaining Inclusive Leadership	4
Situation of LGBTIQ+ organizations in Asia	4
Situation of LGBTIQ+ organizations in Africa	6
Working Sustainably	7
Resource Crisis in Motion	7
Strengthening Resistance through Sustaining People's Needs	8
Sociopolitical Preparedness	9
LGBTIQ+ Organisations in Asia and Africa	9
Challenges to LGTBIQ+ Organising	11
Importance of LGBTIQ+ Organisations	12
Data Analysis & Discussion	17
Inclusive Leadership	17
Working Sustainably	18
Scarcity of Resources	21
A Toll on Mental Well-Being	22
Civil Society Partnerships and Collaboration	23
Sociopolitical Preparedness	25
LGTBIQ+ Rights Violation	28
Strategies to Adapt and Prepare	30
Recommendations & Conclusion	33
References	36
Annexes	39

Introduction

En 2023, Outright International a publié un rapport exhaustif sur l'état mondial de l'organisation LGBTIQ+, mettant en lumière la capacité des organisations lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, intersexes et queers à fonctionner à travers le monde, les risques associés à leurs activités de plaidoyer, ainsi que les pratiques mises en place pour protéger et pérenniser leurs opérations. Ce rapport est devenu une occasion permettant aux les praticiens du développement organisationnel et de la gestion des organisations à but non lucratif de saisir pleinement la détresse et les circonstances que vivent les organisations et les personnes qui les animent, afin de continuer à fournir des services et des initiatives percutants au secteur. Il est toutefois essentiel de comprendre les expériences en matière d'organisation LGBTIQ+ dans les pays du Sud, en particulier en Asie et en Afrique, où de nombreux pays et territoires maintiennent une attitude sévère et oppressive à l'égard des identités LGBTIQ+ et du militantisme qui les entoure.

Dans ces contextes, de nombreuses organisations LGBTIQ+ d'Asie et d'Afrique se heurtent à un environnement réglementaire hostile, ainsi qu'à des pratiques discriminatoires et intimidantes, voire à des tactiques répressives mises en œuvre par les États — telles que la surveillance et l'incarcération, ce qui en contraint certaines à des opérations informelles, limitant ainsi davantage leur mobilité et leur accès aux ressources. Heureusement, comme les organisations LGBTIQ+ mènent un travail essentiel et crucial à la croisée de la santé, de la justice sociale et des droits des personnes handicapées, cela leur donne la possibilité de s'enregistrer en tant que prestataires de soins de santé, entreprises sociales, organisations de femmes, organisations de jeunesse et organisations axées sur les personnes handicapées. En général, les organisations comprennent l'importance d'être légalement enregistrées et identifiées, car cela leur confère la légitimité nécessaire pour recevoir des ressources, démontrer leur responsabilité et leur transparence, mettre en œuvre des activités librement, et avoir la capacité de prendre des décisions qui apportent un impact positif aux parties prenantes ciblées. Cette reconnaissance leur permet d'exercer leurs devoirs civiques et leurs droits démocratiques, car cela leur donne les moyens de dialoguer avec les acteurs étatiques, de publier des publications indépendantes sur des questions qui leur tiennent à cœur et de poursuivre le travail de plaidoyer afin d'améliorer les conditions sociopolitiques des personnes marginalisées.

Cependant, compte tenu des contraintes imposées par les contextes sociopolitiques actuels en constante évolution et de la forte concurrence pour les ressources, les organisations en Asie et en Afrique se trouvent dans une position désavantageuse. La Power of Pride Alliance a élaboré cette étude afin de recueillir les expériences de ces organisations et de contribuer à l'enrichissement de la littérature sur l'organisation et le développement organisationnel des personnes LGBTIQ+. En explorant trois thèmes clés — le Leadership inclusif, le Travail durable et la Préparation sociopolitique, cette étude vise à fournir des informations précieuses sur les expériences et les défis rencontrés par les organisations LGBTIQ+ en Asie et en Afrique, ainsi que sur les meilleures pratiques adoptées par celles-ci, afin de servir de ressource pour améliorer leurs opérations et la prestation de services aux personnes LGBTIQ+.

Revue de la littérature

La revue de la littérature est structurée en trois parties : (a) le développement et le maintien d'un leadership inclusif, (b) le travail durable, et (c) la préparation sociopolitique. Cette revue s'appuie sur la littérature compilée par la Communauté de pratique sur le développement organisationnel et par le consultant en recherche, dans le but de présenter le contexte organisationnel dominant concernant les enjeux dans les régions africaines et asiatiques.

Développer et maintenir un leadership inclusif

Situation des organisations LGBTQ+ en Asie

Les discussions autour de l'adoption d'une approche holistique, inclusive et transformatrice demeurent ardues dans le domaine socioculturel, car les perspectives encore largement influencées par les héritages hétéronormatifs et coloniaux continuent de dominer en Asie. Sous cette influence persistante, les organisations LGBTQ+ peinent à amplifier leurs voix et à instaurer un dialogue favorisant l'inclusion dans les milieux de travail. Les normes de genre profondément enracinées dans la culture asiatique continuent de restreindre certains groupes, les empêchant de jouir pleinement de la liberté d'être à l'abri de toute discrimination. Le paysage des droits des communautés LGBTQ+ en Asie du Sud-Est reste fortement influencé par des facteurs politiques, culturels et religieux (Iannone et al., 2023). La culture conservatrice de la région demeure un obstacle majeur à l'adoption de mesures légales destinées à améliorer les libertés civiles fondamentales et l'accès de la communauté aux services publics de santé.

Ancrées dans la dichotomie sociale dominée par les hommes, les remarques désobligeantes visent les groupes vulnérables, renforçant leur marginalisation au sein de la communauté au sens large. Ce phénomène se manifeste non seulement dans les espaces publics, mais aussi dans les milieux professionnels. Seah (2023) a signalé que les incidents d'abus verbaux sur le lieu de travail à l'encontre des personnes de couleur sont encore courants dans la région asiatique. Les préjugés envers la communauté LGBTQ+ persistent également dans le secteur privé, en particulier dans les pratiques de recrutement, de promotion et de licenciement (Manjunath & Augusty, 2022). On constate par ailleurs une faible visibilité de la communauté dans les environnements professionnels. Ces groupes continuent de faire face à la stigmatisation et à la discrimination, tant avant le recrutement que durant l'emploi, en raison de leur orientation sexuelle et de leur identité de genre. En Inde, un rapport du PNUD (Policy Brief, 2024) a révélé qu'un quart des répondants affirmaient que la divulgation de leur identité de genre pendant le processus de recrutement avait négativement influencé leurs chances d'obtenir le poste visé. De récentes études montrent que les personnes LGBTQ+ demeurent en marge du développement économique, incapables d'accéder à un emploi décent dans le secteur public. Des opportunités d'avancement professionnel sont alors rares. En Asie, 40 % des personnes interrogées ont déclaré que le fait d'affirmer ouvertement leur appartenance à la communauté LGBTQ+ aurait un impact négatif sur leurs perspectives de carrière (Human Resources Online, 2021).

Bien que des progrès considérables aient été réalisés dans la lutte contre la discrimination à l'égard des personnes LGBTQ+, tant dans le secteur public que privé, les environnements fragmentés et discriminatoires, nourris par l'héritage colonial, conservateur, biaisé et exclusif, demeurent prédominants, ce qui freine l'inclusion. Aux Philippines, par exemple, l'Asia Society (2025) a signalé que l'inclusion reste loin d'être atteinte en raison de l'absence de mécanisme de protection des droits humains reconnaissant les personnes LGBTQ+. Cela montre que même dans un pays modérément tolérant, l'identification des personnes LGBTQ+ reste limitée et difficile. Les entreprises de la région peinent à créer un espace de travail convivial pour les personnes LGBTQ+. Par exemple, seuls 16 % des répondants chinois sont libres de ne pas se cacher dans leur environnement de travail (Sharma, 2025). Aux Philippines, l'indice de diversité et d'inclusion des personnes LGBTQ+ (CSDI) en entreprise de la Chambre de commerce LGBTQ+ des Philippines a révélé que seulement 17 % des entreprises de l'État appliquaient des politiques d'inclusion des personnes LGBTQ+ en 2018.

L'un des mécanismes utilisés pour développer et maintenir un leadership inclusif consiste à créer un environnement propice qui motive les employés à exercer leur leadership et à atteindre leur plein potentiel, en favorisant la synergie entre les personnes LGBTQ+ et non LGBTQ+ (Marciniak, 2025) et en favorisant un environnement plus collaboratif et empathique, en particulier pour les personnes LGBTQ+. Comme le souligne l'étude de Perales (2022), la création de réseaux d'alliés améliore probablement le bien-être et augmente les chances d'évolution professionnelle de la communauté LGBTQ+. IndustriALL Global Union (2023) a observé les progrès réalisés par les syndicats de certains pays d'Asie dans la promotion des droits du travail inclusifs pour les personnes transgenres. Le rapport a souligné la participation croissante des syndicats au Sri Lanka pour promouvoir une société inclusive, équitable et juste. Les efforts de la Thaïlande pour promouvoir des protections juridiques complètes et la mise en œuvre progressive par l'Inde de politiques visant à favoriser une culture de respect pour les travailleurs LGBTQ+.

Un autre mécanisme efficace observé est l'intégration d'un langage inclusif sur le lieu de travail. Murray (2018) a avancé que le langage a le pouvoir de reconnaître et de nier l'identité d'une personne, ce qui contribue à créer un environnement inclusif. L'idée reçue selon laquelle l'utilisation de pronoms universels affecte le bien-être général des personnes LGBTQ+, les classant ainsi dans les sexes traditionnels. Un langage inclusif et équitable est perçu comme une alternative pour développer un discours non sexiste et éliminer les remarques désobligeantes envers tous. La critique de Ha (2024) sur l'étude de Lee et Fleischmann, intitulée «Langage et images inclusifs», a souligné que les pays asiatiques cherchent à équilibrer leur engagement culturel et leur inclusivité et à trouver un juste milieu par le biais du langage. Comme observé, l'Asie offre un environnement particulier pour promouvoir l'inclusion, compte tenu de la richesse de ses dialectes. Les Philippines et la Chine sont toutes deux soucieuses d'assurer l'inclusion par le langage courant, leurs pronoms étant «siya» et «tā/他» (prononcés «siya» et «tā/他»). Le langage demeure ainsi un puissant levier pour encourager la communauté LGBTQ+ à atteindre son plein potentiel et à être représentée dans les forums nationaux et internationaux.

D'autres points essentiels de Grossmann (2024) soutiennent le développement d'initiatives axées sur la diversité, telles que l'investissement dans des programmes de mentorat, la collecte de commentaires auprès des employés, la diversification des équipes, et surtout, la mise en place de politiques inclusives. Ces mécanismes permettent aux organisations de créer un environnement résilient, adaptatif et inclusif où les employés se sentent habilités à s'exprimer ouvertement, à accéder à des ressources équitables et à évoluer dans leurs rôles de leadership. Des stratégies de feedback régulières aident l'organisation à résoudre les problèmes systémiques internes et externes, renforçant ainsi sa sécurité psychologique.

Situation des organisations LGBTIQ+ en Afrique

Sur le continent, plus de la moitié des pays africains interdisent l'homosexualité (Buckle, 2020). Les dirigeants politiques de la région rejettent les droits des personnes LGBTIQ, les interprétant comme contraires à leurs valeurs, normes, traditions et croyances (Muiga, 2019). Les perspectives hétéronormatives et les sentiments anti-LGBTIQ+ y sont dominants (The Conversation, 2022). Les recherches de Kim (2024) montrent que les perceptions et comportements négatifs du public envers les personnes LGBTIQ+ sont largement influencés par les croyances religieuses conservatrices. Les croyances homophobes présentes en Afrique remontent à la colonisation britannique et les missions chrétiennes (Buckle, 2020). Ananyev et Poyker (2021) soulignent d'ailleurs une corrélation directe entre les missions coloniales et les perceptions contemporaines négatives de l'homosexualité. À l'instar de la région asiatique, le colonialisme et l'héritage culturel conservateur ont profondément façonné le paysage socioculturel africain.

Selon Ferragamo et Robinson (2023), les politiques anti-LGBTIQ+ dans la région exposent les membres de la communauté à de grands risques, tels que de longues peines d'emprisonnement, la peine de mort, ou même des actes de violence perpétrés par l'État. Il convient de noter qu'outre la violence de l'État et la répression judiciaire, les membres de la communauté LGBTIQ+ sont souvent confrontés à d'autres formes de violence, telles que des attaques collectives, du cyberharcèlement, des extorsions et des meurtres (Mendos et al., 2023). Les droits à la liberté d'expression, le droit de développer sa propre personnalité et le droit à la vie sont constamment bafoués en raison de la criminalisation de l'homosexualité (Bandera, 2024). Avec la persistance de visions conservatrices sur les identités et les rôles de genre, certains groupes restent discrets et incapables de s'exprimer librement en public, vivant ainsi dans la peur et contraints de se conformer à des normes hétéronormatives.

En Afrique, de nombreuses organisations confessionnelles restent engagées dans la lutte contre l'homophobie religieuse. L'un des participants à l'étude menée par Van Klinken et al. (2023), intitulée «Sexuality and Religion in East Africa (SERENE)», a souligné le rôle crucial de la foi dans la formation des décisions socio-économiques et politiques au Kenya. Les chercheurs de cette étude mettent en évidence l'influence déterminante des leaders religieux dans l'évolution des perceptions négatives de la communauté LGBTIQ+, grâce à une approche inclusive. Leurs résultats démontrent un développement significatif de l'alliance entre les leaders religieux et les communautés LGBTIQ+, favorisant une culture de diversité sexuelle et de genre. Une autre recherche de la Fondation Arcus, consacrée à l'analyse du travail interconfessionnel en Afrique de l'Est, a révélé l'émergence de

leaders religieux engagés dans des activités de plaidoyer, de litige, de sécurité et d'inclusion publics (Lim, 2022). Les principales observations de la fondation soulignent les efforts de collaboration entre le gouvernement, les églises, les OSC et la communauté LGBTQ+, dans le but de renforcer la sécurité, réduire la violence et améliorer la protection juridique.

D'autres mécanismes mis en œuvre pour développer et pérenniser un leadership inclusif sont la création de politiques de Diversité, d'Équité et d'Inclusion (DEI), qui ont enregistré des progrès notables dans plusieurs régions d'Afrique. Begho (2023) a souligné le lien direct entre la mise en œuvre de politiques de DEI et le développement d'une culture d'entreprise inclusive. Cette relation contribue à créer un environnement où la diversité est respectée et les pratiques discriminatoires activement combattues. Au Nigéria, par exemple, le PDG de Selar a souligné que ses priorités en matière de DEI continueront de progresser (Kolawole, 2024), témoignant ainsi de son engagement à garantir un processus de recrutement inclusif, sans que l'identité, le genre et les croyances soient des critères d'intégration d'experts à l'équipe. Les grandes entreprises comme Selar offrent ainsi un modèle prometteur et reproductible, non seulement pour d'autres entreprises privées, mais également pour les organisations de plaidoyer. En mettant en œuvre des politiques DEI et d'autres pratiques favorisant l'inclusion, les personnes LGBTQ+ se sentent plus en sécurité pour exprimer leur identité et contribuer pleinement aux objectifs de l'organisation.

Travail durable

Dans un contexte organisationnel de plus en plus complexe et pluraliste, le lien entre le leadership inclusif et les dynamiques sociopolitiques a un impact profond sur la pérennité et la durabilité des opérations des organisations. Cette section met en lumière les conditions auxquelles sont confrontées les organisations en Asie et en Afrique qui entravent leur durabilité opérationnelle, ainsi que les effets de ces difficultés sur les travailleurs et les militants œuvrant pour les droits des personnes LGBTQ+.

Crise des ressources en cours

De nombreuses publications montrent que beaucoup d'organisations défendant les droits LGBTQ+ rencontrent des difficultés d'accès aux ressources en raison des troubles politiques persistants et des politiques et lois répressives en vigueur dans leurs pays ou territoires. Elles sont contraintes d'opérer dans la discrétion afin d'éviter toute surveillance ou répression étatique (Outright International, 2023). En Asie et en Afrique, de nombreuses organisations LGBTQ+ n'ont d'autre choix que de fonctionner de manière informelle en raison des restrictions imposées par l'État, ce qui les empêche d'accéder librement aux financements et aux subventions, et les accable de temps à gérer les restrictions et les menaces.

La majorité des pays d'Asie et d'Afrique continuent d'appliquer des politiques qui répriment et compromettent les droits des personnes LGBTQ+. Selon Human Dignity Trust (2025), seuls 31 des 54 pays/territoires d'Afrique et 23 des 50 pays/territoires d'Asie reconnaissent légalement l'existence des personnes LGBTQ+. En raison des risques liés à l'appartenance au secteur LGBTQ+, ou même à la fourniture de services de restauration destinés à ces personnes, les organisations renonceraient à

s'enregistrer afin de réduire tout risque pour leur sécurité personnelle et la pérennité de leurs activités. Cette situation les oblige à restreindre leurs actions dans des espaces civiques déjà réduits, à interrompre leurs initiatives, et à adopter certaines pratiques les rendant encore plus vulnérables (Dodsworth & Keutgen, 2021).

