



الجمعية المغربية للتضامن والتنمية
Association Marocaine de Solidarité et de Développement

Intégration de l'approche "Genre et Développement" dans l'action associative

Guide méthodologique à l'usage des associations

Jun 2009

Table des matières

Introduction.....	03
I. Concepts et outils de l'analyse genre.....	04
1.1. Concept et outils genre	04
1.1.1. Le genre et les notions voisines	04
1.1.2. Les rapports sociaux de genre	05
1.1.3. La vision genre en filigrane de tous les aspects de la vie en société	06
1.2. Intérêt de l'approche genre pour le développement	07
1.3. L'analyse socioéconomique genre	08
1.3.1. Pourquoi une analyse socioéconomique genre ?	08
1.3.2. Quel est l'objet de l'analyse ?	09
1.3.3. Quels outils d'ASEG utiliser ?	10
1.4. Les niveaux d'analyse socioéconomique genre	13
1.4.1. L'analyse macro	14
1.4.2. L'analyse micro	14
1.4.3. L'analyse organisationnelle	15
1.4.4. L'analyse du projet ou de la proposition de projet	15
1.5. Les macro-indicateurs liés au genre	15
II. Intégration de l'approche GED dans un projet associatif	16
2.1. L'identification du projet	16
2.2. La conception	17
2.2.1. Le cadre logique	17
2.2.2. Le plan de travail	19
2.2. La mise en oeuvre	21
2.2.1. Les ressources humaines	21
2.2.2. La structure et la logistique	21
2.2.3. Les finances	22
2.2.4. Le système d'information	22
2.2.5. La capacité d'ajustement et de gestion des risques	22
2.3. Le suivi-évaluation	23
2.3.1. Les outils de suivi	25
2.3.2. Les outils d'évaluation	25
2.4. Synthèse	27
III. Intégration de l'approche genre dans l'action d'une association	28
.....	
3.1. Les enjeux et l'intérêt de l'institutionnalisation du genre par une ONG	28
3.2. La démarche	29
3.2.1. Phase de préparation	29
3.2.2. Phase d'identification.....	29
3.2.3. Phase de conception	30
3.2.4. Communication et partage de la vision "genre" de l'ONG	30
.....	
3.2.5. Mise en oeuvre de l'approche transversale "genre"	30

.....
Conclusion

41

Introduction

Il est largement admis aujourd'hui que l'intégration de l'approche "genre" est un facteur d'efficacité et d'équité des politiques de développement socioéconomiques, dans le sens où elle permet de redéfinir les priorités et d'allouer des ressources en fonction des intérêts, pratiques et stratégiques, des femmes et des hommes en essayant de corriger la position désavantagée des catégories sociales défavorisées par les approches classiques de développement (cas des femmes et des enfants notamment).

Ceci dit, l'approche genre ne cible pas exclusivement les femmes et les enfants, mais plutôt les relations sociales, politiques et économiques ainsi que les structures et les processus qui créent, renforcent et alimentent l'inégalité, d'une part, et donnent lieu, d'autre part, à des résultats différents pour les femmes (y.c. les filles) et pour les hommes (y.c. les garçons).

L'échec des politiques de développement fondées sur les diagnostics macroéconomiques usuels a favorisé l'émergence d'une pensée bâtie sur les fondements micro-économiques et sociologiques du développement. Le nouveau paradigme "genre et développement" cherche à revoir la théorie du développement en introduisant l'analyse socioéconomique genre (ASEG).

L'ASEG s'appuie sur les facteurs socioculturels, économiques, démographiques, politiques, institutionnels et environnementaux qui ont une influence sur le déroulement et les résultats des actions de développement. Pour ce faire, elle examine, dans une perspective de genre, les interrelations existant entre ces multiples aspects ainsi que leurs impacts sur les différents niveaux d'organisation de la société : macro (politiques et programmes), méso (institutions) et micro (communautés, ménages et individus).

Forte d'à peine trois décennies de conceptualisation et d'expérimentation, la littérature afférente au genre connaît une large diffusion, aidée en cela par l'adoption de l'approche par les ONG internationales, ce qui a fini par se répercuter sur les programmes des associations régionales, nationales, voire locales.

Au delà de l'effet de mode, cet engouement pour l'approche s'explique par son intérêt en terme de promotion d'une société équitable et égalitaire. En effet, l'adoption de l'approche genre permet aux associations de s'assurer que les projets de développement qu'elles entreprennent tiennent compte des rôles et des besoins respectifs des femmes et des hommes et de leur participation.

