

La masculinité positive comme stratégie d'égalité de genre dans l'administration locale : enseignements du projet PMI-FPL au Bénin

**SAMBA Nisette^{1*},
AVOCE Josephat²,
ZOLEGBENOU Niki Kodjo³,
BENOIT Natalie³,
GNAHOUI Hugues⁴,
LIHOUSSOU Sègla¹ et
ATROKPO Luc Sètonджи¹**

¹Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB)

²Organisation pour le Service et la Vie (OSV)

³Fédération Canadienne des Municipalités (FCM)

⁴The Challenge Initiative, Francophone West Africa Hub, Global Communities, IntraHealth International, Dakar, Sénégal.

* Auteure correspondante : SAMBA Nisette - Courriel :
sambanisette1@gmail.com

Adresse : Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB),
Cotonou, Bénin - Téléphone : +229 01 65 13 53 22

Résumé

La sous-représentation des femmes dans la gouvernance locale est abordée par le renforcement des capacités des femmes. Cet article interroge une stratégie complémentaire et peu connue : l'engagement des hommes, fonctionnaires et élus, comme alliés de l'égalité - ce que les institutions africaines nomment la masculinité positive. À partir d'une étude de cas du projet « Partenariats Municipaux pour l'Innovation - Femmes en Politique Locale » (PMI-FPL), mis en œuvre au Bénin (2021-2027), nous analysons son opérationnalisation dans cinq communes. L'analyse des rapports de suivi montre que 64 hommes ont été sensibilisés aux violences basées sur le genre aux côtés de 83 femmes, que 32 des 48 cadres formés à la budgétisation sensible au genre étaient des hommes, et que 19 sur 25 (76 %) déclarent mieux soutenir leurs collègues femmes. Nous discutons les conditions de réussite, les risques d'instrumentalisation et les implications pour les politiques de décentralisation.

Abstract

The under-representation of women in local governance is usually addressed by building the capacities of women themselves. This article examines a complementary, under-documented strategy: engaging men - particularly civil servants and elected officials - as allies for equality, an approach African

institutions now call positive masculinity. Drawing on a case study of the "Partnerships for Municipal Innovation – Women in Local Leadership" (PMI-FPL) project, implemented in Benin (2021-2027), we analyse how the approach was operationalized across five partner municipalities. A secondary analysis of monitoring data shows that 64 male civil servants were sensitized to gender-based violence alongside 83 women, that 32 of the 48 officials trained in gender-responsive budgeting were men, and that 19 of 25 male civil servants (76%) report an improved ability to support their female colleagues. We discuss enabling conditions, the risk of instrumentalisation, and implications for gender-responsive decentralization policy.

Mots-clés : masculinité positive ; égalité de genre ; gouvernance locale ; administration communale ; engagement des hommes ; Bénin ; décentralisation.

Keywords: positive masculinity; gender equality; local governance; municipal administration; engaging men; Benin; decentralization.

1. Introduction

Au cours des deux dernières décennies, la promotion de l'égalité de genre dans la gouvernance locale africaine a principalement reposé sur des dispositifs centrés sur les femmes : quotas, formations au leadership, réseaux d'élues, mentorat et appui à la candidature. Ces approches, nécessaires, partent du constat réel d'un déficit de ressources, de confiance et d'accès qui freine la participation politique des femmes. Elles laissent toutefois largement intacte la moitié masculine de l'équation. Or, dans des administrations communales où les postes de décision, les fonctions techniques et les normes informelles demeurent majoritairement tenus par des hommes, l'égalité ne peut progresser durablement si les hommes restent spectateurs, voire obstacles, du changement.

Cette contextualisation mérite d'être précisée. À l'échelle du continent, les femmes demeurent minoritaires dans les exécutifs locaux, et le Bénin n'échappe pas à cette tendance malgré des avancées récentes ; surtout, la recherche établit que la décentralisation, en rapprochant le pouvoir des arènes locales, peut y reconduire les hiérarchies de genre plutôt que les défaire (Beall, 2005 ; Evertzen, 2001). C'est sur ce fond - un pouvoir local rapproché mais non spontanément égalitaire - que l'engagement des hommes de l'administration prend tout son sens comme objet d'étude.

C'est ce déplacement de perspective qu'incarne la notion de « masculinité positive », devenue depuis 2021 un cadre d'action institutionnel majeur sur le continent avec la Déclaration de Kinshasa de l'Union Africaine et l'émergence des Conférences des hommes sur la masculinité positive. L'idée centrale est simple mais exigeante : faire des hommes - élus, cadres, leaders communautaires - des alliés actifs et des vecteurs de l'égalité plutôt que des cibles de la dénonciation. Pourtant, si la masculinité positive est aujourd'hui bien théorisée dans les champs de la santé publique et de la lutte contre les violences, elle reste peu documentée dans le champ précis de l'administration locale et de la fonction publique territoriale, où se jouent pourtant la qualité des services et l'effectivité des politiques de genre.