Les ressources sont toujours liées au contexte sociopolitique d'un pays donné. Le Global Philanthropy Report de la Harvard Kennedy School a montré que les priorités thématiques des donateurs et des organismes de financement sont fortement influencées à la fois par les aspirations des acteurs clés des organisations et par les priorités politiques définies par les gouvernements concernés (Johnson, 2018). En conséquence, les organisations LGBTIQ+ rencontrent des obstacles majeurs dans l'accès au financement nécessaire pour assurer leurs opérations et soutenir les communautés avec lesquelles elles travaillent. Malgré la mise en place des Objectifs de Développement durable (ODD) visant à éradiquer la pauvreté et les inégalités d'ici 2030, les organisations LGBTIQ+ continuent d'éprouver des difficultés à obtenir des fonds pour traiter les problèmes auxquels leurs communautés font face, car l'égalité LGBTIQ+ n'est pas explicitement mentionnée dans ces cadres. Ainsi, lorsque les organisations œuvrant pour l'égalité LGBTIQ+ ne bénéficient pas d'un accès équitable aux ressources et continuent de subir des lois, politiques et pratiques discriminatoires, le risque de failles en matière de durabilité devient plus évident (Molander, 2024). De plus, elles sont souvent laissées pour compte dans les initiatives internationales de développement (Stonewall International, 2023).

Renforcer la résistance en répondant aux besoins des populations

L'épuisement des ressources entraîne un effet domino sur l'environnement de travail et le bien-être mental des militants (Groski & Chen, 2015). Les organisations étant contraintes de réduire leurs effectifs, les militants doivent alors assumer davantage de rôles pour maintenir les initiatives et le soutien aux bénéficiaires ciblés. Cela s'ajoute à l'épuisement émotionnel et physique auquel les militants pour la justice sociale sont souvent exposés (Maslach & Gomes, 2006). Cette situation accentue la pression qu'ils subissent dans leur engagement en faveur de la justice sociale, ce qui se traduit par un travail émotionnel intense (Goodwin & Pfaff, 2001; Pines, 1994). Étant donné que les ressources humaines sont également limitées, les militants évoluent dans un environnement de plus en plus isolant, où les occasions de croissance et de mentorat se font rares. Bien que les dirigeants d'organisations considèrent souvent la pratique professionnelle comme une forme de mentorat, le personnel débutant apprécie de recevoir des retours pour améliorer son travail.

Répondre aux besoins des militants, y compris leurs besoins émotionnels, est essentiel pour renforcer et pérenniser leurs actions dans la protection des droits et de la dignité des personnes LGBTIQ+. Cela est crucial, car le bien-être mental des militants et la manière dont il est influencé par leur environnement de travail ont un impact direct sur la vitalité des mouvements (Kovan & Dirkx, 2003; Pines, 1994). Ainsi, lorsque la santé mentale des militants est affectée, l'impact sur le mouvement est dévastateur, ce qui contribue à la persistance des injustices et des violations des droits (Groski et Chen, 2015).

Des chercheurs ont recommandé des solutions pour répondre aux besoins des militants, notamment lorsqu'ils subissent une pression accrue ou un épuisement professionnel en raison de facteurs tels

que la diminution des ressources. Il s'agit notamment d'encourager les militants à reconnaître l'importance de leurs besoins (Kovan et Dirkx, 2003) et à trouver un équilibre entre leur travail pour la justice sociale et leur bien-être (Maslach et Leiter, 2005; cité dans Groski et Chen, 2015). Il est toutefois important de comprendre que le travail des militants est profondément ancré dans leurs communautés. Ainsi, soutenir les personnes et répondre à leurs besoins requiert non seulement des efforts individuels, mais aussi un rôle essentiel de la part de leurs propres communautés et organisations (Maslach et Leiter, 2005; cité dans Groski et Chen, 2015). Kovan et Dirkx (2003) ont également soutenu que pour lutter efficacement contre l'épuisement professionnel des militants, les organisations doivent offrir des opportunités de développement professionnel. Cela signifie que le bien-être mental des militants doit être pris en compte au niveau organisationnel ou structurel (Groski et Chen, 2015). Par conséquent, les stratégies de durabilité des organisations devraient également inclure la durabilité militante, ce qui implique d'examiner la culture organisationnelle et d'allouer des ressources à ces efforts.

Préparation sociopolitique

Cette section vise à analyser l'environnement sociopolitique dans lequel évoluent les organisations communautaires (CBO) LGBTIQ+ et son impact sur leur organisation et leur fonctionnement. Elle examinera d'abord les contextes sociopolitiques généraux des organisations LGBTIQ+ en Asie et en Afrique, puis les défis auxquels les CBO sont confrontées. Enfin, elle abordera la manière dont les organisations LGBTIQ+ continuent de répondre à ces contextes et défis.

Organisations LGBTIQ+ en Asie et en Afrique

Les personnes LGBTIQ+ ont de nombreuses raisons de rejoindre des organisations communautaires ou des organisations de la société civile (OSC). Les organisations communautaires ne se limitent pas à être des incubateurs de militantisme; elles incarnent également la quête de communauté, d'inclusion, d'égalité et de non-discrimination (Caroll, 2010). Ces organisations citoyennes jouent un rôle crucial dans les avancées du plaidoyer mondial et l'évolution des politiques en faveur des droits LGBTIQ+. Cependant, malgré ces progrès, on observe une résistance croissante aux droits LGBTIQ+ à l'échelle mondiale (Ayoub et Stoeckl, 2024), ce qui entraîne l'abrogation des protections inscrites dans les traités et politiques internationaux. L'hostilité croissante envers les personnes et organisations LGBTIQ+ est devenue un phénomène mondial, affectant leur reconnaissance, leur sécurité, ainsi que leur capacité à occuper un espace dans la société civile. En réalité, selon le rapport mondial d'ILGA sur l'homophobie d'État (2020), les contextes sociopolitiques dans lesquels évoluent les organisations LGBTIQ+ sont devenus plus hostiles, inégalitaires et violents. Malgré les traités et lois censées protéger les personnes et organisations LGBTIQ+, leurs expériences locales en Asie et en Afrique témoignent d'une homophobie profondément enracinée, issue de valeurs culturelles coloniales et patriarcales qui influencent encore la politique, les politiques publiques et les pratiques sociales. Dans de nombreux pays asiatiques et africains, ces formes actuelles d'homophobie sont des héritages coloniaux, renforcés par un endoctrinement religieux et une destruction culturelle, qui ont imposé des normes cishétéronormatives continuant de causer de graves dommages aux personnes LGBTIQ+ (Conseil des droits de l'homme, 2022), créant ainsi plusieurs couches d'injustice à leur égard.

De plus, la stigmatisation se manifeste dans l'arène politique, notamment lors de campagnes politiques, de référendums, de politiques et de débats qui témoignent de préjugés sociaux et d'idées fausses sur les personnes LGBTIQ+ (ONU, 2019 b). Il est donc essentiel de comprendre les contextes locaux dans lesquels ces organisations opèrent, car ils deviennent de plus en plus complexes. Les protections juridiques sont un élément clé du cadre des droits humains : elles servent à préserver le principe d'égalité, à prévenir les préjudices et à offrir des recours aux victimes de discrimination (ILGA, 2020). Par exemple, dans la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), les motifs de discrimination injuste comprennent la race, l'ethnicité, la religion, la nationalité, la langue, le sexe/genre, etc. Cependant, il existe une forte résistance à l'inclusion de l'orientation sexuelle (ILGA World, 2020). Cette résistance est aussi alimentée par l'opposition générale à la protection des questions de genre, d'identité et d'expression de genre, regroupées sous le terme d'«idéologie du genre» par les acteurs anti-droits, qui l'utilisent comme un outil pour susciter la peur d'un complot mondial visant à «détruire l'ordre social et politique» (ONU IESOGI, 2021). Aujourd'hui, ces récits d'«idéologie du genre» ou d'«agenda du genre» sont utilisés localement pour contester la reconnaissance du genre en droit international et saper la protection des droits des personnes LGBTIQ+ (ONU IESOGI, 2021). Les récits dangereux sont souvent repris par les acteurs étatiques, avec des justifications telles que la protection de la moralité publique, des droits des enfants ou de «l'ordre public», afin de restreindre la liberté d'expression, d'association et de réunion des personnes LGBTIQ+ (ONU, 2019a).

Les arguments avancés par les États pour contester le droit international protégeant les personnes LGBTIQ+ aboutissent souvent à la création de lois locales criminalisant les relations entre personnes de même sexe et les expressions d'identité de genre, ainsi qu'à d'autres pratiques discriminatoires. Cela entraîne des violations interconnectées des droits humains (ONU, 2019a). Un exemple marquant est l'attaque contre le droit des personnes LGBTIQ+ à participer à la vie publique et politique, un pilier essentiel de toute démocratie (ONU, 2019a). La participation des personnes LGBTIQ+ et de leurs organisations aux espaces publics et politiques est ainsi limitée, voire totalement entravée, par des formes formelles et substantielles de discrimination (ONU, 2019a). Celles-ci peuvent être aussi manifestes que des restrictions pures et simples à la liberté d'expression fondée sur l'identité de genre, telle que l'interdiction des marches des fiertés, la fermeture d'organisations LGBTIQ+, le refus d'enregistrer des associations liées aux thèmes SOGIESC, ou encore la diffusion de stéréotypes négatifs pour discréditer leur travail (ONU, 2019a). Bien que la participation soit protégée par les normes internationales des droits humains, plusieurs pays ont adopté ou proposé des lois interdisant la discussion publique sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre, ce qui affecte directement les activités et le plaidoyer des organisations LGBTIQ+. Les États s'en servent ensuite pour criminaliser le travail légitime des organisations LGBTIQ+, contribuant ainsi au phénomène mondial de rétrécissement des espaces civiques et à la persécution croissante des personnes LGBTIQ+ (ONU, 2019a). Par exemple, au Kirghizistan, des lois dites «anti-propagande» ont été mises en place qui restreignent le travail des organisations et des défenseurs LGBTIQ+ (ONU, 2019a). Au Nigéria, la loi sur l'interdiction du mariage entre personnes de même sexe (2014) comprenait des procédures qui ont un impact négatif sur les organisations qui fournissent un soutien psychosocial aux personnes LGBTIQ+ (ONU, 2019a). De plus, en Ouganda, depuis la promulgation de la loi anti-homosexualité en mai 2023, les autorités ont intensifié les abus et la discrimination existants à l'encontre des personnes

LGBTIQ+ (Human Rights Watch, 2025). Human Rights Watch (2025) documente que la violence et la discrimination auxquelles les personnes et les organisations LGBTIQ+ sont confrontées sont encore exacerbées par la désinformation visant à propager la haine et à façonner négativement le discours public sur les personnes LGBTIQ+ en Ouganda.

Parmi les autres exemples de résistance au droit international protégeant les personnes LGBTIQ+, on peut citer le cas du Népal, où, malgré l'existence de dispositions constitutionnelles et juridiques contre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle, la protection contre l'incitation à la haine, les crimes haineux et les thérapies de conversion fait toujours défaut (ILGA World, 2020). Parallèlement, en Jordanie, bien qu'elle soit l'un des rares pays du Moyen-Orient où les relations homosexuelles consenties ne sont pas criminalisées, l'homosexualité est considérée comme illégale par la loi islamique; bien que cette loi ne soit pas juridiquement contraignante, elle exerce néanmoins une influence sur les pouvoirs publics et les tribunaux (ILGA World, 2024). ILGA World (2024) a également documenté qu'en décembre 2023, l'Autorité de régulation des télécommunications jordaniennes a bloqué l'application Grindr au motif qu'elle «promeut l'homosexualité». En revanche, le Bhoutan a dépénalisé les relations homosexuelles consenties en 2021. En Thaïlande, le Roi a promulgué le projet de loi sur l'égalité du mariage en septembre 2024. Cela montre qu'en Asie, les degrés de protection juridique et de capacité organisationnelle varient selon les régions. Si certains pays ont progressé dans des domaines tels que la protection des droits et la dépénalisation, d'autres continuent de criminaliser les relations homosexuelles consenties et de perpétuer la discrimination.

En Afrique, on observe une recrudescence des politiques et des lois discriminatoires ciblant les personnes et les organisations LGBTIQ+ (Amnesty International, 2024). De fait, les mécanismes juridiques sont de plus en plus utilisés pour perpétrer des violences à l'encontre des personnes LGBTIQ+. Au Mali, par exemple, alors que les actes sexuels consentis entre personnes de même sexe n'étaient auparavant pas illégaux (Kojoué, 2024), un nouveau Code pénal est entré en vigueur en décembre 2024, punissant les actes sexuels consentis entre personnes de même sexe (ILGA World, 2024). De même, au Burkina Faso, la junte militaire au pouvoir envisage de rétablir la peine de mort pour certains crimes, dont l'homosexualité (ILGA World, 2024). Cependant, au Niger, en juillet 2023, le gouvernement militaire de transition a annoncé des mesures strictes visant à lutter contre la promotion des droits LGBT, notamment dans le secteur de l'éducation (ILGA World, 2024), affectant ainsi le plaidoyer LGBTIQ+. Ce ne sont là que quelques exemples documentés du contexte de plus en plus hostile auquel sont confrontées les personnes et les organisations LGBTIQ+ en Afrique. Ces exemples illustrent la régression inquiétante des progrès, malgré les lois et traités internationaux, et les obstacles à l'exercice des droits juridiques et sociaux des personnes LGBTIQ+ (Amnesty International, 2024).

Les défis de l'organisation des personnes LGBTIQ+

La capacité d'organisation des organisations communautaires LGBTIQ+ est renforcée par leur capacité à s'enregistrer et à opérer officiellement dans leur pays. Cette reconnaissance juridique leur permet d'être plus efficaces dans leur organisation, de fournir des services à leurs communautés et de défendre davantage leur cause (ILGA World, 2020). De plus, la reconnaissance juridique permet aux organisations de recevoir des financements. Cependant, si les organisations LGBTIQ+ peuvent

s'enregistrer officiellement et être reconnues comme personnes morales, elles peuvent néanmoins être empêchées de mener leurs activités et leurs plaidoyers (ILGA World, 2020).

Par exemple, plusieurs États des deux régions ont interdit aux organisations et aux ONG de recevoir des fonds internationaux afin de prétendument contrôler l'influence des «agents étrangers», ce qui compromet la capacité des organisations communautaires à accéder aux ressources essentielles à leurs actions de plaidoyer (ONU, 2019a). En outre, les restrictions de financement contribuent également aux tentatives de l'État de porter atteinte au droit à la liberté d'association des personnes LGBTIQ+ (ONU, 2019a). Ces restrictions peuvent prendre la forme d'interdictions spécifiques de financement des questions LGBTIQ+, ou de lois locales régissant la création et le financement des ONG (ONU, 2019a). Ces efforts contribuent à la difficulté générale des organisations LGBTIQ+ à s'organiser, car des ressources stables leur permettent de travailler efficacement et de manière indépendante, de mener une planification à long terme et de s'adapter à l'évolution des contextes (ONU, 2019a). Par ailleurs, le Rapporteur spécial sur la liberté de réunion pacifique et d'association a déclaré que toutes les associations (enregistrées ou non) ont le droit de solliciter, d'obtenir et d'utiliser des financements auprès d'organismes locaux et internationaux, qu'il s'agisse d'entreprises, d'organisations de la société civile, de gouvernements ou d'organisations internationales, conformément au droit à la liberté d'association (ONU, 2019a).

Comme mentionné précédemment, malgré les traités internationaux et les protections constitutionnelles locales accordées aux personnes et organisations LGBTIQ+, ces politiques n'offrent pas toujours de protections complètes, notamment contre la violence et la discrimination, ni de recours en cas de violation (ILGA World, 2020). Importance des organisations LGBTIQ+

Importance des organisations LGBTIQ+

Les organisations LGBTIQ+ façonnent l'espace civique. Ces groupes, ainsi que leurs coalitions avec d'autres militants, mènent le plaidoyer et les réformes politiques visant à protéger les droits des personnes LGBTIQ+. Face à l'hostilité croissante, aux pratiques discriminatoires et au recul mondial des droits des personnes LGBTIQ+, la présence des organisations LGBTIQ+ devient cruciale, combinée à des protections juridiques contre les préjudices et la violence. Cela permet de prévenir de nouveaux préjudices et violences, de garantir les droits et la dignité des personnes LGBTIQ+ et de réparer les préjudices et les violations (ILGA, 2020). De plus, la présence et les partenariats avec les organisations LGBTIQ+ jouent un rôle important dans l'inclusion sociale des personnes LGBTIQ+ (ONU, 2019 b).