Au Maroc, la pratique d'intégration de la perspective genre par le tissu associatif est beaucoup plus au stade du discours et des formations. Elle trouve rarement un prolongement dans leurs actions quotidiennes et encore moins dans leurs plans stratégiques. Ceci dit, une bonne partie des ONG les plus dynamiques est au moins familiarisée avec le concept.

Au cours de sa collaboration avec des associations partenaires sur des projets de développement et des actions à forte teneur en "genre", AMSED a identifié auprès

de ces ONG un besoin en information et formation à caractère pratique à même de les aider à introduire la dimension genre non seulement dans leurs projets, mais aussi dans le fonctionnement propre de ces associations.

L'objectif de ce guide est donc de répondre à ce besoin en adoptant une démarche simple et en évitant de verser dans des détails historiques et conceptuels sur le genre. Il est construit autour d'outils et d'exemples pratiques dans l'objectif de permettre aux ONG qui souhaiteraient arborer "la vision genre" d'en tirer profit à moindre effort.

Le guide est construit autour de trois parties principales traitant respectivement des aspects suivants :

- ✓ le concept "genre" et les outils d'analyse socio-économique genre;
- ✓ le cycle de gestion des projets de développement selon une approche orientée "genre";
- ✓ et l'institutionnalisation du genre au sein d'une association.

I. Concepts et outils de l'analyse genre

Avant d'aborder les aspects pratiques liés à la mise en œuvre de l'approche genre pour un projet (section II) ou par une ONG (III), il conviendrait d'en présenter les concepts-clés et les outils.

1.1. Concepts et outils

Dans ce qui suit, nous ferons succinctement le point sur le genre et les notions connexes.

1.1.1. Le genre et les notions voisines

Bien qu'étant proche, le concept "genre" est à différencier de certaines notions voisines.

a. Le genre

Le genre ("Gender" en anglais et "النوع الاجتماعي" en arabe) évoque les rôles conventionnels des hommes et des femmes (y compris les garçons et les filles) en société. Il diffère donc du sexe (masculin ou féminin) qui se réfère, lui, aux caractéristiques biologiques de l'un et de l'autre. En d'autres termes, le genre est déterminé par les tâches, activités, rôles et fonctions attribués aux femmes et aux hommes dans la vie aussi bien en famille, en communauté qu'en société.

En effet, les femmes et les hommes héritent généralement de statuts différenciés au sein de ces espaces. Or, il arrive que l'appartenance à un sexe ou l'autre empêche les individus de jouer le rôle qu'ils voudraient jouer et d'accéder aux ressources nécessaires pour accomplir ce rôle.

Ceci est particulièrement vrai pour les femmes qui, souvent, se trouvent confrontées à des difficultés pour accéder à certaines ressources ou les contrôler. De même, leur contribution sociale et économique est globalement sous-estimée.

La "gendérisation" consiste à prendre en compte la dimension genre et les besoins différents des hommes et des femmes dans l'élaboration des programmes et des politiques, dans le processus de prise de décision et dans la gestion des institutions, dans le but de favoriser des pratiques égalitaires.

Les programmes de développement conçus et menés selon l'approche genre visent l'égalité entre hommes et femmes. Cette finalité ne se réduit pas à y faire participer ou bénéficier un nombre égal de femmes et d'hommes, ni à leur réserver un traitement strictement identique. Elle ambitionne de leur offrir les mêmes chances et opportunités. L'égalité intègre aussi le droit à la différence. Elle a pour objectif de forger une société où les femmes et les hommes peuvent s'épanouir équitablement tout en contribuant à modeler la société à laquelle ils/elles aspirent.

La vision "genre" croise plusieurs approches, résultant d'une évolution des concepts et des pratiques, à savoir :

b. L'approche Genre et développement (GED)

C'est une approche globale du développement qui met au centre de ses intérêts l'ensemble des rapports sociaux dans une communauté, et plus spécifiquement des rapports entre les hommes et les femmes, qu'elle vise à transformer vers des rapports plus égalitaires en vue de satisfaire aux conditions d'un développement humain durable.

c. L'approche Intégration de la Femme au Développement (IFD)

C'est une approche qui vise à intégrer les femmes dans le processus de développement en suscitant leur participation aux projets de développement et en créant des projets spécifiquement pour les femmes, afin d'améliorer leurs conditions de vie.

d. Analyse socio-économique selon le genre (ASEG) :

C'est une approche qui vise une meilleure efficacité économique et sociale des projets de développement à travers les actions suivantes:

- ✓ en plaçant à leur cœur l'aspect humain (hommes, femmes, filles, garçons);
- ✓ en favorisant l'efficacité et la durabilité des interventions par l'intégration des différentes parties prenantes;
- ✓ en appliquant le principe de droit au développement pour tous;
- ✓ en développant une vision globale du développement, selon la perspective du genre;
- ✓ en améliorant l'articulation entre les aspects techniques, financiers et sociaux;
- ✓ et en renforçant la lutte contre la pauvreté.

