

OUTIL D'ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION DES FEMMES AUX POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT

Du Secrétariat de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement à la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF)



Guide N° 10

SYNOPSIS

Les politiques de développement qui font du genre un de leurs facteurs expriment la compréhension grandissante de la nécessité de donner aux femmes et aux hommes une participation entière et égale à la vie civile, culturelle, économique, politique et sociale. En ce sens, la compréhension de la problématique homme-femme en matière de gouvernance exige que l'on se penche sur la participation et les pouvoirs de décision des femmes et des hommes au sein des différentes institutions. C'est à cela qu'aspire cet outil participatif et méthodologique qui vise à aider à évaluer l'effectivité de la participation des femmes aux prises de décisions et à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement. En ressortant les problèmes de genre, il promeut l'apprentissage organisationnel pour l'intégration efficace du genre dans les politiques, programmes et structures. Enfin, il permettra d'orienter les pays africains dans la définition de leurs systèmes nationaux d'évaluation sensibles au genre. Ainsi, la dimension genre sera intégrée dans la culture des différentes institutions pour une efficacité certaine en termes de réalisation des résultats escomptés.

Introduction

La plupart des spécialistes du développement s'accordent à dire qu'un développement durable n'est pas possible sans la pleine participation des deux composantes, hommes et femmes, qui constituent à part égale la population mondiale. Les politiques de développement qui font du genre un de leurs facteurs expriment la compréhension grandissante de la nécessité de donner aux femmes et aux hommes une participation entière et égale à la vie civile, culturelle, économique, politique et sociale. Le développement axé sur le genre signifie donc qu'on donne aux deux sexes des possibilités égales de survie et de contribution à la vie sociale, économique et politique, et d'en tirer profit. Grâce à l'équité, femmes et hommes jouiront sans réserve de droits égaux et auront le même accès aux ressources dont ils ont le contrôle. Ensemble, femmes et hommes peuvent participer à la construction de sociétés plus équitables, mieux assises et plus durables (Moser, 2005).

La compréhension de la problématique homme-femme en matière de gouvernance exige que l'on se penche sur la participation et les pouvoirs de décision des femmes et des hommes au sein des différentes institutions. Ainsi, la prise en compte du fossé entre hommes et femmes en matière de gouvernance devrait se traduire par l'adoption de réformes visant à intégrer la dimension genre dans la culture des différentes institutions de gestion afin d'assurer l'efficacité en termes de développement et la réalisation des résultats escomptés (BAD, 2009). Conscients de ce fait, les décideurs politiques ont fait la promesse à travers la déclaration du millénaire de ne ménager aucun effort pour le respect des droits humains, la démocratie et la bonne gouvernance. Ce faisant, les femmes sont supposées participer pleinement aux prises de décisions et à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement.

Cet outil est donc proposé pour aider à évaluer l'effectivité de la participation des femmes aux prises de décisions et à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement. Il est participatif et méthodologique et permet à terme de promouvoir l'apprentissage organisationnel pour l'intégration efficace du genre dans les politiques, programmes et structures. Enfin, il permettra d'orienter les pays africains dans la définition de leurs systèmes nationaux d'évaluation sensibles au genre.

L'outil est structuré en quatre sections. La première section présente ceux à qui l'outil est destiné et la deuxième section décrit comment l'outil peut être mis en application suivant les cibles d'analyse. La troisième section présente les difficultés rencontrées au cours du processus et la quatrième donne quelques éléments pour réussir l'évaluation.

Qui peut utiliser cet outil?

Cet outil est proposé aux spécialistes impliqués dans les initiatives de Gestion Axée sur les résultats de Développement (GRD) qui ont un intérêt pour l'évaluation de la participation des femmes aux politiques de développement. Il sera aussi utile aux experts qui ont besoin d'un cadre d'évaluation pratique pour auditer une institution/organisation sur comment les femmes participent à la prise de décision et à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement.

Mettre l'outil en application

L'évaluation de la participation des femmes à la prise de décision et à la mise en œuvre des politiques et programmes se fait suivant douze cibles clés d'analyse (OIT, 2008). Cette section illustre ces cibles.