Par exemple, dans les régions où la prestation des services de santé n'est pas encore entièrement prise en charge par l'État, les organisations LGBTIQ+ jouent un rôle important dans la lutte mondiale contre le VIH/sida en fournissant des services, démontrant ainsi les bonnes pratiques existantes au sein de la communauté LGBTIQ+ (ONU, 2019 b). Un autre bon exemple est celui des guides et manuels créés par les communautés LGBTIQ+, tels que le Plan directeur pour la fourniture de soins complets aux personnes trans et aux communautés trans en Asie et dans le Pacifique, élaboré par le Réseau transgenre Asie-Pacifique. Ce document de référence complet et accessible sert de guide aux décideurs politiques (ONU, 2019 b).

Outre la fourniture de services de santé, les organisations LGBTQ+ jouent également un rôle important dans le soutien et le développement de la santé mentale et du bien-être des personnes LGBTQ+ (Fish et al., 2019). Ce système de soutien est crucial car, comme indiqué précédemment, les personnes LGBTQ+ subissent de manière disproportionnée des discriminations et des violences qui affectent leur bien-être mental. Herdt et Boxer (1996, cités dans Fish et al., 2019) ont également documenté la manière dont les organisations ont pu offrir un espace où les personnes LGBTQ+ pouvaient trouver solidarité et sentiment d'appartenance.

Ces exemples d'actions menées par des organisations LGBTQ+ sont importants car, même si elles sont considérées comme modestes, elles sont mondialement reconnues comme des activités au plus près des personnes et contribuent à améliorer la situation des personnes LGBTQ+ (ONU, 2019 b). De plus, la lutte contre la violence, la discrimination et l'exclusion généralisées auxquelles les personnes LGBTQ+ sont confrontées dépend également de leur capacité à s'organiser, à rejoindre ou à créer des mouvements (Outright International, 2023). Les organisations LGBTQ+ contribuent à la défense des droits des personnes LGBTQ+ et à leur promotion.

Objectifs de la recherche, méthodologie et profil des participants

Power of Pride, un programme international organisé par COC Nederland, ILGA Asia et Pan-Africa ILGA, a fait appel à des consultants pour mener une recherche et co-élaborer un matériel de ressources visant à améliorer les pratiques des organisations communautaires de base (OCB) en matière de développement et de maintien d'un leadership inclusif, de collaboration durable avec le personnel et les partenaires, et de préparation aux risques et crises sociopolitiques potentiels. Ce document vise notamment à répondre aux questions de recherche suivantes :

- 1. Comment favoriser le leadership des groupes sous-représentés au sein des OBC LGBTQ+, tels que les femmes LBQ, les personnes trans, les travailleuses du sexe trans, les femmes non binares, intersexuées et les personnes en situation de handicap ?**
 - a. Quels mécanismes spécifiques les OBC LGBTQ+ peuvent-elles mettre en œuvre pour améliorer le partage du pouvoir et la responsabilisation au sein de leurs structures de direction, afin de garantir que les groupes sous-représentés, tels que les femmes LBQ, les personnes trans et les personnes en situation de handicap, puissent accéder et conserver des postes de direction ?
 - b. Quelles politiques ou structures organisationnelles spécifiques les organisations communautaires LGBTQ+ peuvent-elles mettre en œuvre pour garantir un accès équitable aux ressources et empêcher les dirigeants ou les membres influents de les contrôler ?
- 2. Quelles stratégies peuvent être employées pour retenir le personnel formé au sein des organisations communautaires LGBTQ+, et comment pouvons-nous gérer les différents facteurs d'attraction et de réticence (en termes de ressources et de capacités) qui affectent la rétention du personnel ?**
 - a. Comment les organisations communautaires LGBTQ+ peuvent-elles atténuer l'épuisement (qui se manifeste par des difficultés liées à l'épuisement professionnel des militants, à des environnements de travail toxiques, à la fatigue, etc.) et favoriser le bien-être du personnel ?
 - b. Comment les bailleurs de fonds qui soutiennent les organisations communautaires LGBTQ+ peuvent-ils leur fournir les ressources adéquates pour éviter la surcharge de travail et l'épuisement du personnel ?
- 3. Comment les organisations communautaires LGBTQ+ peuvent-elles mieux se préparer aux crises, notamment face à l'opposition aux droits et au genre, ainsi qu'à d'autres situations d'urgence ?**

Pour répondre efficacement à ces questions de recherche, les chercheurs ont utilisé des méthodes mixtes en déployant des outils tels que l'outil d'analyse SPIDER et un questionnaire d'entretien avec des informateurs clés (KII) afin d'obtenir des réponses complètes aux problèmes organisationnels rencontrés par diverses organisations communautaires LGBTQ+ en Asie et en Afrique. L'outil SPIDER est un diagnostic organisationnel autoadministré, dont plusieurs versions ont été développées par des organisations internationales telles que l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA)², Save the Children International et Trias. Il a été créé pour aider les

² SIDA a développé l'outil Octagon qui est devenu la base des consultants pour l'outil SPIDER.

consultants en développement organisationnel à réaliser une première analyse de la performance des organisations en termes de structure, d'identité, de pertinence, d'activités, de groupes cibles, d'environnement, de travail, d'expertise, de systèmes et de finances. Les outils SPIDER/Octagon développés par SIDA et Save the Children étant plus élaborés et plus génériques, le chercheur a modifié l'outil pour le rapprocher de l'outil SPIDER de Trias, où l'inclusion, la durabilité écologique, le leadership et la gouvernance, la santé financière, la prestation de services, le lobbying, le plaidoyer et le réseautage étaient des éléments clés. Pour obtenir des réponses plus précises, le chercheur a limité les thèmes clés au leadership inclusif, au travail durable et à la préparation sociopolitique afin d'évaluer l'auto-évaluation des organisations LGBTQ+. Il convient toutefois de préciser que cet outil constitue un premier outil de diagnostic; par conséquent, des réponses descriptives ont également été recueillies en plus de l'auto-évaluation. De plus, des entretiens avec des informateurs clés ont été réalisés pour les organisations LGBTQ+ afin de recueillir des informations complémentaires auxquelles l'outil SPIDER n'aurait peut-être pas répondu.

Cette recherche a eu recours à un échantillonnage par quotas pour déterminer les participants à l'enquête SPIDER, étant donné que le nombre de participants avait été prédéterminé par la chercheuse en fonction des besoins spécifiques de l'étude, ainsi qu'à un échantillonnage en boule de neige pour déterminer les participants aux entretiens avec les informateurs clés, puisque des contacts issus des membres de la communauté de pratique ont été sollicités pour être interviewés par la chercheuse. En résumé, 61 participants d'Asie et d'Afrique (48 pour l'enquête SPIDER et 13 pour l'entretien avec les informateurs clés) ont consenti à participer à cette étude. Parmi les 48 réponses recueillies dans le cadre de l'enquête SPIDER, on compte divers représentants d'organisations LGBTQ+ d'Asie et d'Afrique : 52,1 % se sont identifiés comme hommes, 20,6 % comme non-binaires, 14,6 % comme femmes et 12,5 % comme transgenres.

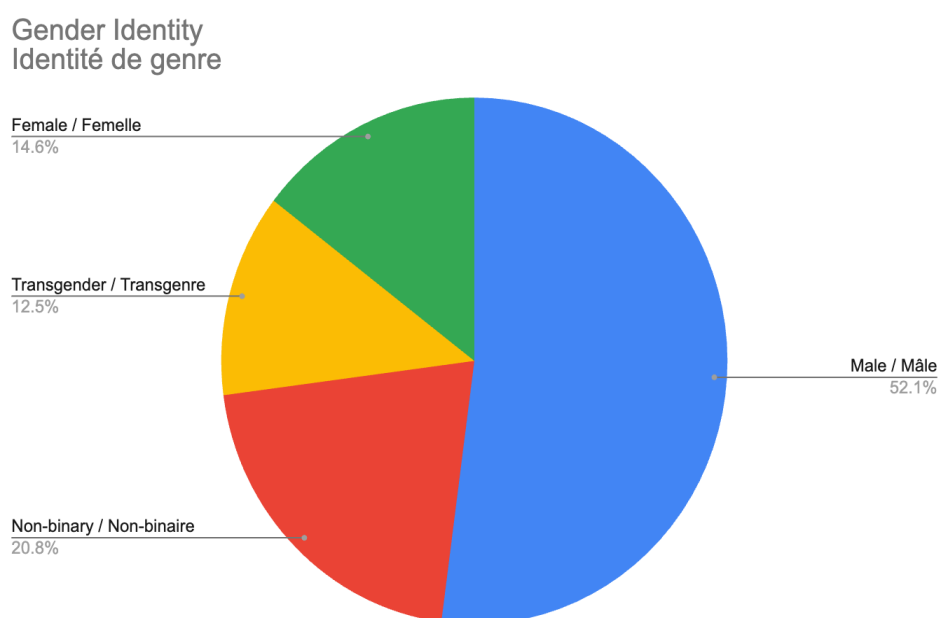


Fig. 1 : Identité de genre des répondants à l'outil SPIDER

Parmi les 48 répondants, la majorité utilise le pronom «il/lui». Les personnes utilisant «elle» et «ils/elles/iel» arrivent respectivement en deuxième et troisième position.

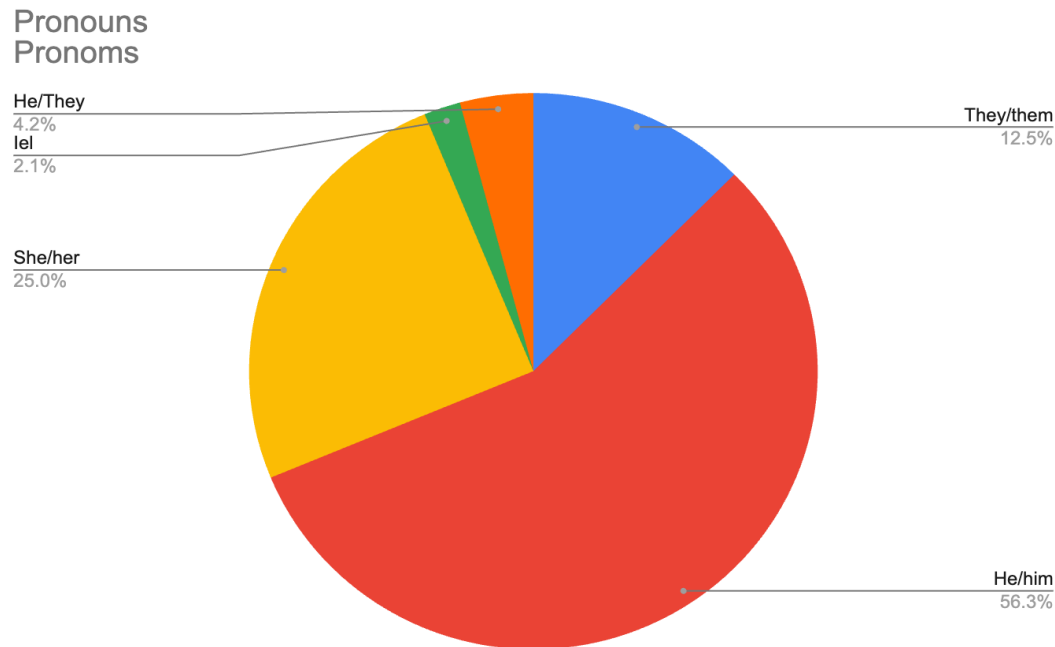


Fig. 2 : Pronoms préférés des répondants à l'outil SPIDER

34 réponses sur 48 proviennent d'Afrique, tandis que les 12 autres proviennent d'Asie.

Puisque la majorité des répondants s'identifient comme des hommes et plaident généralement en faveur des personnes LGBTQ+, la chercheuse a recherché des femmes, des personnes non binaires et transgenres travaillant avec des groupes sous-représentés tels que les femmes LBQ, les personnes non binaires, les personnes transgenres, les personnes intersexuées et les jeunes aux diverses SOGIESC afin de participer aux entretiens avec les informateurs clés. Vous trouverez ci-dessous est une liste détaillée des personnes interrogées. Au total, 13 organisations ont participé à l'entretien avec les informateurs clés et ont fourni des informations détaillées sur les problèmes rencontrés par leurs organisations.

Pays d'opération	Nombre d'organisations	Groupes de bénéficiaires ciblés
Bénin	1	Personnes LGBTQ+ en situation de handicap/personnes handicapées

Burkina Faso	1	Personnes transgenres
Burundi	1	Femmes lesbiennes, bisexuelles et queers
Cameroun	1	Femmes lesbiennes, bisexuelles et queers
Kyrgyzstan	1	Personnes LGBTIQ+
Mali	1	Personnes transgenres
Nigéria	2	Femmes lesbiennes, bisexuelles et queers Jeunes personnes aux SOGIESC diversifiés
Rwanda	1	Femmes lesbiennes, bisexuelles et queers
Taiwan	1	Personnes intersexuées
Vietnam	1	Personnes LGBTIQ+
Zimbabwe	1	Femmes lesbiennes, bisexuelles, queers et personnes transgenres

Tableau 1 : Répartition des participants aux entretiens avec les informateurs clés (EIC)

Pour analyser les données, la chercheuse a établi un tableau récapitulatif des résultats obtenus à l'aide de l'outil SPIDER et a utilisé une analyse thématique pour examiner la survenue et la fréquence des problèmes signalés par les répondants. Les résultats de ce processus de collecte de données sont expliqués en détail dans la section suivante de cette étude.

Analyse des données & discussions

Leadership inclusif

Bien que la littérature existante montre que les personnes LGBTQ+ dans les régions d'Asie et d'Afrique rencontrent fréquemment d'importantes difficultés à exercer leurs droits à l'expression, à l'identité et à l'association en grande partie en raison de la stigmatisation socioculturelle, comme le révèle l'analyse thématique, les participants issus des organisations communautaires LGBTQ+ dans le cadre de cette recherche s'expriment avec audace en public, tant en tant qu'individus qu'en tant que collectifs. Les observations montrent également que les membres de la communauté ont accès à des environnements professionnels leur permettant d'occuper des postes de direction sans subir de discrimination sur le lieu de travail.

Inclusive Leadership

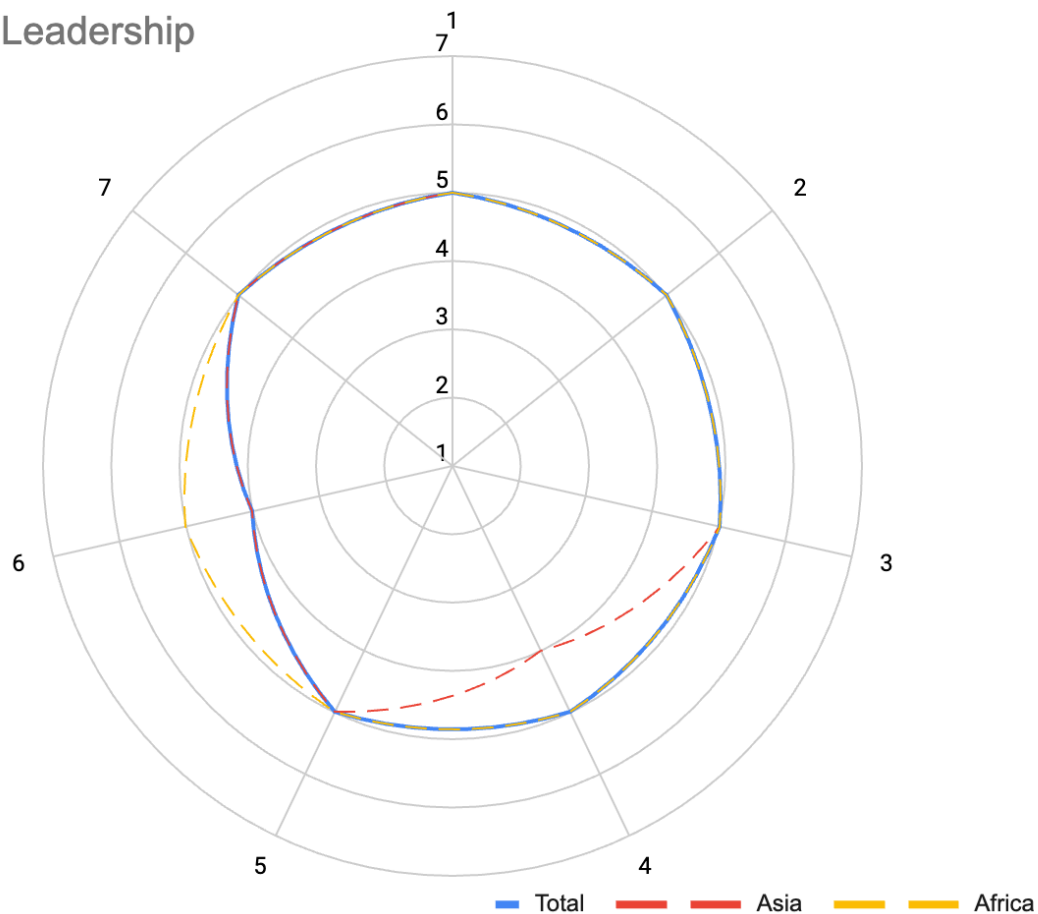


Figure 3 : Graphique global sur le développement et le maintien d'un leadership inclusif

Comme le montre l'analyse quantitative, les répondants à l'enquête (dont la majorité font partie de la direction ou du personnel) ont attribué la note de 5 (bon) en ce qui concerne les efforts visant à garantir que les groupes sous-représentés tels que les femmes LBQ, les personnes transgenres, les travailleurs-ses du sexe trans, les personnes non binaires, les personnes intersexuées, les jeunes, les

personnes neurodivergentes et les personnes en situation de handicap se sentent les bienvenus, en sécurité, écoutée, vue et valorisée sur le lieu de travail, tant au sein des organisations communautaires LGBTQ+ d'Afrique que d'Asie.