1.1.2. Qu'est-ce que les rapports sociaux de genre?

L'objet d'un "raisonnement genre" est d'examiner dans quelle mesure le fait d'être homme ou femme favorise ou handicape la participation à la création du développement socioéconomique et l'exploitation de ses fruits selon une logique d'équilibre entre "contribution" et "rétribution". Pour ce faire, il convient d'analyser "les rapports sociaux de genre" dans le cadre des actions de développement en considérant la répartition et l'organisation des rôles, des responsabilités, des ressources ainsi que les valeurs attachées respectivement aux hommes et aux femmes, en vue de mettre en exergue les différences et les inégalités qui les séparent et définir leurs intérêts, possibilités, contraintes et besoins distincts en terme de développement.

Les rapports sociaux de genre sont le fruit du contexte et en dépendent, à la différence de l'identité sexuelle qui est une donnée biologique. De ce fait, ces rapports changent d'un pays à l'autre, et, au sein d'un même pays, d'une région à l'autre, ce qui explique les différences entre le Nord et le Sud et entre la ville et la campagne au Maroc par exemple. Ces rapports peuvent également varier d'une famille à l'autre, selon son historique et sa culture, son niveau de vie ou structure familiale (monoparentale, nucléaire ou élargie).

Etant déterminés par le contexte social, les rapports de genre sont:

a. Des rapports évolutifs

Cette évolution est fonction de la situation économique, juridique, politique et environnementale, et ce, même dans les cultures traditionnelles. Ces évolutions peuvent être provoquées, accélérées et orientées pour favoriser l'égalité et encourager la participation de la femme, à travers des initiatives étatiques (élimination de toutes formes de discrimination entre les sexes dans la législation) ou de la société civile (lutter contre le travail des petites filles comme "bonnes" par exemple). De même, l'évolution peut aller à l'encontre de cet objectif (privation de la fille de la scolarité dans certains pays par exemple)

b. Des rapports variables

Les rapports sociaux de genre varient pour un même sexe en fonction d'autres variables sociales. Les femmes, tout comme les hommes, ne sont pas toutes égales. D'autres facteurs tels l'âge, la classe sociale, l'appartenance ethnique, la religion et les aptitudes physiques et mentales conditionnent les rapports de genre et déterminent les activités et les responsabilités des femmes et des hommes, ainsi que leur statut, leurs chances et les contraintes auxquelles ils/elles sont confronté(e)s. Une femme d'une classe sociale donnée peut avoir plus de pouvoir qu'un homme d'une autre classe, tout en étant subordonnée aux hommes de sa propre classe.

c. Des rapports de pouvoir

Les rapports sociaux de genre sont des rapports de pouvoir, et ce dans toutes les sphères, aussi bien privées (famille) que publiques (école, marché du travail, politique, etc.), ce qui explique le fait que les initiatives visant à rendre ces rapports plus égalitaires sont souvent perçues comme des menaces pour la tradition et l'identité culturelle.

1.1.3. La vision genre en filigrane de tous les aspects de la vie en société ?

La dimension genre doit devenir une préoccupation centrale à tous les niveaux d'analyse et de décision afin d'assurer l'efficacité des stratégies mises en place. Le "mainstreaming" est une stratégie tendant à intégrer systématiquement la dimension du genre dans l'élaboration des politiques de développement, à toutes les étapes de

leur mise en oeuvre et de leur évaluation, afin que les pratiques du développement contribuent à accroître l'égalité et l'équité entre les femmes et les hommes d'une société.

L'approche intégrée de l'égalité (Gender Mainstreaming) vise à promouvoir l'égalité entre hommes et femmes, en reconnaissant que ceux-ci ont des besoins et des priorités différents, qu'ils doivent faire face à des contraintes différentes et que leurs aspirations et contributions au développement ne sont pas les mêmes. De ce fait, il importe de faire en sorte que les sociétés s'adaptent aux spécificités des femmes et des hommes et leur accordent la même importance.

Pour ce faire, les acteurs et les institutions de développement doivent non seulement intégrer le souci d'égalité dans leur manière de travailler (*voir infra III*), mais aussi dans leurs politiques et dans leurs programmes, à tous les niveaux et à toutes les étapes d'un programme ou projet (*voir infra II*).

Pour instaurer une approche intégrée de l'égalité, la vision genre doit transcender toute la vie en société, en s'assurant lors de toute prise de décision ou planification que leurs effets sur les hommes et les femmes servent la finalité d'une société égalitaire. Cela requiert la participation des femmes et des hommes à tout le processus de planification et la prise en compte systématique de leurs priorités et de leurs besoins spécifiques.