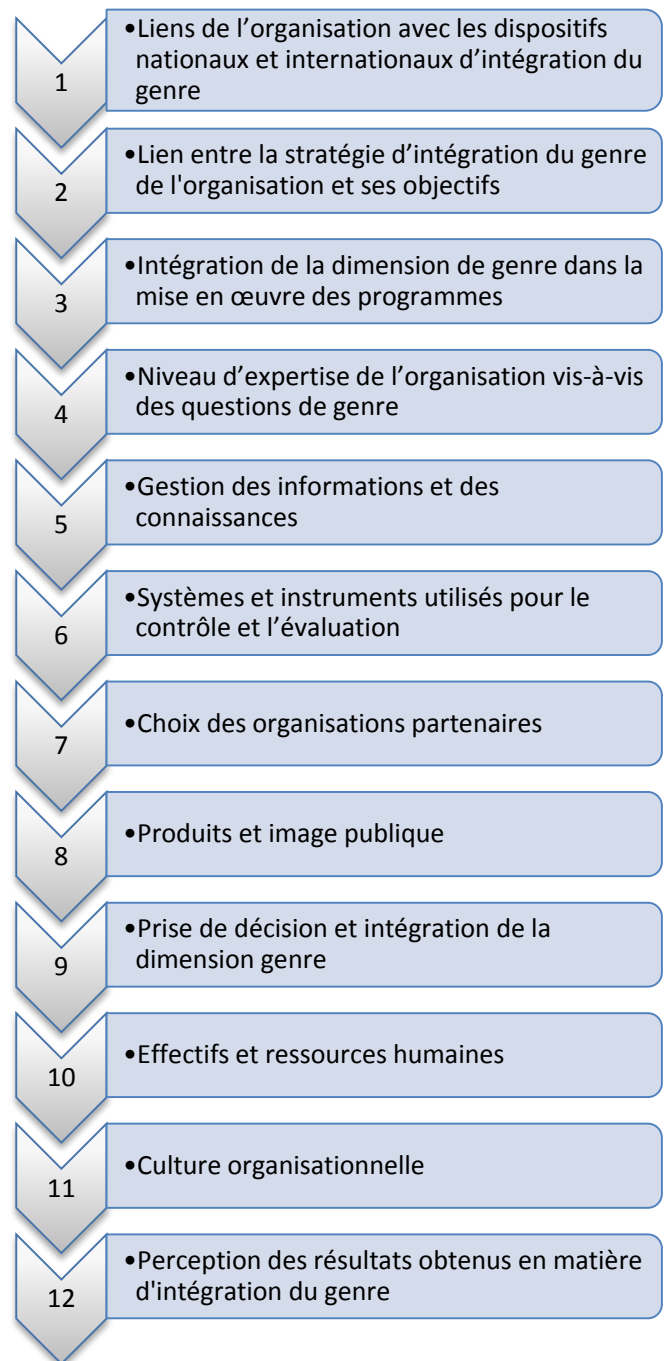


Figure 1 : Vue d'ensemble des cibles clés d'analyse

Les douze cibles clés présentées représentent les aspects à analyser au cours de l'évaluation. Chaque cible rassemble un certain nombre d'informations importantes qui guident les réflexions et sont collectées grâce aux questions types.

Liens de l'organisation avec les dispositifs nationaux et internationaux d'intégration du genre

Cette cible cherche à connaître les problèmes et le débat actuels concernant la dimension de genre aux niveaux international, national et dans l'organisation évaluée. Ensuite, elle veut ressortir les liens de l'organisation avec les dispositifs nationaux et les organisations féminines.

- L'organisation travaille-t-elle actuellement avec les institutions/organisations nationales et les organisations féminines qui s'occupent des questions de genre et de la promotion de la femme, ou avec des réseaux internationaux pour l'égalité de genre ?
- Quelle est la nature de ces relations ?
- L'organisation maintient-elle des contacts avec des représentant(e)s d'organisations non gouvernementales, notamment des associations féminines et des institutions universitaires ?
- Quelle est la nature de ces contacts ?
- Des discussions ont-elles été organisées entre les représentant(e)s de l'organisation afin de formuler des priorités pour l'intégration du genre ?
- L'organisation est-elle informée de la mise en place de la plate-forme d'action de la Conférence des femmes à Beijing, en 1995, de la mise en œuvre des recommandations faites au sommet social de Copenhague en 1995, et des recommandations faites au sommet Beijing+5 et Beijing+10 ?
- La plate-forme d'action de Beijing et les paragraphes consacrés aux questions de genre dans les engagements de Copenhague, ainsi que dans les recommandations de Beijing+5 et Beijing+10, ont-ils influencé la programmation de l'organisation ?