Il est intéressant de noter que les organisations africaines obtiennent les mêmes résultats que celles d'Asie en matière de mise en place de systèmes favorisant des processus décisionnels participatifs et non discriminatoires. De nombreux participants à cette étude ont souligné que la mise en œuvre de mécanismes participatifs (par exemple, des mécanismes de retour d'information, des dialogues et des discussions) est un élément clé de leurs stratégies de développement et de gestion organisationnels et l'un de leurs atouts précieux.

Je pense que tout le monde adhère à cette idée. Et ils ont le sentiment d'être impliqués. Et ils savent que le rôle que je joue doit s'intégrer dans ce puzzle. Et nous devons en faire un tout.
— Un participant du Zimbabwe

Une autre observation concerne le transfert du pouvoir de décision, qui n'est plus exclusivement managérial ou exécutif, mais évolue vers un processus plus participatif impliquant tout le monde.

Au fur et à mesure que nous progressions et constatons la valeur des contributions de chacun, certains espaces de prise de décision sont devenus participatifs. Par exemple, mener notre processus de refonte stratégique. Nous avons délibérément veillé à ce que tout le personnel soit pris en considération et que ses contributions soient intégrées, car il s'agit d'un projet sur lequel nous allons tous travailler au cours des cinq prochaines années. — Un participant du Burundi

Dans le même sens, les organisations africaines ont obtenu un score de 5 (bon) pour disposer d'un organe directeur inclusif et bien rodé, et d'un système de freins et contrepoids robuste, tandis que les organisations en Asie ont obtenu un score de 4. La majorité des répondants asiatiques se sont évalués dans la fourchette de bon à excellent (5-7), tandis que les répondants africains ont évalué leurs services comme excellents (score de 7) en ce qui concerne la mise en œuvre d'activités qui promeuvent et renforcent le leadership et les capacités du personnel en matière de lutte contre la discrimination, d'équité et de protection du personnel et des parties prenantes. Les organisations africaines se sont autoévaluées plus favorablement que les organisations asiatiques concernant la pratique d'approches participatives dans la prise de décision et l'existence d'un système robuste de freins et contrepoids. Les mécanismes mis en œuvre pour remédier aux pratiques discriminatoires ont été jugés excellents (score de 7) par la majorité des organisations africaines et asiatiques. Les résultats de l'enquête montrent que les organisations africaines et asiatiques se sont toutes deux autoévaluées comme excellentes (score de 7) en termes de réactivité face aux pratiques discriminatoires sur le lieu de travail.

Travail durable

Parmi les trois thématiques, le thème «Travail durable» a généré les réponses les plus diversifiées chez les organisations LGBTQ+, africaines et asiatiques. Cette variation est largement enracinée dans

les conditions sociopolitiques qui affectent profondément leurs perspectives quant à la disponibilité des ressources et leur capacité à maintenir et à réaliser la mobilisation de ressources.

Working Sustainably

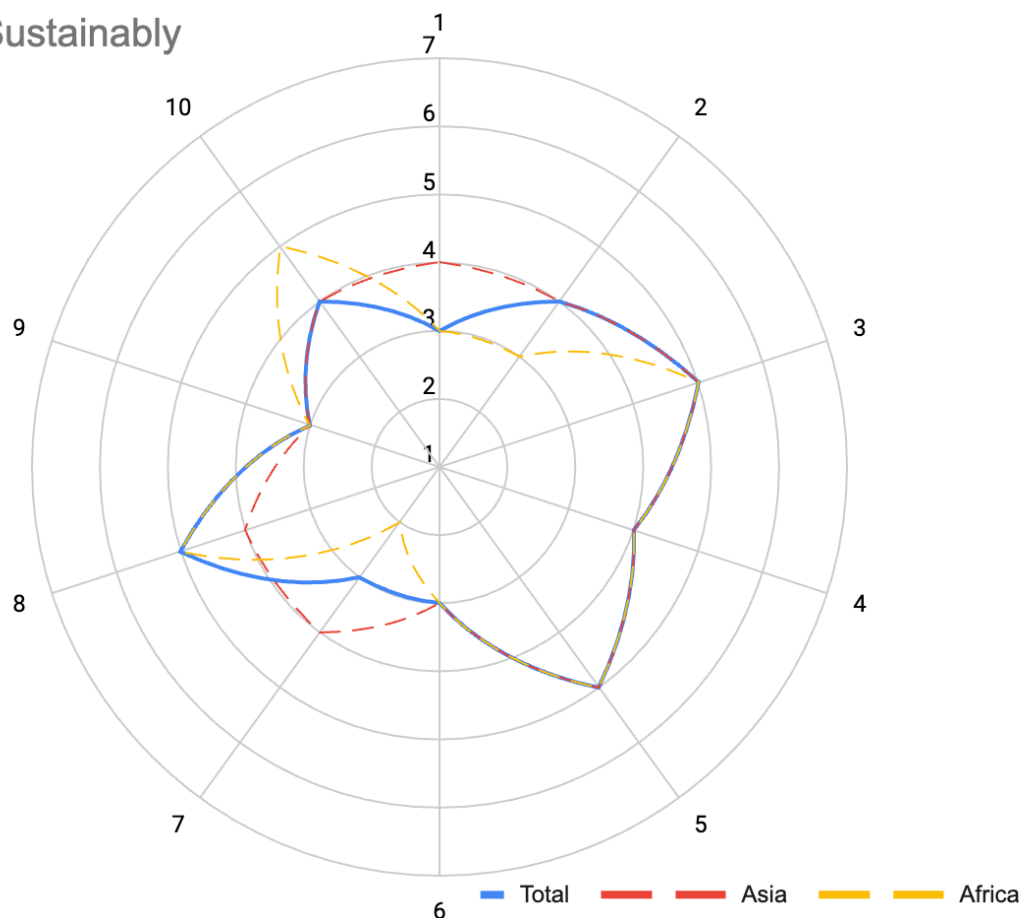


Figure 4 : Scores totaux pour le travail durable

En examinant le graphique ci-dessus, nous pouvons constater à quel point les organisations ont des réponses variées aux questions correspondantes. Avec des scores moyens allant de 3,54 à 5,58, les organisations en Asie et en Afrique sont raisonnablement bien notées quant à la pérennité de leur travail. Les questions qui obtiennent les scores les plus bas sont les numéros 6, 7 et 9 : elles concernent le financement, la fourniture de ressources pour le bien-être mental, et la prise en compte des besoins d'accessibilité des personnes handicapées/à mobilité réduite. Cependant, les organisations se sont autoévaluées positivement concernant l'offre de mentorat, d'opportunités d'apprentissage et d'un accès égal à l'information pour les collègues et les communautés qu'elles servent. Les organisations ayant participé aux entretiens ont mentionné que fournir un accès aux opportunités et un accès égal à l'information est fondamental pour les communautés, malgré les circonstances sociopolitiques qui limitent leur mobilité dans la région. Une organisation du Nigéria a mentionné qu'équiper les personnes et les communautés est important, car cela renforce également leur lien en tant que collectif. Ceci les aide à renforcer leur compréhension du paysage sociopolitique et à préparer des mécanismes pour assurer le maintien de leur sûreté et de leur sécurité.

Les organisations en Asie se sont autoévaluées au plus bas (3/faible) concernant la recherche de ressources pour pérenniser leurs opérations, tandis qu'elles se sont attribuées le score le plus élevé (5/bon) en ce qui concerne l'assurance d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle au sein de l'organisation. Bien que les organisations aient mentionné déployer des efforts considérablement accrus pour assurer le maintien d'un équilibre sain, la rareté des ressources les empêche de fournir davantage de mécanismes pour soutenir le personnel et les communautés dans le maintien d'un bien-être mental sain et l'accès aux besoins des personnes handicapées/à mobilité réduite.

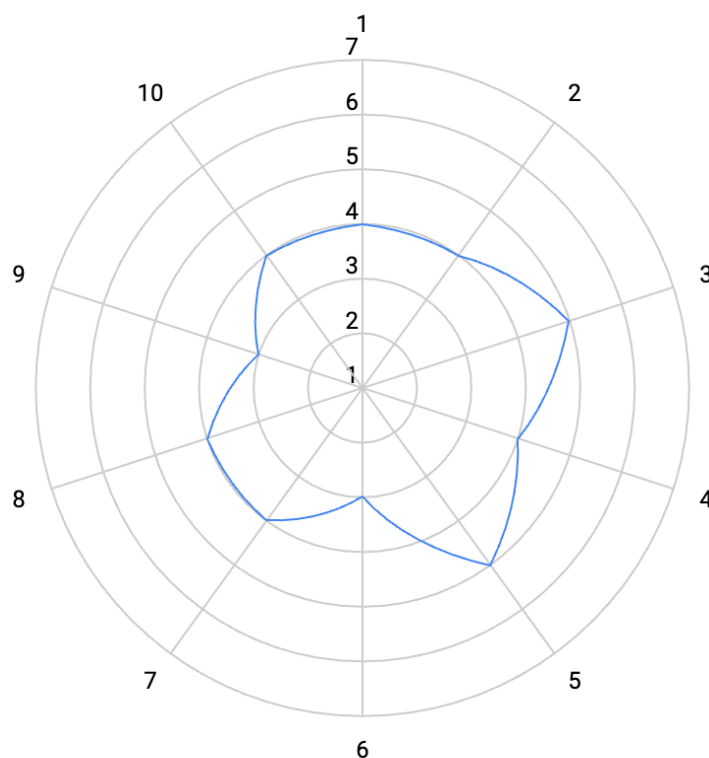


Figure 5 : Résultats pour les organisations en Asie

Comparées aux organisations en Afrique, elles se sont autoévaluées plus faiblement en ce qui concerne la sécurisation des ressources (2/très faible), la planification de l'obtention des ressources (3/faible), le maintien des ressources pour garder l'organisation à flot (2/très faible) et l'assurance d'un processus de transition de leadership fluide (3/faible). De nombreuses organisations ont mentionné que le paysage sociopolitique a eu un impact sur leur manière de rechercher des ressources, car les aides/subventions au développement à l'étranger ont été réduites et les organisations de subvention ont modifié leurs priorités thématiques. Par conséquent, cela a conduit à une réduction du personnel et, finalement, à la fatigue ou à l'épuisement professionnel (burn-out) des militants. Malgré les ressources limitées, les organisations en Afrique s'efforcent toujours de s'assurer que les jeunes leaders et les communautés partenaires bénéficient toujours du mentorat nécessaire, car cela les aide à garantir le maintien de leur sûreté et de leur sécurité.

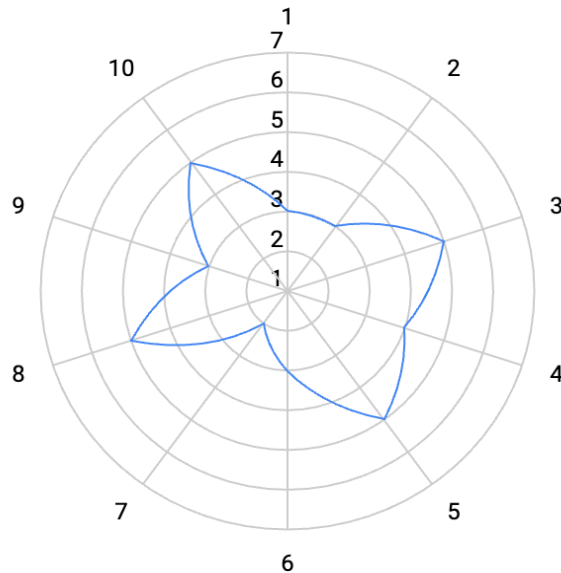


Figure 6 : Résultats pour les organisations en Afrique

Les résultats montrent également que les organisations en Asie ont obtenu des scores inférieurs à ceux des organisations en Afrique en ce qui concerne l'offre d'un accès égal aux ressources, à l'information et au feedback, principalement en raison de la bureaucratie. Suite à l'observation, les structures organisationnelles des organisations asiatiques sont plus définies, car elles emploient plus de personnel que les organisations en Afrique. De multiples organisations en Afrique ont mentionné qu'étant donné la rareté des ressources, les organisations sont contraintes de ne maintenir qu'une petite équipe, ce qui les amène à estomper les limites dans l'accès à l'information.

Rareté des Ressources

Les organisations africaines et asiatiques ont signalé que les ressources sont insuffisantes pour soutenir leurs programmes et leurs opérations en raison des situations politiques hostiles dans leur pays. Étant donné que les agences donatrices et les organismes de financement établis s'alignent sur des priorités nationales spécifiques, le plaidoyer et les initiatives sur les droits LGBTIQ+ sont mis de côté ou ne se voient pas accorder une grande priorité de financement. De nombreuses organisations LGBTIQ+ ont également mentionné que la dynamique d'attribution des subventions ajoute une autre couche de difficulté à l'accès aux ressources. Souvent, les organisations de financement des pays du Nord global ont déjà sélectionné certaines organisations pour recevoir des fonds, ce qui place les organisations communautaires et émergentes dans un état désavantageux. Fait alarmant, les fonds alloués aux initiatives LGBTIQ+ sont attribués à des organisations qui ne sont ni dirigées par des personnes LGBTIQ+ ni n'ont mis en œuvre d'initiatives axées sur les questions LGBTIQ+.

La concentration des ressources provenant du Nord global contribue également aux difficultés à recevoir des ressources pour les projets et programmes axés sur les questions LGBTIQ+. Prenant

l'exemple de la récente fermeture de l'USAID, les organisations asiatiques et africaines sont contraintes d'interrompre brusquement leurs initiatives en raison de la décision soudaine de l'administration Trump de «privilégier les intérêts de l'Amérique» (Knickmeyer, Lee, & Sherman, 2025).

Vous savez, nous sommes les victimes de Donald Trump. Nous ne recevons plus de financement, par exemple, et c'est un énorme problème pour nous. — Un participant du Cameroun

Les changements brusques de l'environnement sociopolitique impactent également la dynamique de sélection des donateurs et des organisations de financement, car les domaines thématiques évoluent et les normes deviennent plus rigides en raison de l'afflux de soumissions de propositions provenant d'un large éventail d'organisations travaillant directement ou indirectement avec les personnes LGBTIQ+. Étant donné que le réservoir de ressources a également diminué, les organisations communautaires sont également contraintes de se faire concurrence pour accéder aux ressources. De nombreux participants perçoivent cela comme un désavantage, car les organisations plus grandes et plus établies ont des capacités plus affûtées pour adhérer aux normes des donateurs.

Nous sommes une nouvelle petite organisation qui a été établie en 2018. Nous sommes une petite organisation, et nous sommes encore nouveaux, car nous n'avons été établis qu'en 2018. C'est donc aussi un frein pour nous, et c'est une limitation, car nous aimerions avoir plus de donateurs qui financent et travaillent avec de petites organisations, mais ce n'est pas toujours le cas. — Un participant du Cameroun

Un autre défi est que, jusqu'à présent, la plupart des donateurs ne comprennent pas vraiment l'[essence de l'] appropriation [des initiatives]. Ils donnent donc un argent minimal aux [petites] organisations dirigées par des personnes LGBT, mais ce sont les organisations classiques qui reçoivent ce genre de grosses sommes. — Un participant du Rwanda

Tout en essayant de se doter de ressources via des financements externes, les organisations font de leur mieux pour diversifier leurs sources de revenus, notamment en collectant des cotisations de membres, en déployant des mécanismes informels de mobilisation de ressources basés sur la communauté, et en assumant d'autres emplois. Cependant, beaucoup d'entre elles considèrent cela comme non durable. Certaines organisations africaines interrogées, par exemple, collectent des cotisations de membres, mais considèrent que c'est une ressource financière non durable, car la plupart de leurs bénéficiaires cibles sont économiquement vulnérables. Quelques organisations en Asie et en Afrique, par exemple, sont contraintes de restructurer légalement leur travail et de se déclarer comme des entreprises sociales pour naviguer dans le paysage des ressources et traverser toutes les formes de surveillance et de blocages de financement. Les organisations admettent que cela met leur sécurité et leur sûreté dans un état plus préjudiciable, car cela contrevient aux règles et réglementations gouvernementales, mais insistent sur le fait que si les gouvernements n'agissaient pas contre les organisations œuvrant pour les droits des personnes LGBTIQ+, des problèmes comme celui-ci n'existeraient pas.