1.2. Intérêt de l'approche genre pour le développement

L'approche genre revêt tout son intérêt dans le cadre du développement humain, eu égard au fait que les femmes sont souvent désavantagées en termes de bien-être (éducation, santé, revenu, etc.), d'accès et de contrôle des moyens de production et de détention de pouvoir. Cette situation d'infériorité constitue un obstacle au développement dans la mesure où elle limite les chances et les opportunités de la moitié d'une population. Or, le développement socio-économique de l'ensemble de la société ne peut être envisagé sans l'intégration des femmes dans les processus politique, économique, social et culturel et le renforcement de leur capacité.

En effet, le développement requiert la réunion de quatre facteurs incontournables :

- **La productivité** : L'action de développement doit favoriser les conditions permettant aux individus d'augmenter leur productivité.
- **L'équité** : Ces individus doivent bénéficier des mêmes chances et opportunités en matière de développement (principe de la justice sociale).
- **La durabilité** : Il s'agit de s'assurer que le développement n'est pas opéré au détriment de l'intérêt des générations futures.
- **L'inclusion** : Cela requiert l'implication des citoyens dans la prise de décision et leur participation à l'élaboration des politiques publiques et à leur mise en oeuvre.

L'ampleur et le rythme accéléré des changements sociaux dans notre pays ne contribuent pas nécessairement à la promotion d'une société égalitaire, la planification des projets de développement n'étant pas suffisamment imprégnée par

l'esprit de l'approche GED (Genre et Développement). De ce fait, les plans et programmes de développement restent souvent incapables de satisfaire les besoins très variés des femmes et partant d'assurer un développement humain intégré.

L'intérêt de l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les projets de développement réside dans le fait qu'elle permet la satisfaction des droits humains des femmes et les hommes qui:

- jouissent des mêmes opportunités, droits et obligations dans toutes les sphères de leur vie quotidienne (famille, communauté, école, politique, marché de travail, ...);
- disposent d'un accès égal à l'éducation aux ressources et au pouvoir et partagent les responsabilités familiales et autres;
- prennent des décisions dont l'impact sera positif sur leur santé et leur sécurité et sur celles des membres de leur famille.

Pour ce faire, les projets, actions et politiques de développement doivent être soumis à l'analyse socioéconomique selon le genre, et ce quelque soit leur initiateur (Etat, société civile, entreprises, etc.).

1.3. L'analyse socioéconomique genre

L'analyse genre est un outil qui permet de mettre en valeur:

- ✓ les besoins éventuellement différents des femmes et des hommes (notamment en termes d'accès aux facteurs de production tels que l'eau, la terre, le capital, la connaissance, et de leur contrôle);
- ✓ et les contraintes et les opportunités spécifiques et les stratégies de survie respectives.

Cette analyse inclut celle des besoins pratiques déterminés par les femmes et les hommes en vue d'améliorer leurs conditions de vie et celle de leurs intérêts stratégiques, notamment pour améliorer la position des femmes dans la société et évoluer vers une société plus égalitaire.

Opérer une l'analyse socioéconomique genre (ASEG), c'est examiner une situation d'un ongle de vue particulier en arborant des "lunettes" qui mettent en exergue les besoins des hommes et des femmes dans le cadre d'une démarche participative afin de promouvoir un développement équitable, efficace et durable.

L'ASEG suppose :

- ✓ la définition, par les femmes et les hommes, de leurs besoins, contraintes et priorités par rapport à leur cadre de vie ;
- ✓ la mise en corrélation des politiques, programmes et projets avec les situations vécues par les femmes et les hommes ;
- ✓ la détermination des potentialités et des actions de changement.

L'ASEG vise à renforcer les capacités des acteurs de développement et les sensibiliser à intégrer les réflexions sur l'analyse socioéconomique selon le genre à la planification du développement. Cette analyse requiert une démarche de

recherche qui exclut toute présupposition et recourt à des outils pouvant aider à prendre des décisions plus efficaces et plus équitables sur la base d'un diagnostic global et orienté genre.

1.3.1. Pourquoi une analyse socioéconomique genre ?

Les experts ont constaté que bien des projets de développement ont raté leur objectif à défaut de tenir suffisamment compte des rapports sociaux dans leur contexte, y compris des relations de genre. Une ASEG est essentielle pour comprendre les dynamiques locales (problèmes, possibilités, valeurs), pour planifier des projets efficaces qui bénéficient aussi bien aux femmes qu'aux hommes et pour évaluer les avantages et les inconvénients des programmes pour les deux sexes.