Cet article entend combler partiellement cette lacune en mobilisant une expérience concrète : le projet « Partenariats Municipaux pour l'Innovation - Femmes en Politique Locale » (PMI-FPL) - un programme déployé dans cinq pays d'Asie et d'Afrique de l'Ouest et de l'Est (Bénin, Ghana, Zambie, Cambodge et Sri Lanka) -, mis en œuvre au Bénin de 2021 à 2027 par la Fédération Canadienne des Municipalités (FCM) et l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB), avec l'appui d'Affaires Mondiales Canada. Dans cinq communes partenaires (Ouèssè, Dassa-Zoumè, Kétou, Adjara et Bonou), le projet a explicitement adopté la masculinité positive comme approche transversale, en formant et en sensibilisant les acteurs communaux, y compris les hommes, à devenir des alliés du genre et de l'inclusion sociale au sein de l'administration locale.

Le contexte béninois confère à cette expérience une portée particulière. Le pays a engagé en 2021 une réforme structurelle de la décentralisation, marquée par l'adoption du code de l'administration territoriale et la professionnalisation des fonctions administratives communales, notamment celle de secrétaire exécutif, désormais recrutée sur concours. Cette réforme a ouvert, de manière inédite, un espace pour les femmes dans la haute administration locale : à l'issue du renouvellement des cadres, 27 des 77 communes, soit environ 35 %, ont vu une femme accéder à la fonction de secrétaire exécutif - un niveau sans précédent au regard des décennies antérieures, où la proportion de femmes à la

plus haute fonction administrative communale n'avait jamais dépassé 13 %. La fenêtre est donc favorable, mais fragile : l'entrée des femmes dans ces fonctions ne garantit pas, à elle seule, la transformation des normes de travail. C'est précisément là que l'engagement des collègues et supérieurs masculins devient déterminant.

L'article poursuit un double objectif, à la fois conceptuel et empirique. Sur le plan conceptuel, il propose de clarifier ce que recouvre la masculinité positive lorsqu'on la transpose au terrain bureaucratique de la commune. Sur le plan empirique, il documente, à partir des données de suivi déjà produites par le projet, la manière dont l'approche a été opérationnalisée et les premiers effets observés. La question de recherche est la suivante : *à quelles conditions l'engagement des hommes de l'administration locale comme alliés de l'égalité contribue-t-il à transformer les pratiques institutionnelles de genre dans les communes béninoises ?*

2. Cadre conceptuel : de la masculinité hégémonique à la masculinité positive

2.1. Masculinités, pouvoir et institutions

La sociologie du genre a établi que la masculinité n'est pas une essence biologique mais une construction sociale plurielle et hiérarchisée. Connell (1995) a forgé le concept de masculinité hégémonique pour désigner la forme culturellement dominante qui légitime la subordination des femmes et la marginalisation d'autres masculinités. Reformulé par Connell et Messerschmidt (2005), ce cadre insiste sur le caractère relationnel et contextuel des masculinités : elles se reconfigurent selon les arènes - famille, parti, mairie - et peuvent être contestées. Les institutions ne sont donc pas neutres : elles portent un « régime de genre », fait de règles explicites et de normes informelles qui distribuent le pouvoir, la parole et la légitimité. Une administration communale est, à ce titre, un lieu de production et de reproduction des rapports de genre.

Cette perspective éclaire pourquoi les interventions exclusivement centrées sur les femmes rencontrent un plafond d'efficacité. Tant

que les détenteurs informels du pouvoir - souvent des hommes occupant les fonctions techniques et hiérarchiques - ne modifient pas leurs représentations et leurs pratiques, les femmes formées se heurtent à des résistances qui annulent une partie des acquis. L'enjeu n'est donc pas seulement de « renforcer » les femmes, mais de transformer les normes partagées au sein de l'organisation.

2.2. L'engagement des hommes : d'une approche de santé publique à un cadre transformateur

Le champ de l'« engagement des hommes et des garçons » (engaging men and boys) s'est d'abord développé dans la santé reproductive et la prévention des violences (Barker, Ricardo et Nascimento, 2007). Il distingue les interventions sensibles au genre, qui tiennent compte des rôles sans les remettre en cause, des interventions transformatrices de genre (gender-transformative), qui visent explicitement à modifier les normes inégales (Dworkin, Fleming et Colvin, 2015). Une synthèse publiée dans *The Lancet* (Jewkes, Flood et Lang, 2015) a montré que les programmes les plus efficaces combinent travail sur les attitudes individuelles et action sur les normes collectives, et qu'ils évitent deux écueils : traiter les hommes comme un bloc homogène, et les positionner uniquement comme « problème » plutôt que comme partie de la solution.

La littérature insiste également sur les risques. L'engagement des hommes peut dériver vers une recentralisation de l'attention et des ressources sur eux (au détriment des femmes), vers une instrumentalisation où les hommes sont valorisés pour des gestes minimaux, ou vers un détournement du pouvoir décisionnel. La masculinité positive n'a de sens, dans cette optique, que si elle demeure au service de l'autonomisation des femmes et de la redistribution effective du pouvoir.

Ce cadre gagne à être complété par les acquis les plus récents de la recherche sur l'engagement des hommes. La synthèse de Flood (2019) confirme que les interventions efficaces combinent transformation des attitudes individuelles et action sur les normes institutionnelles, et qu'elles supposent une redevabilité explicite des hommes engagés. Les travaux récents sur les masculinités en Afrique de l'Ouest rappellent par ailleurs que ces normes sont localement situées et négociées, et qu'on ne saurait postuler une

masculinité africaine homogène (Dery et Ganle, 2020). Appliqués à l'administration communale, ces apports invitent à évaluer la masculinité positive moins aux déclarations des agents qu'aux dispositifs institutionnels - procédures, budgets, mécanismes de signalement - qui ancrent durablement de nouvelles normes.