Lien entre la stratégie d'intégration du genre de l'organisation et ses objectifs

Cette cible veut analyser comment la stratégie de l'organisation en matière d'intégration du genre est reflétée dans ses objectifs, programmes et budgets.

- La dimension du genre est-elle intégrée aux objectifs et programmes de l'organisation, et si oui, comment ?
- Les politiques et les objectifs stratégiques montrent-ils que la notion de genre est conçue comme une question ne concernant que les femmes ou plutôt comme une question concernant les deux sexes ainsi que leurs relations ?
- Les objectifs d'intégration du genre sont-ils formulés et traduits en indicateurs de performance et en cibles à atteindre ?
- Les ressources financières sont-elles disponibles pour organiser des activités de promotion du genre ?
- Les choix liés aux questions de genre influencent-ils les objectifs généraux des programmes ou est-ce plutôt l'inverse ?
- Comment les responsabilités relatives à l'intégration du genre sont-elles partagées aux différents niveaux de l'organisation ?

Intégration de la dimension du genre dans la mise en œuvre des programmes

Cette cible permet de ressortir le niveau d'intégration du genre dans la mise en œuvre des programmes.

- Comment organise-t-on la gestion des questions du genre dans l'organisation ?
- Quelles activités sont spécialement axées sur la question du genre ?
- Quelle proportion représentent-elles par rapport à l'ensemble des activités ?
- Comment ces activités se sont-elles concrétisées? Ont-elles été identifiées par analyse de genre, par le personnel de l'organisation, ou par les organisations partenaires ?

- Les objectifs de genre se reflètent-ils à la fois dans les affectations régulières de budgets et dans les dotations extrabudgétaires ?
- Des efforts sont-ils consentis pour veiller à ce que les politiques et programmes mis en œuvre par l'organisation comportent une stratégie d'intégration du genre ?

Niveau d'expertise de l'organisation vis-à-vis des questions de genre

Cette cible vise à analyser à quel niveau les membres de l'organisation maîtrisent les questions de genre et développent des compétences en la matière.

- Le personnel de l'organisation est-il globalement conscient que l'intégration du genre peut fournir une base aux échanges et aux indicateurs de performance ?
- Existe-t-il des postes et des ressources spécifiquement affectés aux spécialistes/conseiller(ère)s en matière d'intégration du genre dans l'organisation ?
- Comment les compétences, les priorités et les postes affectés aux questions de genre sont-ils répartis entre hommes et femmes au sein de l'organisation ?
- Quelles initiatives ont été prises par les responsables de l'organisation pour promouvoir le développement de capacités consacrées aux questions de genre ?
- Quelle somme a été affectée et dépensée pour chaque membre du personnel en matière d'expertise, de compétence et de développement de capacités sur le genre ?

Gestion des informations et des connaissances

Cette cible vise à savoir l'importance accordée à la génération d'informations et à la production de connaissances relatives aux bonnes pratiques liées au genre.

- Les informations sont-elles collectées, adaptées, disséminées et utilisées d'une

manière structurée? Une personne est-elle affectée à cette tâche ?

- Utilise-t-on des données ventilées par sexe dans tous les domaines du travail, y compris pour les questions relatives au personnel et à l'organisation ?
- Existe-t-il une synthèse de la documentation existante sur le genre, et celle-ci est-elle largement accessible ?
- Existe-t-il une synthèse des modules disponibles pour la formation au genre ?
- Les documents relatifs aux politiques appliquées à la dimension de genre sont-ils disponibles et activement distribués auprès du personnel de l'organisation et des organisations partenaires ?
- Existe-t-il un bulletin d'information de l'organisation ? Accorde-t-il de l'attention aux expériences dans les projets/programmes consacrés à la dimension genre ?

Systèmes et instruments utilisés pour le contrôle et l'évaluation

Cette cible vise à comprendre les mécanismes déployés par l'organisation pour contrôler et évaluer la planification et la qualité de l'intégration du genre dans les programmes.