Illustration

Certaines ONG initient des projets visant à alléger les tâches reproductives des femmes (approvisionnement en eau par exemple) pour leur permettre de consacrer plus de temps à des activités productrices ou à leur développement personnel à travers l'alphabétisation par exemple. Or, il se trouve que dans certains milieux, les femmes ne contrôlent ni leur temps ni leur revenu. Dans un tel cas, seule une ASEG permettra de savoir s'il suffit de réduire les tâches des femmes pour renforcer leur pouvoir.

A l'instar de toute analyse d'une situation, une ASEG porte sur deux champs:

- ✓ **Le contexte local** : L'analyse se concentre sur les tâches et les rôles des femmes et des hommes, leurs besoins et leurs possibilités, ainsi que les rapports sociaux entre eux et leur déséquilibre éventuel. Elle détermine l'incidence des changements et des problèmes socioéconomiques et culturels respectivement sur les femmes et les hommes de différents groupes sociaux. Le périmètre de l'analyse peut être les ménages et la communauté, les acteurs ou organisations de développement, les politiques nationales, un secteur spécifique ou un pays dans son ensemble.
- ✓ **Le contexte du développement** : L'analyse se concentre sur la participation des femmes et des hommes aux programmes de développement, en cherchant à définir dans quelle mesure, comment et pourquoi les projets répondent aux besoins respectifs des femmes et des hommes.

1.3.2. Quel est l'objet de l'analyse ?

L'ASEG se concentre sur l'analyse des aspects culturels, économiques et politiques qui font que les femmes et les hommes vivent et agissent dans le domaine objet de l'étude. Lorsque des différences et des inégalités apparaissent dans les données

ventilées par sexe, l'analyse détermine le pourquoi des disparités, leur gravité et les mesures à prendre pour les atténuer.

Nécessité de délimiter le champ d'analyse

Pour une problématique liée à un projet de développement donné, le champ de l'ASEG peut être très vaste. Pour ne pas se perdre et s'assurer de la pertinence des informations recueillies l'analyste cherchera à répondre à la question suivante :

"Que devrai-je savoir pour s'assurer que la planification du projet tiendra compte des besoins des femmes et des hommes et que les activités auront une incidence positive aussi bien sur les femmes que sur les hommes?"

A l'étape suivante, des questions subsidiaires permettent de concentrer l'analyse sur certains groupes particuliers:

- A qui profitent directement les ressources du projet ?
- Sur qui les activités du projet peuvent-elles avoir une incidence directe ou indirecte?
- Qui peut participer et apporter sa contribution au projet ?
- Qui peut participer aux prises de décisions au sein du projet?
- Qui pourrait rencontrer des difficultés pour participer au projet ou à la prise de décisions?

Partant du principe que toutes les femmes et tous les hommes ne sont pas identiques, et compte tenu de la diversité sociale des groupes d'acteurs et de bénéficiaires du projet, les réponses à la question «qui» seront toujours classées selon les différents groupes de femmes et d'hommes qui existent dans le contexte donné, en les répartissant à l'aide de critères tels le revenu, l'âge, le milieu d'habitation, etc.

Ceci dit, les données sexospécifiques et l'information analytique requises dépendent toujours du secteur et du contexte.

Pour assurer l'intégration de la perspective genre dans une analyse, trois conditions doivent être réunies :

- Discuter avec les parties prenantes au projet pour définir les enjeux et l'orientation;
- Utiliser les cadres d'analyse et les instruments de planification intégrant la perspective genre (voir *infra* 1.3.3);
- Mobiliser une équipe soucieuse de l'égalité et possédant des compétences dans ce domaine (personnel interne ou experts externes).

1.3.3. Quels outils d'ASEG utiliser ?

Une multitude de cadres d'analyse est aujourd'hui utilisée pour assurer une ASEG. La diversité des cadres d'analyse reflète la diversité des approches, des fondements théoriques, des référentiels politique et des champs d'intervention.

Ces cadres d'analyse se sont succédés selon une évolution chronologique qui dure depuis près de trois décennies. Certains ont remis en question les précédents, d'autres, au contraire, ont assimilé les éléments des générations antérieures. Les différentes agences de développement ont adopté, selon leur champ d'intervention et leurs stratégies de développement, diverses approches genre. Cette diversité se répercute aussi sur la terminologie et les concepts. **Les cadres les plus appropriés pour une association seraient ceux qui sont conçus pour s'adapter à une dynamique locale ou un contexte particuliers.**

Le premier cadre d'analyse mais également le plus répandu est celui dit « Cadre des Rôles selon le Genre » plus communément appelé le *Cadre de Harvard*, développé par l'Université du même nom. Ce modèle a été repris et enrichi, complété et décliné sous d'autres appellations.