2.3. La « masculinité positive » comme cadre d'action panafricain

Depuis 2021, la notion a acquis une portée politique inédite en Afrique. La première Conférence des hommes sur la masculinité positive dans le leadership pour mettre fin aux violences faites aux femmes et aux filles s'est tenue à Kinshasa en novembre 2021, sous l'égide de l'Union Africaine ; la Déclaration de Kinshasa qui en est issue a été adoptée comme décision de l'Assemblée de l'UA en février 2022, avec la désignation d'un Champion de la masculinité positive. Les conférences suivantes (Dakar, 2022 ; Addis-Abeba, 2023) ont prolongé cette dynamique jusqu'au projet de Convention de l'UA sur l'élimination des violences faites aux femmes et aux filles. Ce cadrage continental déplace explicitement la responsabilité vers les hommes en position de leadership et légitime des interventions qui les ciblent comme acteurs du changement.

Cette dynamique rencontre, au niveau infranational, l'agenda des réseaux de femmes élues. Le Réseau des Femmes Élues Locales d'Afrique (REFELA), créé en 2011 à Tanger sous l'impulsion de Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLU Afrique), porte notamment une « Campagne des villes africaines à zéro tolérance face aux violences faites aux femmes et aux filles ». Au Bénin, le Réseau des Femmes Élues Conseillères (RéFEC), labellisé comme branche nationale (REFELA-Bénin), constitue le relais local de cet agenda. C'est à cette intersection - entre un cadre continental de masculinité positive et une demande locale portée par les élues - que se situe l'expérience analysée ici.

Il importe néanmoins de distinguer ce que le concept recouvre et ce qu'il ne recouvre pas. La masculinité positive, telle que nous la mobilisons, ne désigne pas un ensemble de qualités morales individuelles supposées « bonnes », ni une célébration d'hommes vertueux. Elle renvoie à un répertoire de pratiques par lesquelles des hommes, conscients de leur position de pouvoir, agissent pour

redistribuer ce pouvoir et soutenir l'égalité : céder la parole, partager l'information, signaler les violences, intégrer le genre dans leurs décisions techniques, et accepter d'être évalués sur ces engagements. Ainsi définie, elle est une catégorie d'action collective et institutionnelle, et non une vertu privée. Cette précision est décisive pour le terrain administratif, où ce qui compte n'est pas l'opinion d'un agent sur l'égalité, mais ce que ses routines professionnelles produisent concrètement pour les femmes.

2.4. Un angle mort : genre et administration communale

La littérature sur décentralisation et genre a montré que le rapprochement du pouvoir vers le local n'est pas spontanément favorable aux femmes : il peut au contraire reproduire, voire renforcer, les hiérarchies patriarcales locales (Beall, 2005 ; Evertzen, 2001). L'essentiel de cette littérature porte cependant sur la sphère politique électorale (conseils, mairies) et beaucoup moins sur la sphère administrative - les services techniques communaux, les responsables des affaires financières, de la planification et de l'état civil. Or c'est là que se décident concrètement l'allocation budgétaire, la conception des services et les conditions de travail. Mobiliser la masculinité positive dans ce terrain bureaucratique, encore peu étudié, constitue l'apport spécifique de cet article.

Le terrain béninois donne une acuité particulière à cette question. Les études conduites au démarrage du projet ont mis en évidence des obstacles à la participation des femmes tout au long du cycle électoral - phase préélectorale, électorale et postélectorale - où se conjuguent contraintes financières, pratiques de clientélisme de certains partis, opposition de la famille ou du conjoint, et discriminations liées au célibat ou à l'âge. À ces barrières politiques s'ajoutent celles, plus discrètes, que rencontrent les femmes fonctionnaires dans l'administration locale : difficulté à prendre la parole dans les instances techniques, faible reconnaissance et environnement de travail parfois hostile. Ces deux séries d'obstacles ont en commun un dénominateur masculin - les détenteurs du pouvoir politique et administratif - dont la transformation des attitudes conditionne, en dernière instance, la portée des appuis apportés aux femmes.

Trois hypothèses de travail structurent l'analyse : **(H1)** l'engagement des hommes fonctionnaires réduit les résistances socioculturelles à l'intégration du genre dans l'administration ; **(H2)** le positionnement des hommes comme alliés techniques (budgétisation, services) ancre l'égalité dans les routines institutionnelles plutôt que dans des événements ponctuels ; **(H3)** l'efficacité de l'approche dépend de garde-fous empêchant que l'attention et les ressources ne se déplacent des femmes vers les hommes.

3. Méthodologie

3.1. Stratégie de recherche

L'article repose sur une étude de cas unique et instrumentale (Stake, 1995) : le projet PMI-FPL au Bénin est mobilisé non pour lui-même, mais pour éclairer un phénomène plus général - l'opérationnalisation de la masculinité positive dans l'administration locale. Le devis combine une dimension conceptuelle (clarification du cadre) et une dimension empirique fondée sur une analyse documentaire secondaire de données déjà produites par le dispositif de suivi-évaluation du projet. Aucune collecte primaire n'a été réalisée pour cet article.