En toute honnêteté, nous ne souhaitons pas être dans une telle situation, car cela met nos vies en danger, mais nous le faisons quand même parce que le plaidoyer est important pour nous — Un participant du Vietnam

Impact négatif sur le Bien-être mental

Le bien-être mental et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont extrêmement impactés par le manque de ressources disponibles pour les organisations, car on s'attend à ce qu'elles continuent à travailler malgré les ressources humaines et financières limitées. Pour valider l'idée de Groski et Chen (2015), les militants des droits continueront d'effectuer leur travail, car ils perçoivent le mérite de fournir les ressources nécessaires pour alléger la vulnérabilité et la privation de droits subies par certaines personnes. Ainsi, même dans des circonstances aussi ardues, les organisations en Asie et en Afrique continuent de fournir soutien et services malgré les limitations, car elles comprennent clairement l'impact que cela aura sur les individus et les communautés.

De nombreuses organisations sont toutefois confrontées à la fatigue et à l'épuisement professionnel (burn-out) en raison des circonstances auxquelles elles font face. Lors d'un entretien avec un participant du Kirghizistan, celui-ci a mentionné que la charge de travail exténuante et les défis persistants l'avaient poussé à quitter un poste de direction, car cela nuisait gravement à sa santé mentale. De même, un participant du Burundi a mentionné qu'il se sentait fatigué de travailler pour une cause qui reste largement négligée et criminalisée par les États, ajoutant que ce type de travail semblait souvent ingrat.

En raison des ressources limitées, les responsables d'organisations sont contraints de s'appuyer sur des options gratuites ou à faible coût, telles que les groupes de soutien par les pairs, les congés de bien-être et les activités récréatives, pour stimuler le moral de leurs collègues. Cependant, de nombreux participants affirment que cela n'est pas suffisant, car l'état de la santé mentale de leurs collègues s'aggrave avec le temps.

En raison de leur expérience personnelle, ils ont des problèmes de santé mentale qui sont très difficiles à surmonter pour eux. Et cela a également un impact, vous savez, sur notre travail. En fin de compte, ils n'ont tout simplement pas pu continuer leur emploi. — Un participant du Taïwan

Certaines organisations ont signalé que, la santé mentale étant un problème urgent, elles allouent des ressources pour aider leurs collègues à améliorer leur condition. Une organisation en Inde a mentionné qu'elle s'associe à des entreprises qui offrent un soutien psychosocial et fournissent même des abonnements à des centres de fitness comme forme de soutien temporaire. Quelques organisations en Afrique ont mentionné que la collaboration avec d'autres organisations communautaires est essentielle, car certaines d'entre elles offrent des services psychosociaux. En l'absence de tels services, les organisations tentent d'allouer une petite somme d'argent pour financer des activités récréatives et de cohésion d'équipe.

Mais malgré ces pratiques, de nombreuses organisations ont signalé qu'il est essentiel d'accéder à davantage de ressources pour garantir la prise en charge du bien-être mental de leurs collègues et des communautés avec lesquelles elles travaillent. De plus, les ressources leur offrent également l'opportunité d'être équipés pour faire face à la fatigue militante, à l'épuisement professionnel et même aux traumatismes dus à leur travail.

Nous n'avons pas assez de ressources et de capacité pour garantir que la santé mentale soit prise en charge, c'est pourquoi nous nous limitons aux consultations et discussions entre pairs. C'est dérangeant de constater que c'est le seul soutien que nous pouvons offrir, surtout compte tenu du type de travail que nous faisons. — Un participant du Zimbabwe

Partenariats et Collaboration de la Société Civile

Alors que les problèmes de ressources persistent, les organisations dirigées par des personnes LGBTIQ+ sont de plus en plus déterminées à travailler ensemble pour pallier ce qui manque. Selon les réponses, les organisations qui planifient stratégiquement leurs collectes de fonds s'autoévaluent plus favorablement en matière de collaboration et de mentorat que celles qui ne le font pas. Cela s'explique par le fait que la collecte de fonds exige de renforcer les capacités des collègues (souvent les plus jeunes) dans l'élaboration de propositions, de cadres logiques, de chaînes de résultats, de propositions financières, et plus encore. Reconnaître et répondre au besoin de renforcement des capacités favorise également la collaboration et l'ouverture à des idées fraîches et nouvelles.

Le lien entre la planification et la collaboration doit toujours être robuste, car il contribue à clarifier les rôles et les attentes entre collègues et met en évidence les types de capacités à renforcer pour atteindre les indicateurs de performance clé. Un participant du Zimbabwe a mentionné que, malgré une petite équipe opérationnelle, leur stratégie de collecte de fonds fournit un modèle pour les partenariats et le réseautage, ce qui améliore considérablement leurs chances de découvrir de nouvelles opportunités de financement. De même, deux organisations en Asie ont mentionné que travailler avec d'autres organisations leur permet de mieux comprendre les contextes nationaux et de collaborer sur des opportunités qui leur apporteraient des ressources.

Travailler ensemble donne également aux organisations l'occasion de répondre aux besoins des personnes LGBTIQ+ dans leur pays. Comme l'ont mentionné quelques organisations en Afrique, leurs partenariats stratégiques avec des professionnels du droit, des psychologues et des travailleurs de la santé les aident à s'attaquer aux défis plus vastes rencontrés par leurs communautés. Cela leur offre une voie plus sensée pour affirmer la justice et revendiquer leurs droits. Fait intéressant, une organisation du Mali a mentionné qu'en raison de leur paysage politique, les alliés ont été contraints de cesser leur communication et diverses initiatives en matière de soutien psychosocial et de bien-être mental, de santé et de droits sexuels et reproductifs, ainsi que de sûreté et de sécurité personnelle. Bien que les risques pour la sécurité soient compréhensibles, l'organisation a souligné que dans des moments pareils, l'action collective de la société civile reste cruciale pour faire pression sur les gouvernements afin qu'ils s'attaquent aux problèmes importants pour la population — en particulier les personnes et les organisations LGBTIQ+ qui défendent leurs droits.

Au-delà de la mobilisation de ressources, le partenariat avec d'autres organisations communautaires et alliés renforce également les efforts de plaidoyer et la préparation aux risques sociopolitiques, car les réseaux offrent des informations, des idées et des pratiques précieuses qui soutiennent la durabilité de leurs opérations. Des organisations en Asie ont mentionné que travailler avec d'autres organisations de la société civile est important, car cela aide à amplifier des problèmes qui ont été enfouis depuis si longtemps. Une organisation en Afrique a mentionné que, compte tenu des risques pour la sûreté et la sécurité, elle était devenue sceptique quant aux partenariats avec d'autres organisations locales, entravant ainsi la réalisation de l'impact qu'elle visait. Cette observation souligne que le leadership inclusif et participatif est impératif pour bâtir des partenariats solides et durables — et, à terme, pour renforcer l'impact des programmes et initiatives délivrés aux communautés LGBTQ+.

En interne, toutes les organisations ont signalé qu'elles offraient du mentorat, le reconnaissant comme un mécanisme crucial pour la pérennisation de leurs opérations. Qu'ils soient formels ou informels, ces efforts garantissent que tout le monde est inclus dans toutes les démarches, en particulier dans la mise en œuvre des programmes, afin que les services soient fournis de manière transparente aux individus vulnérables de la communauté LGBTQ+ qui ont besoin de soutien.

Nous devons savoir que la quasi-totalité de nos membres est membres d'autres organisations. Nous renforçons donc les capacités de chacun et chacune, afin que cela puisse avoir un effet multiplicateur dans leurs organisations respectives. — Un participant du Cameroun

Préparation sociopolitique

Cette section discute et analyse les capacités des organisations, y compris les mécanismes visant à se préparer aux menaces et aux risques sociopolitiques qui affectent leurs opérations, ainsi que la sûreté et la sécurité du personnel, des partenaires et des communautés avec lesquelles elles travaillent. Elle examine les domaines suivants : (a) la prise en compte et l'analyse des dynamiques sociopolitiques par l'organisation, (b) les mécanismes de sûreté et de sécurité de l'organisation, tels que les politiques et programmes internes, pour atténuer les menaces et les risques pour la sûreté et la sécurité, et (c) la capacité de l'organisation à développer ou à maintenir des relations avec les parties prenantes communautaires et les acteurs étatiques pour atténuer les menaces et les risques de sécurité.

Sociopolitical Preparedness

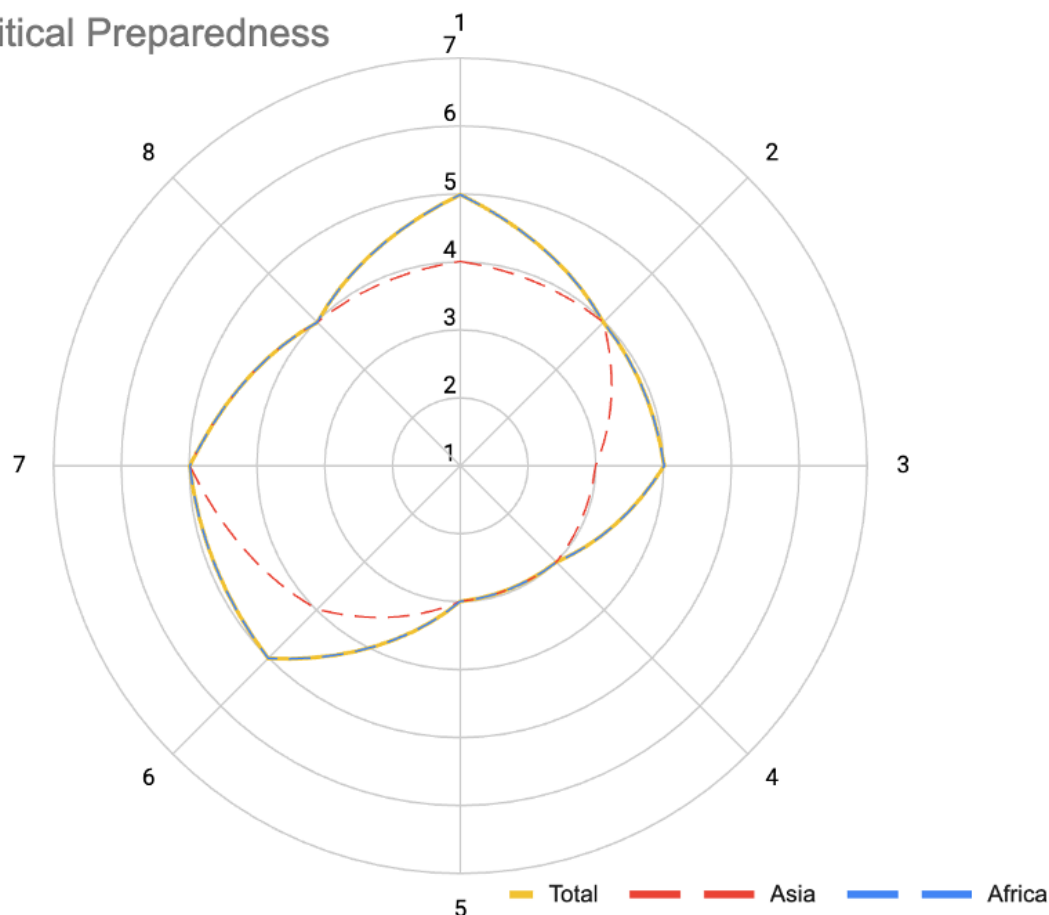


Figure 7 : Scores totaux pour la préparation sociopolitique

La Figure 7 montre les scores totaux de l'enquête pour les organisations LGBTQ+ en Asie et en Afrique. Dans l'ensemble, les organisations interrogées ont évalué leurs pratiques en matière de préparation sociopolitique dans la fourchette des scores de 3 (faible) et 5 (bon), plaçant leur préparation au milieu de l'échelle. Les organisations des deux régions se sont autoévaluées au plus bas (3 ou faible) concernant leurs mécanismes et méthodes pour protéger l'organisation contre les menaces et les risques, leurs systèmes établis pour pouvoir évaluer et atténuer les risques, et le fait de disposer de suffisamment de ressources pour se défendre contre les risques de sûreté et de sécurité. En revanche, le score le plus élevé que les organisations des deux régions se sont attribué (5 ou bon) concerne les relations qu'elles développent ou maintiennent avec les parties prenantes communautaires ou d'autres OSC (organisations de la société civile) pour se préparer collectivement aux menaces et risques potentiels. Les organisations des deux régions ont également fourni le même score de 4 (raisonnable) pour leurs pratiques en matière d'examen et d'affinement des politiques et programmes à la lumière des dynamiques changeantes et des menaces et risques potentiels pour la sûreté et la sécurité. Les organisations des deux régions n'ont dépassé le score de 5 (bon) dans aucun indicateur, ce qui signifie qu'elles n'ont pas évalué leurs pratiques actuelles en matière sociopolitique comme étant «très bonnes» ou «excellentes».

Sociopolitical Preparedness - Asia

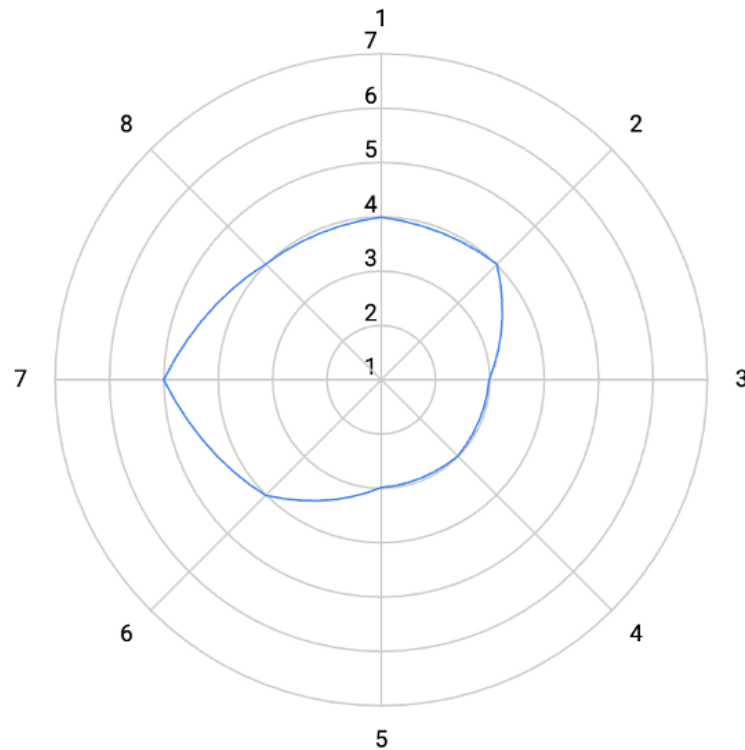


Figure 8 : Résultats pour les organisations en Asie.

Pour les organisations en Asie, les organisations se sont autoévaluées au plus bas (3 ou faible) dans trois domaines qui sont : (1) les pratiques de l'organisation concernant la mise en place d'un système sécurisé de collecte et de gestion de données pour pouvoir surveiller et évaluer leurs activités et résultats, (2) les mécanismes et méthodes de l'organisation pour se protéger contre les menaces et les risques internes et externes, et (3) les systèmes établis de l'organisation pour pouvoir évaluer et atténuer les risques et le fait de disposer de suffisamment de ressources pour se défendre contre les risques de sûreté et de sécurité. L'évaluation la plus élevée que les organisations en Asie se sont attribuée concerne toujours les relations qu'elles développent et maintiennent avec les parties prenantes communautaires ou d'autres OSC.

Sociopolitical Preparedness - Africa

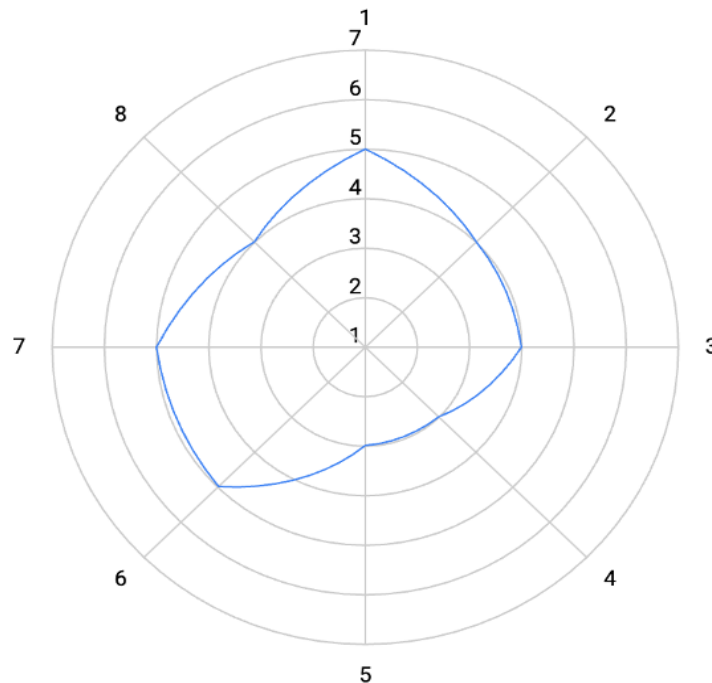


Figure 9 : Résultats pour les organisations en Afrique.