Tous les cadres d'analyse cherchent essentiellement à déterminer la division du travail en fonction des sexes (rôles et responsabilités), l'accès des femmes et des hommes au contrôle des ressources (à tous les niveaux) et les besoins spécifiques (pratiques et stratégiques) des femmes et des hommes. Ils s'attachent donc à produire des données désagrégées par sexe en répondant aux questions : Qui fait quoi ? Avec quels moyens ? Qui a accès à quoi ? Qui contrôle quoi?, etc.

En répondant à ces questions, l'analyse fournit les arguments nécessaires à l'allocation des ressources aux femmes, dans la mesure où leurs besoins sont davantage occultés. L'analyse genre devient ainsi un outil de diagnostic et de conception de projet pour les planificateurs.

a. La division du travail

La clé de l'ASEG est l'examen de la division du travail. Il s'agit d'identifier les rôles dévolus aux femmes et aux hommes en répondant à la question «qui fait quoi?». Cela requiert une analyse qualitative et quantitative de la place qu'occupent respectivement les femmes et les hommes dans les quatre rôles définis ci-après.

Il est d'usage de commencer par examiner la division du travail sur la base de la distinction brute « Homme /Femme ». Cependant, une analyse plus fine nécessitera la subdivision des réponses à la question «qui» non seulement en fonction du sexe mais aussi en fonction d'autres critères tels l'âge, la classe sociale ou socioprofessionnelle, l'appartenance ethnique, le niveau d'instruction, le milieu d'habitation, etc., en fonction du contexte de l'analyse et des besoins en information. Les principaux rôles objet de l'analyse sont :

- ✓ **Le rôle reproductif** : Il comprend des activités qui se déroulent principalement au niveau de la famille, en l'occurrence les tâches domestiques, la prise en charge des enfants et des personnes âgées, personnes en situation de handicap, la santé des membres de la famille, leur éducation, etc. Considérées comme naturelles, ces activités ne sont pas rémunérées. Une très grande part de cette fonction est assurée par les femmes partout dans le monde.
- ✓ **Le rôle productif** : Il recouvre le travail accompli pour produire des ressources économiques, en argent ou en nature. Bien souvent, les femmes travaillent à la maison et leur rôle productif demeure invisible (travail de tapisserie par exemple dans certaines régions du Maroc). Les femmes contribuent également souvent à l'agriculture de subsistance ou à l'agriculture de rente, qui sont des tâches productives.
- ✓ **Le rôle de gestion communautaire** : Il se réfère aux activités bénévoles effectuées au niveau communautaire pour assurer la disponibilité et la préservation de ressources et d'infrastructures (eau, routes, services de santé, etc.). Les femmes assument une grande part de ces travaux, car elles sont les premières concernées par l'absence de biens et de services communs. Pourtant, elles ont moins souvent accès que les hommes aux prises de décisions.
- ✓ **Le rôle politique** regroupe des activités politiques et de défense des intérêts aux niveaux communautaire, local, national ou international, dans le cadre de structures traditionnelles (chef de village, p. ex.), d'un parti politique ou de la société civile. La participation des femmes et des hommes à ces activités dépend pour beaucoup de leur classe, de leur formation, de leur âge, de leur appartenance ethnique, etc. Dans la plupart des cas, les hommes sont à la tête des mouvements politiques (sauf lorsqu'il s'agit de groupements de femmes).

En règle générale, et dans la plupart des contextes, les hommes accomplissent plus souvent que les femmes de travaux plus formels et mieux rémunérés, ce qui nous amène au second critère d'analyse.

b. L'accès aux ressources et le contrôle de leur utilisation

Pour avoir une idée complète, l'analyse doit déterminer aussi les ressources nécessaires pour assumer les différents rôles ci-dessus. Les principales ressources sont indiquées dans le tableau suivant :

La fonction	Les ressources matérielles	Les ressources immatérielles
Reproduction	La nourriture, l'argent, le logement, l'habillement, l'eau potable, les moyens de transport	La santé, l'éducation, les droits, le temps, les réseaux sociaux et l'information
Production	La terre, l'équipement, le crédit, les matières premières, les moyens de transport	Le savoir-faire et les connaissances, la mobilité, le droit de travailler, de gérer son revenu et de pouvoir accéder aux marchés, aux réseaux, à

		l'information, etc.
Communautaire	L'accès à l'information et la participation aux décisions ; le temps.	
Politique	L'éducation politique, le droit de participer à un débat public, d'éligibilité, etc. ; la mobilité physique et la confiance en soi ; les droits politiques et civiques.	