Sur le plan de sa mise en œuvre, la démarche est qualitative et repose sur la triangulation de plusieurs sources documentaires produites par le projet (rapports annuels et trimestriels, feuille de suivi des extrants, récits de changement, bulletin du réseau d'élues). Concrètement, deux opérations ont été conduites : une analyse de contenu thématique des passages relatifs à l'engagement des hommes, aux violences basées sur le genre et aux alliés du genre ; et une extraction des indicateurs quantitatifs pertinents du Cadre de mesure du rendement, mis en cohérence dans le tableau 1. Les trois hypothèses de travail (H1-H3) servent de grille de lecture, les données de suivi étant traitées comme des indices convergents et non comme des preuves expérimentales.

3.2. Le cas : le projet PMI-FPL

Le projet « Partenariats Municipaux pour l'Innovation - Femmes en Politique Locale » (PMI-FPL ; en anglais PMI-WILL) est mis en œuvre par la FCM et l'ANCB sur la période 2021-2027. Déployé

dans cinq pays d'Asie et d'Afrique de l'Ouest et de l'Est - le Bénin, le Ghana, la Zambie, le Cambodge et le Sri Lanka -, il est doté d'un budget global de 27,61 millions de dollars canadiens, dont 26 millions financés par Affaires Mondiales Canada et 1,61 million apporté en contributions en nature par la Fédération Canadienne des Municipalités (FCM). Ce montant couvre l'ensemble des cinq pays partenaires, et non le seul Bénin. Il vise une participation accrue des femmes à la gouvernance locale et une efficacité accrue des gouvernements locaux dans la fourniture de services inclusifs et sensibles au genre. Au Bénin, cinq communes ont été sélectionnées en 2021 au terme d'un appel à manifestation d'intérêt : Ouèssè, Dassa-Zoumè, Kétou, Adjarra et Bonou. La masculinité positive y est explicitement formulée comme l'approche transversale de renforcement des capacités des acteurs communaux, « y compris des hommes à prendre comme alliés et vecteurs de sensibilisation au genre et à l'inclusion sociale au sein de l'administration locale ». Cette approche n'a pas été plaquée de l'extérieur : elle a émergé d'un atelier d'identification des besoins de formation des femmes fonctionnaires, qui a fait apparaître la nécessité d'associer les hommes fonctionnaires - acteur dominant du système administratif - à la cause de l'égalité des sexes.

L'architecture du projet repose sur un modèle logique organisé autour de deux résultats intermédiaires : d'une part, la participation accrue des femmes comme dirigeantes et décideuses de la gouvernance locale (volet 1000) ; d'autre part, l'efficacité accrue des gouvernements locaux dans la fourniture de services publics inclusifs et sensibles au genre (volet 2000). C'est principalement dans le second volet, mais aussi dans les activités de lutte contre les problèmes systémiques de genre du premier, que se déploie l'engagement des hommes : sensibilisation des fonctionnaires, formation des responsables techniques, appui à des initiatives de services. La sélection des cinq communes a obéi à des critères combinant le portage politique du projet, les capacités institutionnelles de gestion et la dynamique associative locale, à l'issue d'un processus compétitif ayant rassemblé 29 candidatures et 10 présélections. Cette diversité de communes - du sud (Adjarra, Bonou) au centre (Ouèssè, Dassa-Zoumè, Kétou) - offre un terrain pertinent pour observer l'opérationnalisation de l'approche dans des contextes administratifs variés. Ces cinq communes touchent

une population directement concernée de 553 264 habitants, dont 51 % de femmes (INSAE, 2015).

3.3. Sources de données

Le corpus est constitué des documents de suivi du projet produits entre 2021 et 2026 :

- les rapports annuels (Années 1 à 5) et trimestriels, contenant les données d'indicateurs du Cadre de mesure du rendement (CMR), désagrégées par sexe et par appartenance à un groupe marginalisé ;
- la feuille de route des extrants et activités (DRA – Outputs & Activities Reporting Worksheet), présentant cibles, données réelles et données cumulées de fin d'année 5 ;
- les récits de changement (most significant change), études de cas qualitatives rédigées au fil des années ;
- le bulletin d'information « ÉLUES Locales » (n° 001, octobre 2022), produit avec le RÉFEC.

3.4. Indicateurs mobilisés et analyse

L'analyse a consisté, d'une part, en une analyse de contenu thématique des passages relatifs à l'engagement des hommes, à la sensibilisation aux violences basées sur le genre (VBG) et aux alliés du genre ; d'autre part, en une extraction et une mise en cohérence des indicateurs quantitatifs pertinents (tableau 1). Les données étant des données de suivi de programme, elles sont traitées comme des indices convergents plutôt que comme des mesures expérimentales.