D'autre part, les organisations en Afrique se sont autoévaluées au plus bas (3 ou faible) dans seulement deux domaines : (1) les mécanismes et méthodes de l'organisation pour se protéger contre les menaces et les risques internes et externes, et (2) les systèmes établis de l'organisation pour pouvoir évaluer et atténuer les risques et disposer de suffisamment de ressources pour se défendre contre les risques de sûreté et de sécurité. Alors que les organisations en Asie ont attribué une note élevée dans un seul domaine, les organisations en Afrique ont évalué trois de leurs pratiques comme étant élevées (un score de 5 ou bon) : (1) les pratiques de l'organisation concernant la prise en compte attentive des dynamiques sociopolitiques, (2) la capacité de l'organisation à se maintenir comme un espace sûr permettant aux personnes de partager leurs pensées, d'offrir des perspectives et des commentaires honnêtes, et (3) les relations qu'elles développent ou maintiennent avec les parties prenantes communautaires ou d'autres OSC pour se préparer collectivement aux menaces et risques potentiels.

Les résultats de l'enquête montrent également qu'en ce qui concerne les politiques et systèmes existants qui aident à évaluer et à atténuer les menaces et risques potentiels (tels que l'examen des politiques et programmes ou les mécanismes de protection), les organisations d'Asie et d'Afrique se sont attribuées le même score. Cependant, en ce qui concerne les pratiques d'atténuation des menaces et risques de sûreté et de sécurité (telles que la mise en œuvre de mécanismes, l'évaluation des dynamiques sociopolitiques ou le maintien d'un espace sûr), les organisations d'Asie ont obtenu des scores inférieurs à ceux des organisations d'Afrique.

Violations des droits des personnes LGBTIQ+

L'environnement sociopolitique dans lequel opèrent les organisations LGBTIQ+ en Asie et en Afrique devient de plus en plus hostile. Le recul mondial contre leurs droits et protections (Ayoub & Stoeckl, 2024) façonne le climat sociopolitique local qu'elles doivent constamment surveiller, évaluer et planifier. Ceci est mis en évidence par les politiques et pratiques discriminatoires et préjudiciables qui violent les droits des personnes et des organisations LGBTIQ+, ce qui affecte leur liberté d'association et leur capacité à s'organiser. Les violations des droits et de la dignité des personnes et des organisations LGBTIQ+ se font sentir à la fois au niveau macro (par exemple, institutions sociales, politiques et législation) et au niveau micro (par exemple, communautés et interactions de groupe). Au niveau macro, les organisations LGBTIQ+ doivent tenir compte des politiques discriminatoires et préjudiciables qui affectent leur mode de fonctionnement en tant qu'organisation. L'une des plus grandes menaces qu'elles doivent gérer est le risque pesant sur leur statut légal (c'est-à-dire leur enregistrement officiel en tant qu'organisation). Les politiques qui sapent leur légalité ont un impact direct sur leur capacité à mettre en œuvre des programmes et à lever des fonds, ce qui, à son tour, affecte leur durabilité. Par exemple, les organisations dans des pays d'Afrique de l'Ouest comme le Burkina Faso doivent évaluer attentivement les lois qui non seulement criminalisent l'homosexualité, mais aussi criminalisent les organisations et les personnes qui travaillent sur les questions LGBTIQ+. Par conséquent, les organisations et les personnes LGBTIQ+ doivent faire profil bas, voire se cacher. Ceci afin d'éviter les descentes dans les bureaux, qui ont déjà affecté des organisations au Zimbabwe et au Cameroun, et dont certaines ont entraîné des arrestations de personnel et des fermetures de bureaux. Ces politiques discriminatoires et préjudiciables affectent la capacité des organisations LGBTIQ+ à s'enregistrer en tant qu'entité légale et leur capacité à lever des fonds, mais elles peuvent également fournir un modèle pour anticiper et naviguer dans des environnements sociopolitiques changeants.

En raison des défis croissants entourant l'enregistrement, les organisations LGBTIQ+ doivent être très prudentes et stratégiques à cet égard, et elles ont adopté différentes façons de gérer ce défi. Par exemple, des organisations en Afrique australe ont choisi de ne pas s'enregistrer légalement, car cela n'entraînerait que des menaces pour l'organisation telles que la surveillance, des arrestations ou des fermetures de bureaux, ce qui affecterait leurs programmes visant à traiter les problèmes LGBTIQ+. Pendant ce temps, des organisations du Burundi et du Vietnam sont enregistrées en tant qu'entreprises sociales. D'autres organisations en Asie de l'Est n'ont pu s'enregistrer qu'en 2020, après avoir réussi à rassembler suffisamment d'organisations d'autres pays comme membres de leur réseau, ce qui est une exigence pour pouvoir s'enregistrer en tant qu'entité légale. Outre les difficultés liées à l'enregistrement en tant qu'entités légales, des organisations au Nigéria ont également documenté des cas de radiation de certaines organisations LGBTIQ+, ce qui signifie que l'enregistrement en tant qu'entité légale a été retiré par le gouvernement, et que les programmes bénéficiant aux personnes LGBTIQ+ ont été fermés. Comme l'ont partagé certains répondants, cela démontre à quel point l'environnement sociopolitique, en particulier au niveau politique, a régressé, et qu'une grande partie des acquis du plaidoyer et des réformes politiques ont été annulés pour laisser place à des politiques plus préjudiciables.

En plus des politiques qui affectent l'enregistrement des organisations LGBTQ+, les lois qui criminalisent l'homosexualité sont toujours en vigueur et continuent de violer les droits des personnes LGBTQ+. Dans certains pays africains, bien que l'homosexualité ne soit pas illégale, des pratiques spécifiques (par exemple, les relations sexuelles anales consensuelles) sont toujours criminalisées, ciblant de manière disproportionnée ou exclusive les personnes s'identifiant comme LGBTQ+. De plus, dans d'autres pays africains tels que le Cameroun, les relations homosexuelles sont interdites par la loi. Les organisations incluses dans cette recherche sont principalement basées dans des pays qui criminalisent les relations entre personnes de même sexe. En outre, d'autres politiques répressives ont également été adoptées pour surveiller les plateformes en ligne, ce qui discrimine davantage les personnes LGBTQ+. Souvent appelées lois sur la cybercriminalité, les dispositions de cette politique incluent la criminalisation des discussions en ligne des personnes LGBTQ+. Dans certains pays d'Asie centrale, il est interdit aux jeunes d'aborder la question du sexe, bannissant de telles discussions des réseaux sociaux. Cela affecte par conséquent la présence des organisations sur les médias sociaux, où elles pourraient partager de l'information.

Les politiques préjudiciables avec lesquelles les organisations LGBTQ+ doivent composer sont en outre justifiées par des discours nationalistes, et des arguments en faveur des valeurs traditionnelles sont utilisés pour rationaliser la discrimination et la violence à l'encontre des personnes LGBTQ+. Par exemple, des organisations en Asie du Sud-Est ont été soumises à la surveillance étatique, notamment parce qu'elles ont reçu des financements étrangers. Cela fait écho aux interdictions adoptées par plusieurs États, qui proscrirent aux organisations communautaires et aux ONG locales de recevoir des fonds, prétendument pour contrôler l'influence des «agents étrangers» (ONU, 2019a). Les organisations en Afrique de l'Est qui mènent toute forme d'organisation autour des droits LGBTQ+ subissent le même niveau de surveillance. Cela est dû au fait que dans des pays comme le Burundi, l'homosexualité est perçue comme une culture occidentale. En conséquence, les organisations LGBTQ+ doivent être prudentes pour ne pas se retrouver dans une situation où elles pourraient être accusées d'agir contre leur pays. Outre les valeurs nationalistes, les changements de partis politiques, l'instabilité politique ou les élections contribuent également aux violations des droits LGBTQ+. Cela résulte de l'utilisation de l'homophobie par les politiciens comme un outil pour mobiliser leurs électeurs, et ils se servent de stéréotypes nuisibles et de préjugés homophobes comme matière à désinformation contre les personnes LGBTQ+ (Ayoub & Stoeck, 2024). Au Cameroun, par exemple, des influenceurs utilisent l'homophobie comme contenu, car cela est vendeur et génère des vues. Les organisations ont observé qu'il en va de même pour les politiciens, surtout en période d'élections, où ils utilisent l'homophobie pour obtenir davantage de voix.

Les politiques préjudiciables au niveau macro ont une relation bidirectionnelle avec la culture et les pratiques traditionnelles au sein de la communauté ou au niveau micro. En tant que telles, les organisations LGBTQ+ tiennent également compte et gèrent des contextes conservateurs où elles sont aux prises avec des niveaux très élevés de valeurs et de culture traditionnelles. En fait, cela est souvent cité comme l'un des plus grands obstacles auxquels les organisations LGBTQ+ sont confrontées. Dans le cas des organisations au Zimbabwe et au Mali, ces traditions et pratiques néfastes ont également érodé les alliés et les partenariats qu'elles avaient établis, et certains alliés se sont transformés soit en auteurs, soit en facilitateurs de violence. Certains partenaires de la société

civile et alliée ont également cessé de travailler avec les organisations LGBTIQ+ par crainte d'être eux aussi la cible de politiques discriminatoires et préjudiciables. Globalement, ces vagues d'hostilité et de violence contraignent les personnes LGBTIQ+ à se cacher, certaines allant même jusqu'à devoir arrêter de travailler avec leurs organisations, ce qui conduit finalement à un plus grand isolement des organisations LGBTIQ+.

Ce sont des défis majeurs dans l'environnement sociopolitique, qui se traduisent par des violations des droits LGBTIQ+, dans lesquels les organisations opèrent. Elles doivent donc examiner et surveiller attentivement les menaces et les risques aux niveaux macro et micro. La Figure 9 ci-dessus montre que les organisations en Afrique s'attribuent de bonnes pratiques dans la surveillance de ces dynamiques, tandis que les organisations en Asie s'attribuent des pratiques raisonnables.

Stratégies d'adaptation et de préparation

Ce deuxième thème se concentre sur les stratégies qu'emploient les organisations LGBTIQ+ pour répondre aux menaces et aux risques mentionnés ci-dessus, et pour assurer leur sécurité ainsi que celle de leurs membres. Les stratégies sont divisées en ces domaines : (a) analyse et surveillance des risques, (b) collaboration et partenariats, (c), renforcement des capacités, et (d) recherche et plaidoyer.

Analyse et Surveillance des Risques

Les organisations LGBTIQ+ en Asie et en Afrique ont signalé avoir des capacités et des systèmes limités pour évaluer et atténuer efficacement les menaces et les risques potentiels, en raison souvent d'un sous-financement chronique et d'un manque d'accès à des ressources spécialisées. La diminution des ressources empêche les organisations de bâtir des systèmes robustes nécessaires pour adresser et répondre efficacement aux menaces et aux risques. Bien que les organisations soient capables de surveiller les menaces et les risques, et que certaines maximisent les plateformes numériques, sans mécanismes appropriés pour y répondre de manière sûre et adéquate, elles restent incapables d'atténuer pleinement les risques auxquels elles sont confrontées. Par exemple, pour pouvoir répondre aux descentes dans les bureaux et aux arrestations de membres d'organisations LGBTIQ+, elles ont besoin de ressources pour travailler avec des avocats capables de gérer ces cas. Cependant, avec un financement limité, les organisations s'appuient souvent sur des bénévoles, ou elles choisissent d'embaucher du personnel qui peut également servir d'avocat.

De plus, bien que des organisations LGBTIQ+ comme celles du Cameroun puissent surveiller les menaces d'agression ou de violence contre leurs membres, elles sont toujours incapables d'y répondre de manière adéquate, car elles ne disposent pas de ressources suffisantes pour fournir des interventions telles que des foyers d'hébergement sûrs. Ainsi, bien que les organisations des deux régions disposent de systèmes pour évaluer et atténuer les menaces et les risques potentiels, elles les ont néanmoins évalués comme «faibles», car elles sont incapables d'y répondre de manière adéquate. Toutefois, malgré les défis liés à la réponse aux menaces et aux risques, les organisations LGBTIQ+ ont de bonnes pratiques de surveillance et d'analyse des risques et se sont autoévaluées comme «raisonnables» et «bonnes» en Asie et en Afrique, respectivement. Une organisation au Burundi, en particulier, dispose d'un système de mise à jour hebdomadaire qui montre à l'organisation les menaces potentielles, notamment de la part d'individus influents susceptibles d'inciter à des

attaques violentes contre les personnes LGBTIQ+. Cette information cruciale est ensuite partagée avec toute l'organisation et ses partenaires afin qu'ils puissent se préparer à assurer leur sécurité.

Engagement avec les Parties prenantes

Les organisations LGBTIQ+ s'engagent auprès de diverses parties prenantes comme stratégie pour s'adapter aux changements des environnements sociopolitiques et pour faire face aux menaces et aux risques. Cela inclut les partenariats et les collaborations que les organisations entretiennent avec les membres de la communauté ou avec d'autres OSC, ainsi que leur engagement avec les acteurs étatiques. Les organisations reconnaissent qu'il est impossible de travailler seul dans le mouvement LGBTIQ+, et face à un environnement sociopolitique de plus en plus hostile, les organisations ne peuvent se permettre d'être isolées. Elles continuent donc de développer leurs relations avec d'autres parties prenantes (par exemple, réseaux d'OSC et leaders communautaires) et de favoriser la collaboration et la participation des membres de la communauté. Dans ce domaine, les organisations asiatiques et africaines se sont autoévaluées comme ayant de bonnes pratiques. Cela est également dû au fait que les organisations LGBTIQ+ reconnaissent qu'elles sont confrontées à des défis similaires, elles doivent donc travailler ensemble en réseau pour aborder collectivement les menaces et les risques et pour plaider en faveur de réformes politiques.

Certaines organisations en Asie centrale favorisent leurs partenariats avec d'autres OSC afin de pouvoir analyser et planifier collectivement contre les menaces et les risques. Les relations avec d'autres OSC s'améliorent également si les membres de l'organisation ont déjà travaillé ou fait du bénévolat auprès de ces OSC, car ils se connaissent. Certaines organisations assurent également la participation communautaire et adoptent des pratiques de leadership partagé. Par exemple, des organisations au Nigéria ont des membres du conseil d'administration qui sont issus des communautés avec lesquelles elles travaillent et qu'elles servent. De plus, les membres de la communauté travaillent également à divers postes dans les bureaux de terrain qui mettent en œuvre des programmes de prestation de services. Cette pratique rend le leadership plus inclusif et renforce la préparation, car les dirigeants d'organisations restent étroitement liés aux communautés qu'ils servent, leur permettant de mieux anticiper et répondre aux menaces et risques potentiels. De plus, cela aide les organisations à mieux comprendre le contexte des communautés dans lesquelles elles opèrent. Une autre stratégie utilisée par les organisations pour maximiser les réseaux est de bâtir et de maintenir des partenariats avec des organisations juridiques qui peuvent les assister en cas d'arrestation ou soutenir leurs efforts de plaidoyer et leurs campagnes.

En ce qui concerne l'engagement des organisations avec les acteurs étatiques, comme cela a été discuté précédemment, les organisations LGBTIQ+ doivent être stratégiques concernant leur enregistrement en tant qu'entités légales. Certaines organisations ont choisi de s'enregistrer comme entreprise sociale et d'inclure les personnes LGBTIQ+ dans les groupes qu'elles soutiennent pour l'entrepreneuriat. D'autres ont des entités légales axées sur la santé des femmes, mais ont englobé leurs programmes LGBTIQ+ dans leurs activités pour les femmes. Cette stratégie les aide à éviter l'hostilité des acteurs étatiques, ou des membres de la communauté qui pourraient signaler l'organisation aux autorités. Une autre stratégie utilisée par les organisations pour gérer les relations avec les acteurs étatiques est de s'assurer que certains de leurs programmes sont alignés sur les

plans gouvernementaux. Par exemple, des organisations au Burundi s'assurent que leurs programmes sont alignés sur le Plan National de Développement pour prévenir les attaques du gouvernement. Elles encouragent également leurs partenaires communautaires à avoir au moins deux ou trois programmes ou activités qui peuvent être liés à ce même plan. De plus, des organisations en Tanzanie ont partagé que parce que les communautés bénéficient de leurs programmes, elles parviennent à gagner des alliés parmi les membres de la communauté. De plus, étant donné que les services de santé publique du gouvernement bénéficient également de leurs programmes, leur gouvernement tolère leurs organisations. Cela signifie que malgré les politiques qui répriment les organisations LGBTIQ+, celles qui sont perçues comme contribuant aux services gouvernementaux ne sont pas fermées, bien qu'elles soient toujours confrontées aux mêmes défis en matière d'enregistrement légal et de travail de plaidoyer. En tant que telles, les organisations des deux régions se sont autoévaluées comme ayant des pratiques «raisonnables» dans leur engagement avec les acteurs étatiques.