L'analyse des ressources dans le cadre de la division du travail en fonction du genre permet de mettre en exergue les éléments suivants:

- La consistance des ressources dont ont besoin les femmes ou les hommes pour jouer le rôle qui leur est dévolu. Ces ressources peuvent être matérielles ou immatérielles, propres aux bénéficiaires ou fournies par le projet de développement en question. Leur usage peut être réservé à l'un des sexes. La rareté des ressources peut engendrer des conflits entre différents groupes d'utilisateurs.
- La typologie des facteurs qui déterminent l'accès des femmes et des hommes aux ressources, qui leurs sont propres ou qui leurs sont fournies par le projet de développement, ainsi que le contrôle de ces ressources (disponibilité, rareté, coût, droit, etc.). Ces facteurs peuvent être d'ordre culturel, juridique, religieux, etc. Ils peuvent constituer des facteurs décisifs pour la réussite ou l'échec du projet.
- Les stratégies appliquées par les femmes et par les hommes pour obtenir et contrôler des ressources et les conflits d'intérêts qui peuvent surgir entre les deux sexes.
- Les changements qui devraient s'opérer dans l'accès aux ressources et au contrôle de leur utilisation, pour permettre aux femmes et aux hommes d'assumer les nouveaux rôles qu'ils auront choisis.

L'analyse doit distinguer entre l'accès aux ressources et le contrôle de leur utilisation. Bien que la logique voudrait que l'un ne va pas sans l'autre, la réalité peut s'avérer tout autre. Les projets de développement peuvent avoir parmi leurs objectifs de renforcer le pouvoir de la partie faible de manière à garantir le lien entre les deux aspects.

Illustration

1. Dans certaines régions, les femmes sont dépourvues d'héritage et ne peuvent donc pas disposer de terrains qui leurs sont propres. Un projet qui repose sur l'idée de financement par voie de crédit nécessitant le nantissement de terrains n'a aucune chance d'aboutir.
2. Dans d'autres régions, la tradition n'admet pas qu'une femme dispose d'un patrimoine économique distinct de celui du chef de famille. Elle ne serait donc pas motivée à initier une activité génératrice de revenus puisque le chef de famille (époux, père ou frère aîné) disposera des revenus créés. Cette situation peut expliquer le peu d'engouement à s'adonner aux AGR dans certaines zones rurales.

c. Identification des besoins spécifiques des femmes et des hommes

L'analyse des points ci-dessus (la division du travail, l'accès aux ressources et le contrôle de leur utilisation) en fonction des sexes s'efforcera d'identifier les besoins spécifiques des femmes et des hommes.

Il y a lieu de distinguer entre les besoins pratiques et ceux stratégiques. Les premiers, non controversables, émanent des rôles stéréotypés des deux sexes et de la division sexuée du travail tandis que les seconds, plus sensibles visent à transformer les rôles et à affranchir les femmes de leur subordination notamment au sein des ménages pauvres.

Un besoin pratique c'est ...	Un besoin stratégique, c'est ...
La revendication par les femmes et/ou les hommes d'un meilleur accès à certaines ressources ou possibilités pour mieux assumer leur rôle actuel.	La revendication émanant des femmes et/ou des hommes visant à remettre en question la division du travail et les rapports de pouvoir traditionnels, ou exprimant le désir d'éliminer les facteurs qui engendrent des inégalités entre les sexes.
<i>Exemple : Construction d'un dispensaire, équipé d'une salle d'accouchement, au sein du douar.</i>	<i>Exemple : Fixation d'un quota de femmes conseillères communales.</i>

De par leur étendues, les projets de développement répondent plus à des besoins pratiques étant plus facile à identifier et vu qu'ils suscitent moins de résistance puisqu'ils ne remettent pas directement en cause l'ordre établi (les rapports de pouvoir fondés sur le sexe). Souvent, les besoins pratiques sont des besoins sociaux pointus se rapportant à la santé, à l'eau, à l'assainissement, etc., et dont les prestations sont destinées principalement aux femmes et aux enfants. Cependant, ils ne se limitent pas aux services à caractère social.

Une association peut néanmoins s'ouvrir sur la défense des besoins sexospécifiques d'ordre stratégique, à travers des actions de plaidoyer individuelles ou conjointement avec d'autres ONG.

d. Synthèse de l'analyse

L'analyse peut être synthétisée dans un tableau comme suit :

Fonctions	Reproduction		Production		Gestion communautaire		Politique	
	Femme	Homme	F	H	F	H	F	H
1. Distribution des rôles								
Tâches et participation femmes et								

des hommes dans chacun des rôles								
2. Accès aux ressources et leur contrôle								
Ressources auxquelles les femmes et les hommes ont accès								
Ressources qu'elles ou ils contrôlent.								
Bénéfices et statut que les hommes et les femmes tirent des différentes fonctions								
3. Disparités entre les genres et besoins sexospécifiques								
Inégalités et besoins exprimés dans chacune des fonctions.								
Inégalités et besoins non exprimé facilement.								
Inégalités et besoins sexospécifiques en rapport direct avec le projet (en terme d'accessibilité par exemple).								
Inégalités et besoins sexospécifiques propres au contexte (valeurs culturelles, traditions, etc.)								