Tableau 1. Indicateurs mobilisés (données cumulées du projet, Années 1 à 5)

Indicateur (code CMR)	Libellé	Résultat cumulé
1220.2	Femmes et hommes participant aux activités de lutte contre les problèmes systémiques de genre (sensibilisation VBG des fonctionnaires)	83 femmes (38 % marginalisées) ; 64 hommes (3 % marginalisés)
1200.3	Fonctionnaires hommes déclarant une meilleure capacité à soutenir leurs collègues femmes	19 / 25 (76 %)
2110.2	Participant·e·s aux activités de renforcement des capacités des gouvernements locaux (services inclusifs)	48 femmes ; 109 hommes
2113.1	Cadres formés à la budgétisation sensible au genre (février 2026)	48 cadres : 16 femmes ; 32 hommes
2000.1	Satisfaction des usager·e·s à l'égard des services (échelle 1-4) – référence / cible	Réf. 2,57 (F) / 2,18 (H) – Cible 3,08 (F) / 2,62 (H)
UO2	Gouvernements locaux dotés d'une structure de participation citoyenne active	19 / 36 (53 %)

Source : compilation des auteurs à partir des rapports de suivi PMI-FPL (DRA An5 ; rapport annuel final). « Marginalisé·e·s » désigne les personnes issues de groupes identifiés comme vulnérables par le projet.

3.5. Limites méthodologiques

Trois limites doivent être soulignées. D'abord, les données proviennent du système de suivi du projet : elles sont produites à des fins de redevabilité, ce qui peut induire un biais d'optimisme et de désirabilité. Ensuite, l'indicateur d'auto-déclaration (1200.3) mesure une perception de changement et non un comportement observé. Enfin, l'absence de groupe de comparaison interdit toute inférence causale stricte : nous documentons des convergences et des mécanismes plausibles, non un effet net. Ces réserves conduisent à considérer nos résultats comme exploratoires : ils ouvrent des pistes d'hypothèses à tester, sans prétendre les établir.

4. Résultats

4.1. Opérationnaliser la masculinité positive : quatre leviers

L'analyse de contenu fait apparaître que, dans le projet, la masculinité positive ne se réduit pas à un discours : elle se traduit par quatre leviers concrets articulés. Le premier est la sensibilisation des hommes fonctionnaires aux violences basées sur le genre et à la création d'espaces de travail inclusifs et sûrs. Le

deuxième est l'intégration des hommes comme acteurs techniques de l'égalité, en particulier dans la budgétisation sensible au genre. Le troisième est le mentorat mixte, associant hommes et femmes dans l'accompagnement des aspirantes. Le quatrième est l'engagement des dirigeants masculins de l'institution (bureau national de l'ANCB, responsables communaux) comme porteurs visibles du plaidoyer genre.

4.2. Sensibiliser les hommes aux VBG et aux espaces inclusifs

Le levier le plus directement relié à l'agenda continental est la sensibilisation des fonctionnaires aux VBG. Le projet a organisé des sessions d'information et d'échange visant à renforcer la compréhension des différentes formes de violences, de leurs causes et de leurs conséquences sur le milieu professionnel, ainsi que des mécanismes de prévention et de prise en charge. Une activité spécifique a visé à « sensibiliser les hommes fonctionnaires pour promouvoir des espaces inclusifs et sûrs pour faire progresser l'égalité des sexes ». Au total, l'indicateur 1220.2 enregistre, en données cumulées, 83 femmes et 64 hommes touchés par ces activités de lutte contre les problèmes systémiques de genre.

Selon les rapports, ces sessions ont favorisé une prise de conscience des participants quant à leur rôle dans la prévention des violences et à l'importance d'adopter des comportements respectueux et inclusifs dans l'environnement de travail ; elles auraient contribué à « briser certains tabous » et à encourager le signalement. Le projet rapporte un engagement progressif des responsables administratifs à intégrer des mesures de prévention et de gestion des VBG dans leurs pratiques. Que les hommes représentent ici près de 44 % des personnes sensibilisées marque une rupture avec les dispositifs habituellement féminins : les hommes ne sont plus seulement « autour » du sujet, ils en sont des participants directs.

4.3. Les hommes comme acteurs techniques de l'égalité : la budgétisation sensible au genre

Le deuxième levier déplace l'égalité du registre de la sensibilisation vers celui de la compétence technique. La formation à la budgétisation sensible au genre (BSG), organisée en février 2026

au profit des responsables du développement local et de la planification (RDLP) et des responsables des affaires administratives et financières (RAAF), a réuni 48 cadres communaux, dont 32 hommes et 16 femmes. Le fait que les deux tiers des personnes formées soient des hommes est significatif : ces fonctions techniques, structurellement masculines, sont précisément celles qui décident de l'allocation des ressources. En les dotant d'outils d'intégration du genre dans la planification et le budget, le projet fait des hommes les relais opérationnels de l'égalité, et non de simples sympathisants.

Les rapports notent toutefois la fragilité de cet acquis : niveau initial inégal de compréhension, temps de formation limité, et « engagement encore insuffisant de certains acteurs clés » pour une application systématique. D'où la réorientation annoncée vers un accompagnement post-formation (coaching dans les communes, appui à l'élaboration des budgets). Ce passage d'une logique d'événement à une logique de routine appuie l'hypothèse H2 : c'est l'ancrage dans les procédures, plus que la sensibilisation ponctuelle, qui rend l'égalité durable.

Ce levier technique s'est doublé d'ateliers de partage d'expériences entre communes partenaires et d'une visite d'échange entre pairs au Canada, à laquelle a pris part une délégation béninoise mixte composée d'élus·e·s et de cadres communaux, hommes et femmes. Ces dispositifs d'apprentissage mutuel jouent un rôle souvent sous-estimé dans la transformation des normes : en exposant des responsables masculins à des modèles de gouvernance locale inclusive et à des pairs engagés, ils légitiment de nouvelles manières de faire et réduisent le sentiment d'isolement des agents qui souhaitent intégrer le genre dans leur travail. La masculinité positive se nourrit ainsi non seulement de formations formelles, mais aussi de la circulation de références et de l'émulation entre administrations.