Renforcements des capacités

En interne, les organisations renforcent leurs capacités en matière de préparation aux menaces et aux risques sociopolitiques. Par exemple, si elles en ont les moyens, les organisations allouent des ressources pour mener ou participer à des formations qui peuvent les aider à accroître leurs capacités en matière d'évaluation et d'atténuation des risques. Des organisations au Nigéria ont pu assister à des formations de renforcement des capacités sur l'alerte précoce et la préparation précoce pour des sujets sur les menaces sécuritaires, politiques, économiques et sociales, et la sensibilisation générale aux droits humains. Cependant, comme les organisations des deux régions ont évalué leurs systèmes actuels de défense contre les menaces et les risques pour la sûreté et la sécurité comme «faibles», elles reconnaissent qu'il est important de continuer à renforcer leurs capacités et leurs mécanismes de réponse. Une organisation d'Asie de l'Est a partagé que c'est un aspect de son organisation qui nécessite plus de travail. Cela est également lié aux collaborations que les organisations favorisent au sein de leurs réseaux, où l'apprentissage collectif et le partage transfrontalier aident à renforcer les capacités et leur permettent d'apprendre des pratiques des autres.

J'aimerais voir plus d'activistes parmi nous briser également les barrières des frontières pour pouvoir apprendre les uns des autres. — Un participant du Burundi

Recherche et plaidoyer

Une autre stratégie que les organisations utilisent pour se préparer aux menaces et aux risques est la recherche et le plaidoyer. Par exemple, des organisations au Burkina Faso ont pu produire des recherches et des rapports qui ont également été soumis à l'ONU. Ces recherches ont également été utilisées pour renforcer les efforts de plaidoyer et l'engagement avec les acteurs étatiques, car elles ont aidé à éclairer les menaces et les réalités vécues par les personnes et organisations LGBTIQ+ dans leurs pays. De plus, la recherche a été utilisée pour étayer les recommandations de réforme politique. Pour les organisations au Burundi, la recherche garantit qu'elles disposent d'une analyse et d'une compréhension approfondies du contexte des communautés dans lesquelles elles travaillent avant toute mise en œuvre de programme. Cela démontre l'importance de la recherche pour les organisations dans la gestion des menaces et des risques, car elle les aide à documenter les cas de violations des droits LGBTIQ+ et les raisons sociopolitiques qui les sous-tendent. Elle fournit ensuite aux organisations des recommandations fondées sur des preuves sur la manière d'aborder ces

risques. Cependant, la recherche et le plaidoyer sont également liés aux problèmes de financement. Les organisations ont mentionné qu'elles ne sont en mesure de produire des rapports que lorsqu'elles reçoivent des subventions d'organisations plus importantes.

Recommandations & Conclusion

Les résultats de l'enquête SPIDER et des entretiens avec des informateurs clés ont révélé de multiples opportunités d'amélioration pour les organisations LGBTQ+ en Asie et en Afrique. Pour réaliser un leadership inclusif, les organisations doivent s'assurer que leurs processus sont suffisamment participatifs et responsabilisants pour produire des activités et des initiatives innovantes. Elles doivent activement veiller à ce que les mécanismes de redevabilité sociale internes et externes abordent toute manœuvre politique et tout déséquilibre de pouvoir afin d'encourager les communautés et les leaders potentiels à améliorer la culture organisationnelle. Étant donné que les ressources sont impératives pour la pérennisation des opérations, les organisations ont besoin d'un soutien supplémentaire pour renforcer et bâtir des liens avec d'autres organisations, alliances et réseaux afin d'élargir leur accès au financement. Il ne fait aucun doute que la compétition pour les ressources va s'intensifier dans les années à venir; les organisations doivent donc être disposées à collaborer et s'engager à partager les meilleures pratiques et informations pour tirer le meilleur parti des opportunités de financement disponibles. Le mentorat collectif et la prise en charge collective doivent également être poursuivis pour garantir que le bien-être mental de toutes les personnes travaillant dans et avec l'organisation soit pris en charge. Enfin, pour améliorer la préparation de l'organisation à tout risque sociopolitique, les organisations doivent évaluer en permanence les environnements dans lesquels elles opèrent et adopter une approche plus proactive dans la planification et la mise en œuvre de stratégies visant à assurer la sûreté et la sécurité de leur personnel et de la communauté.

Compte tenu des capacités variables des organisations impliquées dans cette étude, le consultant en recherche propose les recommandations suivantes en fournissant des ensembles de recommandations fondamentales, intermédiaires et avancées :

Renforcer le leadership inclusif par l'amélioration des mécanismes de redevabilité sociale, du mentorat collectif et de la prise en charge collective

Il est recommandé aux organisations en Asie et en Afrique d'améliorer leurs mécanismes de redevabilité sociale comme base pour favoriser une meilleure communication avec les parties prenantes et les pairs au sein de l'organisation. Cela fournira aux organisations des opportunités d'améliorer leurs programmes et initiatives pour les personnes LGBTQ+ et de renforcer leur préparation à tout risque sociopolitique. D'après les résultats, de nombreuses organisations ont déjà développé des mécanismes de redevabilité sociale et sont conscientes que la prise de décision devrait être participative. On peut en dire autant du mentorat collectif, car les organisations pratiquent déjà la prise de décision collective; les initiatives de mentorat collectif devraient être formalisées pour garantir que les capacités soient renforcées et que les idées deviennent plus innovantes. Lorsque les mécanismes de redevabilité sociale et le mentorat collectif auront été encouragés, ceux-ci devront

devenir la bouée de sauvetage de la prise en charge. L'action collective implique un soutien et une prise en charge massifs pour les activistes et les défenseurs, car cela les aide à rester motivés et impliqués dans de multiples processus.

Comme étape fondamentale, les organisations doivent renforcer leurs mécanismes de redevabilité sociale en s'assurant que les retours d'information, les rapports et les discussions sont documentés et classés de manière sécurisée. Cela sera utile lors de la création de plans, de stratégies de mise en œuvre et de mesures de sécurité. Simultanément, les organisations doivent veiller à ce que des dialogues, des discussions et des canaux de feedback soient également fournis pour aider les collègues et les communautés à donner leur avis et plus d'informations sur certaines questions. Offrir des occasions de discussion et prendre attentivement en compte les commentaires aide à favoriser un environnement de travail plus collaboratif, car davantage de personnes sont incluses dans le processus de renforcement des méthodes de travail — améliorant ainsi le leadership inclusif et le mentorat collectif. Pour que les organisations améliorent le mentorat collectif, des pratiques telles que le déploiement d'évaluations des besoins des employés, de sessions de développement des capacités de leadership et de sessions de mentorat sont nécessaires. Un bon exemple qui peut être utilisé pour améliorer la capacité de leadership est l'utilisation de la boîte à outils du YWCA (2022) pour le Leadership transformationnel des Jeunes Femmes³. Elle se concentre sur des mécanismes féministes et inclusifs pour exploiter le potentiel de leadership tout en utilisant des outils qui intègrent l'inclusion et l'équité de pouvoir. Un autre outil qui peut être utilisé est la Boîte à outils de Mentorat féministe développée avec le soutien de CREA et du Fonds Mondial pour les Femmes en 2021.

À mesure que le mentorat collectif se renforce, la prise en charge collective (collective care) doit également avoir lieu. Selon les ressources disponibles, les organisations peuvent choisir de proposer un large éventail d'activités de prise en charge collective. Des activités récréatives (p. ex., retraites, dîners et rencontres entre le personnel et les membres de la communauté), des activités de partage de connaissances (p. ex., formation aux premiers secours psychosociaux, sessions informelles Brown bag sur les sujets passionnants pour le personnel/les membres de la communauté), et d'autres mécanismes (par exemple, la mise en place d'un système d'aiguillage avec plusieurs organisations, notamment des organisations axées sur le psychosocial, pour aider le personnel et les communautés à accéder aux services de santé mentale) doivent également être développés pour garantir que les personnes au sein de l'organisation et des communautés reçoivent au moins un soutien de base.

Améliorer la sûreté et la sécurité communautaires et personnelles

De nombreuses organisations LGBTIQ+ qui ont participé à cette étude ont mentionné qu'il existe déjà quelques pratiques mises en œuvre pour assurer la sûreté et la sécurité communautaires et personnelles au milieu des paysages sociopolitiques déshumanisants dans leurs pays respectifs. Certaines ont déjà créé des outils formels tels que des registres de risques et des boîtes à outils de sûreté et de sécurité, tandis que d'autres organisations doivent encore les développer. Il est essentiel d'utiliser les pratiques de ces organisations et, surtout, de comprendre le paysage sociopolitique

³ Vous y pouvez accéder via [YWCA toolkit on inclusive leadership here](#)

actuel dans lequel elles se trouvent. En utilisant l'outil d'analyse PESTEL⁴, les organisations LGBTIQ+ auront une compréhension large et rapide des circonstances actuelles des personnes avec lesquelles elles travaillent. À partir de là, des rapports doivent être créés, accompagnés d'un plan de sûreté et de sécurité pour aider à atténuer tout incident alarmant.

Élargir le mouvement pour des Ressources équitables et accessibles

L'une des principales tendances actuelles des organisations est de collaborer les unes avec les autres pour augmenter leurs chances de recevoir un financement de diverses organisations et fondations octroyant des subventions. La complémentarité des forces et des services clés de diverses organisations crée également un impact plus considérable sur les communautés, rendant ainsi les propositions plus viables pour elles. Mais comme la navigation dans le paysage concurrentiel de la mobilisation de ressources n'offre à cette option qu'une légère chance d'accéder aux ressources, les organisations pourraient s'orienter vers une approche plus relationnelle en bâtissant des réseaux avec d'autres organisations similaires dans d'autres pays, en déployant des outils de gestion des ressources basées sur la communauté telles que l'identification des ressources, des ressources potentielles et des structures de mobilisation des ressources déjà existantes dans la communauté. L'implication des communautés et d'autres organisations leur donne également un sentiment d'appropriation des initiatives et des activités menées par les organisations LGBTIQ+. En retour, cela les motive également à œuvrer pour la poursuite de la mise en œuvre d'interventions percutantes.

D'autre part, cette étude interpelle les gouvernements, les agences donatrices et les organismes de financement sur la manière dont ils traitent les individus LGBTIQ+ et dont ils acheminent les ressources vers les organisations qui plaident en leur faveur. Cette étude appelle les gouvernements à respecter, protéger et réaliser les droits des personnes ayant des SOGIESC diverses, conformément aux conventions et lois internationales. En tant qu'êtres humains, ils ont le droit d'être traités équitablement, justement et humainement. Toute loi ou politique qui les réprime manifeste l'apathie des gouvernements et le manque de considération envers la justice sociale et les droits humains.

Les agences donatrices et les organismes de financement doivent également maintenir leur position en établissant activement des liens avec les organisations qui mettent en œuvre des initiatives exceptionnelles et innovantes pour les individus LGBTIQ+, et en améliorant leurs normes de financement pour rendre l'allocation des ressources plus équitable et participative. Les agences donatrices et les organismes de financement doivent être plus flexibles et innovants dans la manière dont ils accordent les subventions, puisque le but principal de ces subventions est de diminuer l'inégalité et la répression, et non d'apaiser ou de maintenir le statu quo.

Il est également recommandé aux organisations d'utiliser l'outil SPIDER comme diagnostic organisationnel individuel. Les organisations peuvent se réévaluer sur une base annuelle pour valider si leurs scores se sont améliorés au fil du temps. Enfin, les lacunes identifiées dans cette étude peuvent servir de base à des recherches plus approfondies. Il serait idéal d'étudier davantage des

⁴ PESTEL est un acronyme désignant les facteurs Politiques, Économiques, Sociaux, Technologiques, Environnementaux et Légaux affectant les opérations, la mise en œuvre et d'autres affaires organisationnelles pertinentes.

sujets tels que les pratiques des organisations en matière de leadership inclusif, la corrélation entre l'épuisement des ressources, les paysages sociopolitiques et la fatigue militante, la communauté de soins et de résistance, ainsi que les politiques sous-jacentes aux partenariats entre les organisations communautaires et les organisations de la société civile en Asie et en Afrique.

Références

- Amnesty International. (2024, January 9). Africa: Barrage of discriminatory laws stoking hate against LGBTI persons. <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2024/01/africa-barrage-of-discriminatory-laws-stoking-hate-against-lgbti-persons/>
- Ayoub, P. & Stoeckl, K. (2024). The Global Resistance to LGBTIQ Rights. *Journal of Democracy*, Volume 35, Number 1. John Hopkins University Press. <https://doi.org/10.1353/jod.2024.a915349>
- Carroll, A. (2010). *Make It Work: Six steps to effective LGBT human rights advocacy*. ILGA Europe.
- Dodsworth, S., & Keutgen, J. (2021, March 2). *Addressing the global emergency of shrinking civic space and how to reclaim it: A programming guide*. Westminster Foundation for Democracy. <https://www.wfd.org/what-we-do/resources/addressing-global-emergency-shrinking-civic-space-and-how-reclaim-it>
- Fish, J. N., Moody, R. L., Grossman, A. H., Russell, S. T. (2019). LGBTQ Youth-Serving Community-Based Organizations: Who Participates and What Difference Does it Make? *J Youth Adolescence* 48(12). <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8091042/>
- Goodwin, J. & Steven, P. (2001). Emotion Work in High-Risk Social Movements: Managing Fear in the U.S. and East German Civil Rights Movements. In Goodwin, J., James, M.J., & Polletta, F. (Eds.), *Passionate Politics: Emotions and Social Movements*. Chicago.
- Gorski, P. C., & Chen, C. (2015). Frayed all over: The causes and consequences of activist burnout among social justice education activists. *Educational Studies: Journal of the American Educational Studies Association*, 51(5), 385–405.
- Human Dignity Trust. (2025). *Map of Jurisdictions that Criminalise LGBT People*. <https://www.humandignitytrust.org/lgbt-the-law/map-of-criminalisation/>
- Human Rights Watch. (2025, May 26). Uganda: Anti-LGBT Law Unleashed Abuse: Authorities Spreads Misinformation; Perpetuate Violence, Discrimination. *Human Rights Watch*. <https://www.hrw.org/news/2025/05/26/uganda-anti-lgbt-law-unleashed-abuse-0>
- Iannone, A., Siegel, L., Facal, G., Fagervold, I., & Wachpanich, N. (2023, August 9). *Legal matters, religious matters: LGBTQ+ rights in Southeast Asia*. 9DASHLINE. <https://www.9dashline.com/article/legal-matters-religious-matters-lgbtq-rights-in-southeast-asia>

ILGA World: Mendos, L. R., Botha, K., Lelis, R.C., de la Peña, E.L., Savelev, I., & Tan, D. (2020). *State-Sponsored Homophobia 2020: Global Legislation Overview Update*. Geneva: ILGA.

ILGA World. (2024). *ILGA World Database: Legal Frameworks*.
<https://database.ilga.org/criminalisation-consensual-same-sex-sexual-acts>

Johnson, P. D. (2018). *Global Philanthropy Report: Perspectives on the global foundation sector*. John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/2023-09/global_philanthropy_report_final_april_2018.pdf

Kenny, E. (2023, September 28). Explainer: Advances in LGBTQIA+ rights across Asia and the Pacific. *International Institute for Democracy and Electoral Assistance*.
<https://www.idea.int/blog/explainer-advances-lgbtqia-rights-across-asia-and-pacific>

Knickmeyer, E., Lee, M., & Sherman, M. (2025, February 27). *Trump administration says it's cutting 90% of USAID foreign aid contracts*. AP News.
<https://apnews.com/article/trump-usaid-foreign-aid-cuts-6292f48f8d4025bed0bf5c3e9d623c16>

Kojoué, L. (2024, November 6). New Mali Law Disastrous for LGBT People: Suspend Discriminatory and Stigmatizing Criminal Offense. *Human Rights Watch*.
<https://www.hrw.org/news/2024/11/06/new-mali-law-disastrous-lgbt-people>

Kovan, J. T., & Dirkx, J. M. (2003). 'Being Called Awake': The Role of Transformative Learning in the Lives of Environmental Activists. *Adult Education Quarterly*. 53(2): 99–118.

Maslach, C. & Gomes, M. E. (2006). Overcoming Burnout. In R. M. MacNair (Ed.), *Working for Peace: A Handbook of Practical Psychology and Other Tools* (2nd ed.). San Luis, Obispo, CA. Impact Publishers.

Mendos, L. R., Botha, K., Carrano Lelis, R., López de la Peña, E., Savelev, I., & Tan, D. (2020). *State-sponsored homophobia: Global legislation overview update*. ILGA World.

Molander, J. (2024, July 28). LGBTQI+ and the global sustainability gap—what can companies do? *Medium*.
https://medium.com/@johan_molander/lgbtqi-and-the-global-sustainability-gap-bd96fe848ee1

Outright International. (2023). *The Global State of LGBTIQ Organizing: The Right to Register and Freedom to Operate*. New York.
https://outrightinternational.org/sites/default/files/2023-09/The_Global_State_of_LGBTIQ_Organizing_2023.pdf

Pines, A.M. (1994). Burnout in Political Activism: An Existential Perspective. *Journal of Health and Human Resources Administration*. Vol. 16, No. 4. Sage Publications, Inc.