- Quels sont les systèmes, les méthodes et/ou les instructions de programme utilisés par l'organisation pour la planification et les rapports ?
- La qualité de l'intégration de la dimension de genre est-elle facilitée par ces systèmes ?
- Quels sont les avantages, les limites des systèmes existants et des instruments servant à l'intégration de la dimension de genre ?
- Collecte-t-on et utilise-t-on systématiquement des données ventilées par sexe pour la planification et la rédaction de rapports ?
- A-t-on mis en place des mécanismes financiers et administratifs efficaces pour suivre la planification et la dépense des ressources servant à financer les activités planifiées et réalisées dans le domaine de l'intégration du genre ?

- Comment les systèmes peuvent-ils être améliorés pour mieux intégrer et contrôler la dimension genre ?

Choix des organisations partenaires

Cette cible vise à analyser le choix des organisations partenaires et leur influence sur l'intégration du genre dans les activités de l'organisation.

- Les organisations partenaires ont-elles été sélectionnées en fonction de leur capacité de travail ou de leurs perspectives d'activité dans le domaine du genre ? Sinon, pourquoi ont-elles été sélectionnées ?
- Pourquoi d'autres organisations partenaires n'ont-elles pas été sélectionnées ?
- Quel est l'effet de ce choix sur l'intégration du genre ?
- Quels sont les contacts entretenus par l'organisation avec les organisations féministes, les associations féminines, les organisations de défense des droits de l'homme ?

Produits et image publiques

Cette cible s'intéresse à l'image qui est perçue de l'organisation en matière d'intégration du genre par le personnel et les organisations partenaires.

- Comment les organisations partenaires perçoivent-elles la dimension genre, et plus spécifiquement la politique de l'organisation en matière d'intégration du genre ?
- Quelle image ont les parties prenantes de l'organisation, en ce qui concerne l'intégration du genre ?
- L'organisation est-elle consciente des critiques internes et externes exprimées à propos de son approche du genre ?
- Quelles ont été les actions entreprises par l'organisation pour informer les organisations partenaires des développements en matière de politique d'intégration des questions de genre ?

- Les organisations partenaires sont-elles satisfaites de la façon dont l'organisation s'investit dans les questions de genre ?

Prise de décision et intégration de la dimension de genre

Cette cible vise à déterminer comment les décisions sont prises dans l'organisation afin de relever la participation ou non des femmes à la prise de décision.

- Comment les décisions sont-elles prises dans l'organisation : dans quelle mesure les personnes sont-elles associées ou écartées, informées partiellement ou totalement, en temps utile ou non ?
- Qui intervient toujours dans la prise de décision ? Cette sélection est-elle liée à la fonction, à la position hiérarchique ou à d'autres facteurs ? Quels autres facteurs ?
- Les hommes et les femmes participent-ils également à la prise de décision ?
- Existe-t-il des groupements séparés de femmes et d'hommes dans l'organisation ?
- Comment et par qui les décideurs sont-ils contrôlés ? Ces derniers ont-ils des rapports ou des comptes à rendre à d'autres organisations compétentes sur les questions relatives au genre ?
- Qui, dans l'organisation, est impliqué dans le développement de politiques relatives aux questions de genre ? D'où vient l'impulsion ?
- Qui (homme ou femme) est impliqué dans le développement du budget pour l'organisation ?
- Indiquez les catégories de personnel et le pourcentage de temps dévolu par les membres du personnel à la discussion et à la préparation du budget, à la stratégie d'intégration du genre de l'organisation.

Effectifs et ressources humaines

Cette cible s'intéresse aux ressources humaines afin de déterminer dans quelle mesure le genre est pris en compte dans le personnel de l'organisation.

- Quel est, au sein du personnel, l'équilibre dans la répartition des hommes et des femmes à tous les niveaux de l'unité ?
- Comment l'équilibre dans la répartition des hommes et des femmes du personnel est-il promu et préservé – s'il l'est : par des actions positives, des cibles à atteindre, et par la formation ?
- Les procédures de recrutement et de sélection sont-elles transparentes et sensibles à la dimension de genre pour tous les types de postes ?
- L'organisation respecte-t-elle les politiques d'équilibre entre la vie sociale, familiale et la vie au travail ?
- Quelle est la répartition des salaires au sein de l'organisation (rémunération indépendante du sexe et fondée sur le niveau de compétences) ?
- Comment les paiements aux consultant(e)s extérieur(e)s sont-ils répartis dans l'organisation (rémunération indépendante du sexe, et fondée sur le niveau de compétences) ?
- Combien de temps les membres du personnel (hommes/femmes) restent-ils au même niveau hiérarchique ?