4.4. Le mentorat mixte et le portage par les dirigeants

Deux autres leviers complètent le dispositif. Le mentorat mixte, d'abord, associe explicitement hommes et femmes dans l'accompagnement des femmes aspirantes aux fonctions électives. Les rapports décrivent une « approche mixte (hommes et femmes) de mentorat », consolidée lors de rencontres d'échanges entre

mentors, dont l'objectif est à la fois de partager les bonnes pratiques et de renforcer la collaboration intergenre dans l'encadrement. Ce choix est conceptuellement important : il évite de cantonner les hommes au rôle de cible de sensibilisation et les positionne comme accompagnateurs, c'est-à-dire comme co-responsables de la réussite des femmes. Il s'inscrit dans une cohorte d'aspirantes - une centaine de femmes formées à l'égalité de genre, à la communication politique et à la gestion de leur e-réputation en vue des échéances électorales - pour laquelle le mentorat mixte constitue un prolongement relationnel du renforcement de capacités.

Le second levier est le portage de l'agenda par les dirigeants masculins de l'institution. Le bureau national de l'ANCB a été formé à l'utilisation stratégique de ses positions pour promouvoir et défendre l'égalité de genre, et le personnel de la direction exécutive a été outillé via une « boîte à outils genre et inclusion » couvrant la prise de décision inclusive, le plaidoyer genre et la budgétisation sensible au genre. Lorsque les responsables hommes d'une association faîtière s'approprient le plaidoyer genre, ils confèrent à l'égalité une légitimité hiérarchique qui facilite son adoption en cascade dans les communes membres. Le projet rapporte ainsi un effet d'exemplarité : la visibilité d'un portage masculin de haut niveau contribue à désamorcer l'idée que le genre serait « une affaire de femmes ».

4.5. Un changement déclaré des postures masculines

L'indicateur le plus parlant quant aux effets est l'indicateur 1200.3, qui mesure la proportion de fonctionnaires hommes déclarant une amélioration de leur capacité à soutenir leurs collègues femmes au sein du gouvernement local. À la collecte rapportée, 19 hommes sur 25, soit 76 %, déclarent un tel progrès. Bien qu'il s'agisse d'une auto-déclaration sur un petit effectif, ce résultat suggère que l'approche ne produit pas seulement des connaissances, mais aussi un repositionnement subjectif : des hommes se perçoivent désormais comme soutiens actifs de leurs collègues, ce qui correspond précisément à la définition opérationnelle de l'allié.

Ce repositionnement se lit aussi dans les récits de changement. Le récit de la commune de Bonou, par exemple, documente la trajectoire d'une responsable point focal genre dont la prise de

parole et l'influence se sont accrues à la suite d'une formation ; il illustre comment l'évolution de l'environnement administratif - incluant l'attitude des collègues - conditionne l'exercice effectif du leadership féminin. Le changement des hommes et l'autonomisation des femmes apparaissent ainsi comme les deux faces d'un même processus institutionnel.

4.6. Effets en aval : services et participation

Si le lien causal ne peut être établi, plusieurs indicateurs d'aval évoluent dans un sens cohérent avec l'hypothèse d'une administration plus inclusive. La satisfaction des usager·e·s à l'égard des services communaux, mesurée sur une échelle de 1 à 4, est fixée comme cible à 3,08 pour les femmes et 2,62 pour les hommes, contre une référence de 2,57 et 2,18 respectivement - l'écart de satisfaction femmes/hommes étant lui-même un objet de suivi. Par ailleurs, 53 % des gouvernements locaux suivis (19 sur 36) disposent désormais d'une structure de participation citoyenne active incitant femmes et hommes à prendre part à la planification. Ces évolutions situent la masculinité positive non comme une fin en soi, mais comme un moyen au service de la qualité et de l'inclusivité des services publics locaux.

4.7. Résistances et tensions

Les rapports ne masquent pas les difficultés. La cinquième année identifie explicitement, parmi les leçons apprises, que « la mobilisation et la sensibilisation des acteurs locaux, y compris des hommes, sont essentielles pour réduire les résistances socioculturelles » - formulation qui reconnaît, en creux, la persistance de ces résistances. Le projet mentionne aussi des résistances socioculturelles « dans certaines communes » à une participation équitable des femmes, ainsi que la difficulté de garantir la durabilité des acquis dans un contexte de changements politiques et de contraintes budgétaires. La masculinité positive apparaît donc comme un processus inégal et réversible, davantage que comme un basculement acquis.

5. Discussion

5.1. Ce que le cas apporte au concept

Le cas béninois enrichit la notion de masculinité positive sur un point précis : il la déplace du registre symbolique et événementiel

(déclarations, conférences, campagnes) vers le registre bureaucratique et procédural. Alors que l'agenda continental, porté par l'Union Africaine, met l'accent sur le leadership politique et la lutte contre les violences, l'expérience PMI-FPL montre qu'une masculinité positive « de back-office » est possible et féconde : former un RAAF à la budgétisation sensible au genre, c'est inscrire l'égalité dans le cycle ordinaire de la décision communale. Cet ancrage technique nous paraît la contribution la plus originale du cas, confirmant l'hypothèse H2.