Stonewall International. (2023). *The Sustainable Development Goals and LGBT Inclusion*. <https://www.stonewall.org.uk/resources/lgbt-inclusion-and-sustainable-development-goals>.

United Nations. (2019a). *Born Free and Equal: Sexual Orientation, Gender Identity and Sex Characteristics in International Human Rights Law, Second Edition*. New York and Geneva.

United Nations. (2019b). *Protection against violence and discrimination based on sexual orientation and gender identity: Note by the Secretary-General*. <https://docs.un.org/en/A/74/181>

United Nations Human Rights Council. (2022, September 28). *The Negative Impact of the Legacies of Colonialism on the Enjoyment of Human Rights of People with Diverse SOGIESC* [Panel discussion]. 51st Session Human Rights Council. https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/hrbodies/hrcouncil/sessions-regular/session54/A_HRC_54_4_accessible.pdf

United Nations Independent Expert on Protection Against Violence and Discrimination Based on Sexual Orientation and Gender Identity – IESOGI. (2021). *Reports on Gender: The Law of Inclusion & Practices of Exclusion*. 47th UN Human Rights Council.

United Nations. (2019a). *Born Free and Equal: Sexual Orientation, Gender Identity and Sex Characteristics in International Human Rights Law, Second Edition*. New York and Geneva.

Annexes

ANNEXE A : SPIDER Questionnaire

Développement organisationnel pour la promotion de l'égalité des droits des personnes LGBTIQ+

SPIDER Questionnaire

Survey Objective <i>Objectif de l'enquête</i>		
Power of Pride (PoP) is an international development program led by COC Nederland, Pan Africa ILGA, and ILGA Asia. Part of its aim is to help community-based organizations enhance their sustainability, leadership, and resilience. This survey seeks to investigate how CBOs assess themselves in terms of developing and sustaining inclusive leadership within their organization, working sustainably with staff and partners, and preparing themselves for any potential socio-political risks and crises. The insights from this survey will be used to determine recommendations and practices that will equip CBOs to address the mentioned issues. <i>Power of Pride (PoP) est un programme de développement international mené par COC Nederland, Pan Africa ILGA et ILGA Asia. L'un de ses objectifs est d'aider les organisations communautaires à renforcer leur durabilité, leur leadership et leur résilience. Cette enquête vise à examiner comment les organisations communautaires s'autoévaluent en matière de développement et de maintien d'un leadership inclusif au sein de leur organisation, de collaboration durable avec le personnel et les partenaires, ainsi que de préparation aux risques et crises sociopolitiques potentiels. Les informations recueillies seront utilisées pour formuler des recommandations et des pratiques permettant aux organisations communautaires de relever ces défis.</i>		
Preferred Name <i>Nom préféré</i>	Organization <i>Organisation</i>	Target group/s of the org <i>Groupes cibles de l'organisation</i>
Pronouns <i>Pronoms</i>	Gender Identity <i>Identité de genre</i>	Organizational Involvement <i>Participation de l'organisation</i>
Elle Ils/Elles/Iels Il Autre : _____	Féminin Masculin Non-binaire Transgenre Autre :	Leadership Gestion Personnel d'exécution Personnel d'appui
Pays d'opération	Number of years in	Position

<i>Pays d'opération</i>	the org <i>Nombre d'années dans l'organisation</i>		<i>Position</i>			
INSTRUCTION: This is a self-assessment questionnaire. Kindly encircle the number that corresponds to how you would rate the organization based on the questions provided. <i>INSTRUCTION : Il s'agit d'un questionnaire d'autoévaluation. Veuillez entourer le chiffre correspondant à l'évaluation que vous feriez de l'organisation sur la base des questions posées.</i>						
Developing and Sustaining Inclusive Leadership / Développer et maintenir un leadership inclusif This section seeks to understand if organizations have the necessary tools and mechanisms to ensure that its ways of work are inclusive and participatory especially enough for underrepresented groups. <i>Cette section vise à comprendre si les organisations disposent des outils et des mécanismes nécessaires pour garantir que leurs modes de fonctionnement sont suffisamment inclusifs et participatifs, en particulier pour les groupes sous-représentés.</i>						
The organization actively promotes an inclusive institutional culture where all people at all levels of the organization feel welcome, safe, heard, seen and valued. <i>L'organisation promeut activement une culture institutionnelle inclusive où toutes les personnes, à tous les niveaux de l'organisation, se sentent accueillies, en sécurité, entendues, vues et valorisées.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						
The organization ensures that underrepresented groups such as LBQ women, trans people, trans sex workers, non-binary individuals, intersex people, young individuals, neurodivergent people, and people with disabilities are given ample opportunities for leadership development, career growth, and skills enhancement. <i>L'organisation veille à ce que les groupes sous-représentés tels que les femmes LBQ, les personnes trans, les travailleurs du sexe trans, les personnes non binaires, les personnes intersexuées, les jeunes, les personnes neurodivergentes et les personnes handicapées se voient</i>						

<i>offrir de nombreuses possibilités de développement du leadership, d'évolution de carrière et d'amélioration des compétences.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						
The organization has systems and processes in place for decision-making, and ensures that organizational decisions are developed in a participatory and non-discriminatory manner, including mechanisms for feedback being to staff and pertinent stakeholders such as partner organizations and partner communities. <i>L'organisation dispose de systèmes et de processus en place pour la prise de décision et veille à ce que les décisions organisationnelles soient élaborées de manière participative et non discriminatoire, avec des mécanismes de retour d'information pour le personnel et les parties prenantes pertinentes, tels que les organisations partenaires et les communautés partenaires.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						
The organization has a well-functioning and inclusive governing body, and a robust checks and balances system <i>L'organisation dispose d'un organe de direction efficace et ouvert à tous, ainsi que d'un solide système de contrôle et d'équilibre.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						
The organization implements activities that promote and build leadership and capacity of staff on anti-discrimination, equity, and staff & stakeholder protection						

L'organisation met en œuvre des activités qui favorisent et développent le leadership et les compétences du personnel en matière de lutte contre la discrimination, d'équité et de protection du personnel et des parties prenantes.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						

The organization has appropriate mechanisms in addressing grievances and discriminatory practices in the workplace

L'organisation dispose de mécanismes appropriés pour traiter les griefs et les pratiques discriminatoires sur le lieu de travail.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						

The organization quickly responds to the needs of its people to address discriminatory practices in the workplace.

L'organisation répond rapidement aux besoins de son personnel en matière de lutte contre les pratiques discriminatoires sur le lieu de travail.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						

WORKING SUSTAINABLY *Travail durable*

This section seeks to understand if organizations have the necessary tools and mechanisms to maintain its operations and address key issues regarding staff welfare, career growth, and resource sustainability.

Cette section vise à comprendre si les organisations disposent des outils et des mécanismes nécessaires pour maintenir leurs opérations et traiter les questions essentielles liées au

bien-être du personnel, à l'évolution de carrière et à la pérennité des ressources.

The organization has a fundraising strategy and feasible plan to fulfill its objectives, provide enough resources to maintain its people, and ensure everyone's equal access to opportunities.

L'organisation dispose d'une stratégie de collecte de fonds et d'un plan réalisable pour atteindre ses objectifs, fournir des ressources suffisantes pour soutenir son personnel et garantir à chacun un accès équitable aux opportunités.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7

How?
Comment ?

The organization has a structure or plan in equipping new leaders and ensuring a smooth leadership transition process.

L'organisation dispose d'une structure ou d'un plan pour équiper les nouveaux dirigeants et assurer un processus de transition sans heurts.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7

How?
Comment ?

The organization invests in learning opportunities and active mentorship to develop skills and promote internal growth especially for underrepresented groups.

L'organisation investit dans des opportunités d'apprentissage et un mentorat actif pour développer les compétences et promouvoir la croissance interne, en particulier pour les groupes sous-représentés.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7

How?
Comment ?

The organization has mechanisms to swiftly address issues on workload intensity, stress, and burnout

<i>L'organisation dispose de mécanismes permettant de traiter rapidement les problèmes liés à l'intensité de la charge de travail, au stress et à l'épuisement professionnel.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						
The organization supports its people to pursue and maintain a healthy work-life balance <i>L'organisation aide son personnel à rechercher et à maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						
The organization has mechanisms to provide its staff enough support to address anxiety, depression, fatigue, and trauma <i>L'organisation dispose de mécanismes permettant d'apporter à son personnel un soutien suffisant pour faire face à l'anxiété, à la dépression, à la fatigue et aux traumatismes.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						
The organization has mechanisms to provide enough support to address accessibility needs of people with disability. <i>L'organisation dispose de mécanismes permettant de fournir un soutien suffisant pour répondre aux besoins d'accessibilité des personnes en situation de handicap.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7

How? Comment ?						
The people in the organization have equal access to organizational information, resources, and feedback mechanisms to strengthen their performance <i>Les membres de l'organisation ont un accès égal aux informations, aux ressources et aux mécanismes de retour d'information de l'organisation afin d'améliorer leurs performances.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						
The organization has enough resources to maintain its operations and its engagements with staff, partner organizations, and partner communities. <i>L'organisation dispose de ressources suffisantes pour maintenir ses opérations et ses engagements envers le personnel, les organisations partenaires et les communautés partenaires.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						
The organization has the capacity to establish and maintain relationships with donors and fundraisers that can potentially sustain the organization's operations. <i>L'organisation a la capacité d'établir et d'entretenir des relations avec les donateurs et les collecteurs de fonds qui peuvent potentiellement soutenir les opérations de l'organisation.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? Comment ?						
SOCIOPOLITICAL PREPAREDNESS						

Préparation sociopolitique

This section seeks to understand if organizations have the necessary tools and mechanisms to prepare for any potential socio-political risks that may affect the operational continuity of the organization, and the safety and security of the staff, partners, and its partner communities.

Cette section vise à comprendre si les organisations disposent des outils et des mécanismes nécessaires pour se préparer à d'éventuels risques sociopolitiques susceptibles d'affecter la continuité opérationnelle de l'organisation, ainsi que la sécurité et la sûreté du personnel, des partenaires et des communautés partenaires.

The organization carefully considers sociopolitical dynamics such as but not limited to power structures, potential points of conflict, needs of vulnerable populations in their ways of work.

L'organisation prend soigneusement en compte les dynamiques sociopolitiques telles que les structures de pouvoir, les points de conflit potentiel et les besoins des populations vulnérables dans ses méthodes de travail.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7

How?
Comment ?

The organization regularly reviews and refines its policies and programs in light of changing dynamics and potential safety and security risks.

L'organisation revoit et affine régulièrement ses politiques et ses programmes à la lumière de l'évolution de la dynamique et des risques potentiels en matière de sûreté et de sécurité.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7

How many were reviewed and what policy changes are these?
Combien ont été examinés et quels sont ces changements de politique ?

The organization has a secured data collection and management system to monitor and evaluate its activities and results, track key performance indicators and learn and improve from this information.

L'organisation dispose d'un système sécurisé de collecte et de gestion des données pour contrôler et évaluer ses activités et ses résultats, suivre les indicateurs clés de performance, apprendre et s'améliorer à partir de ces informations.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7

How?
Comment ?

The organization has mechanisms and methods to safeguard itself from potential internal or external threats.

L'organisation dispose de mécanismes et de méthodes pour se protéger des menaces potentielles internes ou externes.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7

How?
Comment ?

The organization has an established system to assess and mitigate potential risks, and has enough resources to defend itself from potential safety and security risks.

L'organisation dispose d'un système établi pour évaluer et atténuer les risques potentiels, et possède suffisamment de ressources pour se protéger contre les risques de sécurité et de sûreté.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7

How?
Comment ?

The organization has capacities to maintain itself as a safe space for people to share their thoughts, provide insights and honest feedback.

L'organisation a la capacité de se maintenir comme un espace sûr où les personnes peuvent partager leurs pensées, fournir des idées et des retours honnêtes.

Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? <i>Comment ?</i>						
The organization develops and maintains relations with community stakeholders and other civil society organizations to collectively prepare for potential threats. <i>L'organisation développe et entretient des relations avec les parties prenantes de la communauté et d'autres organisations de la société civile afin de se préparer collectivement aux menaces potentielles.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? <i>Comment ?</i>						
The organization has the capacity to critically engage and maintain relations with state actors to prepare for potential threats. <i>L'organisation a la capacité de s'engager de manière critique et d'entretenir des relations avec les acteurs étatiques afin de se préparer à des menaces potentielles.</i>						
Non-Existent <i>Inexistante</i>	Very Weak <i>Très faible</i>	Weak <i>Faible</i>	Reasonable <i>Raisonnable</i>	Good <i>Bon</i>	Very Good <i>Très bon</i>	Excellent <i>Excellent</i>
1	2	3	4	5	6	7
How? <i>Comment ?</i>						

----- Fin de l'évaluation -----

ANNEXE B : KEY INFORMANT INTERVIEW QUESTIONS

Key Informant Interview Questions

Organizational Background	1. Can you briefly describe your organization's focus and key activities? 2. Can you briefly describe the current landscape of the country where your organization operates?
Developing and sustaining inclusive leadership	3. What motivates you to stay in your organization? 4. How does your organization ensure that leadership is inclusive and representative of diverse identities? 5. Are there leadership development programs available or initiatives available within your organization? a. If yes, how would you rate its success? b. If not, are there informal methods used to mentor or hone leadership? 6. Are there available social accountability mechanisms (e.g., feedback, reporting desks) available for all staff to access? a. If yes, how would you rate its success? b. If not, why do you think there is no implemented mechanism? 7. In terms of transitioning leadership roles, what are your experiences? What difficulties have you encountered during the process? 8. What practices should be done to strengthen leadership sustainability within your organization?
Working sustainably	9. How do you maintain the organization afloat? What difficulties do you encounter whenever your organization tries to seek for resources? 10. How would you describe working in the organization? a. Were there experiences when people in the organization had difficulty in coping with the workload and managing relations with other peers? Expound. 11. What challenges do you confront in terms of providing accessibility needs and other resources to the people in your organization? 12. What practices should be done to ensure that people in the organization are maintained?
Sociopolitical preparedness	13. How does your organization confront sociopolitical issues that may affect organizational implementation? 14. What role do other CSOs and communities play in terms of sociopolitical preparedness? 15. Does your organization maintain relations with state actors? How is it done and how is the relationship so far? 16. What practices should be done to enhance the organization's preparation for sociopolitical risks?

Questions d'entretien avec des informateurs clés

Contexte organisationnel	1. Pouvez-vous décrire brièvement les domaines d'intervention et les principales activités de votre organisation ? 2. Pouvez-vous décrire brièvement le contexte actuel du pays dans lequel votre organisation opère ?
--------------------------	---

Développer et maintenir un leadership inclusif	• Qu'est-ce qui vous motive à rester dans votre organisation ? • Comment votre organisation veille-t-elle à ce que le leadership soit inclusif et représentatif des identités diverses ? • Existe-t-il des programmes ou initiatives de développement du leadership au sein de votre organisation ? Si oui, comment évalueriez-vous leur réussite ? Si non, existe-t-il des méthodes informelles pour encadrer ou développer le leadership ? • Des mécanismes de redevabilité sociale (par exemple : retour d'information, guichets de signalement) sont-ils accessibles à tout le personnel ? Si oui, comment évalueriez-vous leur efficacité ? Si non, pourquoi pensez-vous qu'aucun mécanisme n'a été mis en place ? • En ce qui concerne la transition des rôles de leadership, quelles sont vos expériences ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées au cours du processus ? • Quelles pratiques devraient être mises en place pour renforcer la pérennité du leadership au sein de votre organisation ?
Travailler de manière durable	• Comment maintenez-vous l'organisation à flot ? Quelles difficultés rencontrez-vous lorsque votre organisation cherche à mobiliser des ressources ? • Comment décririez-vous le fait de travailler dans l'organisation ? • Y a-t-il eu des situations où des membres de l'organisation ont eu du mal à faire face à la charge de travail ou à gérer leurs relations avec leurs collègues ? Veuillez développer. • Quels défis rencontrez-vous pour répondre aux besoins en matière d'accessibilité et fournir d'autres ressources aux personnes de votre organisation ? • Quelles pratiques devraient être mises en place pour assurer la stabilité et le maintien des personnes au sein de l'organisation ?
Préparation sociopolitique	• Comment votre organisation fait-elle face aux enjeux sociopolitiques pouvant affecter la mise en œuvre de ses activités ? • Quel rôle jouent les autres OSC et les communautés en matière de préparation sociopolitique ? • Votre organisation entretient-elle des relations avec les acteurs étatiques ? Comment cela se passe-t-il et comment qualifieriez-vous cette relation jusqu'à présent ? • Quelles pratiques devraient être mises en place pour améliorer la préparation de l'organisation aux risques sociopolitiques ?