Culture organisationnelle

Cette cible vise à analyser les valeurs et les savoir-faire propres à l'organisation en termes d'épanouissement et d'autonomisation du personnel.

- L'organisation est-elle sérieusement impliquée dans la promotion de l'autonomisation des femmes et des hommes ?
- Qui exerce le plus d'influence au sein de l'organisation lorsqu'il s'agit de reconnaître si les questions de genre sont sérieusement abordées ou négligées ?
- Accorde-t-on suffisamment d'attention à l'utilisation d'un langage sensible à la

dimension de genre dans tous les documents produits par l'organisation ?

- Comment caractériseriez-vous le type de plaisanteries qui sont faites dans l'organisation ? Certaines personnes peuvent-elles être offensées ou blessées par ces plaisanteries ? Si oui, qui est blessé par les plaisanteries (de manière générale) ?
- L'organisation est-elle vigilante en matière de harcèlement sexuel ? Les membres du personnel sont-ils conscients que certaines personnes sont déléguées pour traiter de questions confidentielles ? Des procédures de plaintes sont-elles engagées ?
- Les membres du personnel de l'organisation partagent-ils une activité favorite ou disposent-ils d'un lieu de rencontre pour pratiquer un sport, organiser des activités sociales, etc. ?
- Quel serait le profil idéal du personnel de l'organisation : ses qualités, ses capacités ou son implication ? Ce profil est-il également accessible par les hommes et les femmes ?
- Comment les membres du personnel sont-ils récompensés ou dissuadés de s'impliquer dans les questions de genre ?
- Jusqu'à quel point l'organisation est-elle ouverte à la révélation publique de ses points forts et de ses points faibles ?
- Comment l'organisation prend-elle en considération les obligations personnelles, familiales et sociales du personnel ?
- Les questions financières/budgétaires font-elles l'objet de discussions ouvertes dans l'organisation ?
- Les principes de transparence et de responsabilité (globale et budgétaire) sont-ils respectés/encouragés au sein de l'organisation ? Ceci est-il décrit en mots, en actions, ou les deux ?

Perception des résultats obtenus en matière d'intégration du genre

Cette cible cherche à savoir comment l'organisation apprécie ses propres efforts en matière d'intégration du genre et ses résultats.

- L'organisation a-t-elle un avis à propos du succès relatif et des résultats de son travail sur l'intégration du genre ? Qualifiez ces perceptions en termes de :
 - ✓ Changements résultant du travail accompli ;
 - ✓ Importance de ces changements ;
 - ✓ Relation de ces changements avec les objectifs d'intégration du genre menée par l'organisation ;
 - ✓ Relation de ces changements avec les performances de l'organisation, des organisations partenaires et des groupes cibles.

Difficultés rencontrées au cours du processus de mise en œuvre

Quelques difficultés peuvent être rencontrées au cours du processus. Mais, il revient à l'équipe d'évaluation de chercher des solutions simples pour faciliter le travail. Par exemple :

- Les membres de l'organisation désignés pour suivre le processus d'évaluation peuvent avoir un niveau d'enthousiasme et d'engagement faible. Cette difficulté peut être évitée en laissant les membres être volontaires ;
- L'image négative qu'ont les membres du terme « évaluation » peut être évitée en promouvant les mots « auto-évaluation » ou « auto-apprentissage » ;
- L'évaluation touche parfois à des questions sensibles. Il faudra donc garantir la confidentialité dans le sondage ;
- L'égalité entre hommes et femmes est encore considérée comme un « plus ». Il s'avère nécessaire d'améliorer sa « visibilité », de la

rendre « spécifique », de l'« expliciter », de la « concrétiser » et de l'« intégrer ».

Quelques éléments de succès

Face à la problématique d'intégration du genre dans les politiques de développement, cet outil permet de déterminer le niveau de participation des femmes aux prises de décisions et à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement. Il est participatif et méthodologique, et permet de ressortir les problèmes de genre afin de proposer des recommandations pouvant améliorer la situation. Ce faisant, il promeut l'apprentissage organisationnel pour l'intégration efficace du genre dans les politiques, programmes et structures.