5.2. Conditions de réussite

Trois conditions ressortent de l'analyse. Premièrement, l'articulation à une demande locale : la présence d'un réseau de femmes élues (RéFEC/REFELA-Bénin) et de points focaux genre dans les mairies fournit des « gardiennes » qui orientent l'engagement des hommes vers les priorités des femmes, limitant le risque de captation. Deuxièmement, le ciblage des fonctions stratégiques : viser les responsables techniques et financiers, et non seulement les agents subalternes, maximise l'effet de levier institutionnel. Troisièmement, la continuité : le glissement annoncé de la formation ponctuelle vers le coaching et le suivi rapproché reconnaît que les normes ne se transforment pas en un atelier.

5.3. Risques : instrumentalisation et déplacement des ressources

Conformément aux mises en garde de la littérature (Dworkin et al., 2015 ; Jewkes et al., 2015), l'engagement des hommes comporte un risque de recentrage. Lorsque 64 hommes sont sensibilisés et 32 hommes formés à la BSG, il faut veiller à ce que la visibilité, la reconnaissance et les ressources ne se déplacent pas insensiblement des femmes vers eux. Le dispositif du projet atténue ce risque en maintenant des cibles ambitieuses propres aux femmes (cohorte d'aspirantes, réseau d'élues, événement de reconnaissance des femmes leaders) et en conservant la finalité - l'autonomisation des femmes - comme critère d'évaluation. L'hypothèse H3 est ainsi partiellement vérifiée : les garde-fous existent, mais leur efficacité reste à évaluer dans la durée.

Un second risque tient à la « masculinité positive de façade » : des hommes valorisés pour des engagements verbaux non suivis d'effets dans la répartition du pouvoir. L'indicateur d'auto-

déclaration (1200.3), à cet égard, devra être complété par des mesures comportementales et par le point de vue des femmes elles-mêmes sur l'évolution de leurs collègues.

Un troisième risque, plus structurel, concerne la durabilité. Les acquis reposent largement sur un financement extérieur et sur l'animation d'un projet dont l'horizon est fixé à 2027 ; or les normes de genre, lentes à se former, sont aussi promptes à se redéfaire lorsque l'appui se retire. Les rapports eux-mêmes pointent la difficulté d'assurer la pérennité des initiatives dans un contexte de changements politiques et de contraintes budgétaires. La masculinité positive ne deviendra une réalité institutionnelle que si elle est inscrite dans les textes, les procédures et les budgets ordinaires des communes - c'est-à-dire si elle cesse de dépendre de la présence d'un projet pour exister. Cette exigence d'institutionnalisation est sans doute le principal défi que l'expérience béninoise lègue à la réflexion.

5.4. Implications pour les politiques de décentralisation

Pour les politiques publiques, l'expérience suggère que les stratégies nationales de décentralisation sensibles au genre gagneraient à inscrire explicitement l'engagement des hommes fonctionnaires dans leurs dispositifs : modules genre obligatoires dans la formation des cadres territoriaux, intégration de la budgétisation sensible au genre dans les procédures budgétaires communales, et mécanismes de signalement des VBG en milieu professionnel. Au Bénin, la réforme du secteur de la décentralisation (code des collectivités territoriales de 2021) et la montée des femmes aux fonctions administratives supérieures offrent une fenêtre d'opportunité pour institutionnaliser ces acquis au-delà de la durée du projet.

5.5. Articulation avec l'agenda continental et le rôle des réseaux de femmes

Le cas illustre une complémentarité féconde entre le sommet et la base. L'agenda continental de l'Union Africaine fournit la légitimité politique et le vocabulaire - la « masculinité positive » devient un terme audible et mobilisable, porté par des chefs d'État. Mais c'est au niveau communal, dans les administrations et les services, que ce vocabulaire doit se traduire en procédures. Inversement, les réseaux de femmes élues (REFELA, RÉFEC/REFELA-Bénin) jouent

un rôle de vigie : ils maintiennent la pression pour que l'engagement des hommes serve effectivement les femmes, et offrent un cadre de redevabilité. Cette triangulation - cadre continental, dispositif de projet, réseau de femmes - apparaît comme une configuration particulièrement propice à une masculinité positive qui ne se retourne pas contre ses bénéficiaires.

5.6. Transférabilité et répliquabilité

Quels éléments de l'expérience sont transférables à d'autres communes ou pays ? Trois nous semblent répliquables à coût raisonnable : l'intégration d'un module genre obligatoire dans la formation des responsables financiers et de la planification ; l'organisation de sessions de sensibilisation aux VBG ciblant explicitement les hommes fonctionnaires et la sûreté des espaces de travail ; et le mentorat mixte des aspirantes. À l'inverse, certaines conditions du cas béninois sont contingentes - la fenêtre ouverte par la réforme de 2021, l'existence d'un réseau d'élues structuré, l'appui financier substantiel d'un bailleur - et leur absence ailleurs appellerait des adaptations. La répliquabilité dépend donc moins des outils que de l'écosystème institutionnel dans lequel ils s'insèrent.

6. Conclusion

La masculinité positive, portée depuis 2021 par un cadre panafricain ambitieux, trouve dans l'administration locale un terrain d'application encore peu exploré mais prometteur. L'étude du projet PMI-FPL au Bénin montre qu'au-delà du discours, l'engagement des hommes peut s'opérationnaliser par quatre leviers - sensibilisation aux VBG, compétence technique en budgétisation sensible au genre, mentorat mixte et portage par les dirigeants - et s'accompagne d'indices convergents de changement : 64 hommes sensibilisés aux côtés de 83 femmes, deux tiers d'hommes parmi les cadres formés à la BSG, et 76 % de fonctionnaires hommes déclarant mieux soutenir leurs collègues femmes.

Ces résultats, issus de données de suivi et donc à interpréter avec prudence, plaident pour une conception de l'égalité de genre dans la gouvernance locale qui ne sépare pas le renforcement des femmes et la transformation des hommes, mais les conçoit comme

un seul processus institutionnel. Ils invitent aussi à la vigilance face aux risques d'instrumentalisation. Des recherches futures, mobilisant le point de vue des usagères et des collègues femmes ainsi que des mesures comportementales, permettraient de tester la solidité et la durabilité de ces transformations. À l'heure où l'Afrique se dote d'instruments continentaux sur la masculinité positive, l'échelle communale apparaît comme le lieu décisif où ces engagements se traduiront, ou non, en pratiques.

Au regard de l'ensemble du texte, la contribution de l'étude peut être réaffirmée de manière équilibrée. Sur le plan analytique, elle déplace la masculinité positive du registre symbolique et événementiel vers le registre bureaucratique et procédural, et en propose une définition opératoire - un répertoire de pratiques institutionnelles, et non une vertu privée. Sur le plan pratique, elle dégage des conditions de réussite (articulation à une demande locale portée par les réseaux d'élues, ciblage des fonctions techniques, continuité de l'accompagnement) autant que des risques à surveiller (instrumentalisation, déplacement des ressources, durabilité). La conclusion reflète ainsi les quatre leviers, les effets déclarés et les tensions analysés dans le corps du texte, et non les seuls résultats favorables.

Références bibliographiques

- BARKER Gary, RICARDO Christine & NASCIMENTO Marcos**, 2007. *Engaging Men and Boys in Changing Gender-Based Inequity in Health*, Organisation Mondiale de la Santé & Promundo, Genève
- BEALL Jo**, 2005, « Decentralizing Government and Decentering Gender: Lessons from Local Government Reform in South Africa », in *Politics & Society*, Vol. 33, N°2, pp. 253-276
- CITÉS ET GOUVERNEMENTS LOCAUX UNIS D'AFRIQUE (CGLU AFRIQUE) – REFELA**, 2011. *Réseau des Femmes Élues Locales d'Afrique : agenda et campagnes*, CGLU Afrique, Rabat
- CONNELL Raewyn W.**, 1995. *Masculinities*, Polity Press, Cambridge
- CONNELL Raewyn W. & MESSERSCHMIDT James W.**, 2005, « Hegemonic Masculinity: Rethinking the Concept », in *Gender & Society*, Vol. 19, N°6, pp. 829-859

- DERY Isaac & GANLE John Kuumuori**, 2020, « "Who Knows, You May Overpower Him": Narratives and Experiences of Masculinities Among the Dagaaba Youth of Northwestern Ghana », in *The Journal of Men's Studies*, Vol. 28, N°1, pp. 82-100
- DWORKIN Shari L., FLEMING Paul J. & COLVIN Christopher J.**, 2015, « The Promises and Limitations of Gender-Transformative Health Programming with Men: Critical Reflections from the Field », in *Culture, Health & Sexuality*, Vol. 17, N°sup2, pp. S128-S143
- EVERTZEN Annette**, 2001. *Gender and Local Governance*, SNV - Netherlands Development Organisation, La Haye
- FÉDÉRATION CANADIENNE DES MUNICIPALITÉS (FCM) & ASSOCIATION NATIONALE DES COMMUNES DU BÉNIN (ANCB)**, 2022-2026. *Projet PMI-FPL : rapports annuels et trimestriels, feuilles de suivi des extrants et récits de changement (Bénin)*, documents internes
- FLOOD Michael**, 2019. *Engaging Men and Boys in Violence Prevention*, Palgrave Macmillan, New York
- INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DE L'ANALYSE ÉCONOMIQUE (INSAE)**, 2015. *Résultats définitifs du Quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH-4, 2013)*, INSAE, Cotonou
- JEWKES Rachel, FLOOD Michael & LANG James**, 2015, « From Work with Men and Boys to Changes of Social Norms and Reduction of Inequities in Gender Relations: A Conceptual Shift in Prevention of Violence Against Women and Girls », in *The Lancet*, Vol. 385, N°9977, pp. 1580-1589
- RÉPUBLIQUE DU BÉNIN**, 2021. *Loi n° 2021-14 portant code de l'administration territoriale en République du Bénin*, Cotonou
- STAKE Robert E.**, 1995. *The Art of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks
- UNION AFRICAINE**, 2021. *Déclaration de Kinshasa et Appel à l'action sur la masculinité positive pour mettre fin aux violences faites aux femmes et aux filles*, Commission de l'Union Africaine, Addis-Abeba