L'outil est appliqué suivant douze cibles clés d'analyse et chaque cible rassemble un certain nombre de questions pouvant guider les réflexions. Ces questions ne sont pas exhaustives mais doivent aider les évaluateurs à disposer d'informations suffisantes pour rédiger un rapport qui contient des recommandations visant à l'amélioration des performances.

Des évaluations passées, quelques leçons sont apprises et servent d'éléments de succès dans la mise en œuvre du processus d'évaluation :

- **Prévoir du temps et des ressources (humaines et financières) :** Des organisations ont réalisé l'évaluation sur une durée de plus de 6 mois alors qu'elle peut être conduite en deux semaines ;
- **Responsabiliser une personne-ressource à l'interne pour qu'elle soit disponible pour piloter le dossier et/ou assister l'équipe d'évaluation :** La création d'un comité d'évaluation peut faciliter la réalisation du travail et la communication avec la direction et le personnel ;
- **Prévoir un travail de sensibilisation de l'ensemble des équipes avant de débiter l'évaluation et alimenter l'intérêt durant toutes les étapes du processus :** C'est

important parce que cela constitue une occasion favorable de formation pour outiller les parties prenantes en vue de définir la stratégie puisque le processus est participatif ;

- **Etre flexible** : Car l'accueil est variable selon les régions, les organisations, etc.

Références

BAD (2009). Liste de contrôle pour l'intégration du genre dans les programmes relatifs à la gouvernance. Groupe de la Banque Africaine de Développement, juillet 2009. P21

OIT (2008). Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre : Méthodologie participative du BIT/Organisation internationale du travail. Genève, OIT, 2008, 155 pp. ISBN 978-92-2-219826-9 http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_093424.pdf

Moser C. (2005). An introduction to gender audit methodology: Its design and implementation in DFID Malawi. London, Overseas Development

Institute, 2005. <http://www.brookings.edu/views/papers/200505moser.pdf>

United States Agency for International Development (2006). Gender Audit for USAID TANZANIA. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadh239.pdf

Pour en savoir plus

Interaction. The gender audit handbook: A tool for organizational self-assessment and transformation. 2010.

<http://www.interaction.org/sites/default/files/Gender%20Audit%20Handbook%202010%20Copy.pdf>

Audits de genre – CdP «Genre en pratique» de l'AQOCI. Document en date du 3 juillet 2012. http://www.aqoci.qc.ca/spip.php?action=accéder_document&arg=1585&cle=ec3b9073030a1d0a5bae62592fc142332ae5ffec&file=pdf%2Ffiche_cdp_les_audits_de_genre.pdf



REMERCIEMENTS

Ce produit de connaissance fait partie d'une série de produits de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement (AfCoP-GRD). L'objectif est de documenter les bonnes pratiques et les recommandations politiques clés sur la gestion axée sur les résultats de développement. Les produits de connaissance de l'AfCoP sont largement diffusés et sont disponibles sur le site web de l'Initiative de l'Afrique pour les Résultats (Afrik4R) : <http://afrik4r-fr.org/page/ressources>

Cette étude de cas de l'AfCoP-GRD est un travail conjoint de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) et de la Banque Africaine de Développement (BAD) réalisé sous la supervision du Secrétaire Exécutif de l'ACBF, le Professeur Emmanuel Nnadozie.

Ce produit a été préparé par une équipe du Département « Connaissances, Suivi et Evaluation » (KME) de l'ACBF, sous la supervision générale de son Directeur, Dr Thomas Munthali assisté par Mme Aimtonga Makawia, Dr Robert Nantchouang, Dr Barassou Diawara, M. Kwabena Boakye et M. Frejus Thoto et les membres des autres départements de la Fondation.

L'ACBF est également reconnaissante envers M. Donald Houessou qui a partagé le travail de recherche ayant abouti à l'élaboration de cette publication ainsi qu'à Dr. Emmanuel Edoun et Prof. Cristina D'Alessandro dont les avis externes ont enrichi ce produit de connaissance. La Fondation exprime aussi sa gratitude aux membres de l'AfCoP, aux institutions partenaires de l'ACBF et à tous ceux qui ont fourni des contributions critiques pour la finalisation de ce produit.

L'ACBF est reconnaissante envers la Banque Africaine de Développement qui a appuyé l'élaboration de ce produit de connaissance sous la subvention Numéro 2100150023544.

Les vues et opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement la position officielle de la BAD et de l'ACBF.