La distinction entre hommes et femmes peut être approfondie, chaque fois que cela est nécessaire et faisable, sur la base de critères socio-économiques tels que l'âge, le revenu, l'appartenance ethnique, la situation familiale, la structure familiale, le niveau de formation, la profession, etc.

1.4. Les niveaux d'analyse socioéconomique genre

Les niveaux d'analyse sexospécifique s'articulent en cascade, en allant du global au spécifique comme suit :

- ✓ l'analyse macro qui porte sur les politiques nationales;
- ✓ l'analyse micro qui porte sur le niveau local;
- ✓ l'analyse organisationnelle pour définir le contexte dans lequel sera mené le projet ;
- ✓ et l'analyse du projet ou de la proposition de projet.

Dans la pratique, ces quatre phases d'analyse ne sont pas aussi clairement délimitées et peuvent s'interférer. De même, l'analyse n'est pas forcément linéaire.

1.4.1. L'analyse macro

Elle examine des facteurs à portée globale, tels les politiques et pratiques socioculturelles, économiques, démographiques et juridiques qui exercent une influence sur le contexte dans lequel s'inscrit le projet. Suivant le projet, les sources d'information sur le niveau macro peuvent inclure les politiques agricoles, les statistiques migratoires, le système de santé, les lois régissant l'héritage des biens, etc. Cette analyse gagnerait à être dynamique et tenir compte des tendances.

Exemple

La loi peut donner un droit aux femmes par exemple, mais celles-ci n'ont pas le moyen de le faire prévaloir en cas de litige (paiement des honoraires d'avocat par exemple).

On cherchera également à travers l'analyse macro à déceler certaines tendances en examinant les résultats des recensements généraux de la population et de l'habitat (RGPH), le recensement agricole, les enquêtes du Haut Commissariat au Plan, par exemple, afin de déterminer s'il y a eu augmentation du nombre de ménages dirigés par une femme ou si le nombre de familles qui s'adonnent à l'agriculture de subsistance est différent.

Ces facteurs de niveau macro peuvent avoir un effet unidirectionnel sur les résultats du projet en limitant la capacité des gens de participer. Les planificateurs doivent examiner comment surmonter ces limites ou composer avec, dès la conception du projet. À l'inverse, il est possible de concevoir un projet de façon à en surmonter les limites ou d'exercer des pressions pour modifier les politiques inadéquates.

1.4.2. L'analyse micro

Elle permet de comprendre les relations de genre et les tendances au niveau de la communauté. Pour comprendre ces rapports, il y a lieu de recueillir et analyse les données se rapportant à :

- la division du travail et la charge de travail selon le genre (qui fait quoi?, quand?);
- la participation à la prise de décision selon le genre;
- l'accès aux ressources et leur contrôle selon le genre (la terre, l'argent, l'éducation, l'emploi, l'information, les nouvelles technologies, les services de santé, le logement, le transport, les loisirs, etc.) ;
- et les opinions et les attentes des femmes et des hommes relativement au projet proposé.

L'association peut avoir recours à plusieurs méthodes de collecte de données telles que l'analyse documentaire (monographies, études sectorielles, documents relatifs au projet, etc.), les entrevues, les focus group, les questionnaires, etc. Le profil de la communauté peut être établi à l'aide de variables et de données socio-économiques pour définir clairement les groupes ciblés.

1.4.3. L'analyse organisationnelle

Elle porte sur l'examen de la capacité de l'organisation maître d'œuvre à mettre en œuvre le projet envisagé. Les mécanismes structurels au sein de l'organisation, tels que les politiques "genre", les comités pour l'égalité des genres ou le dispositif de suivi des aspects genre permettent d'apprécier le degré d'engagement de l'association en la matière. Il faut aussi tenir compte des perceptions et des attitudes du personnel, des compétences en matière de programmation liée au genre, de l'appui de la direction à l'intégration des questions de genre et de l'équilibre entre les sexes de la composition du personnel et dans les processus de prise de décision. Les faiblesses de l'organisation peuvent être surmontées à travers des contacts officiels et informels avec les partenaires.

1.4.4. L'analyse du projet ou de la proposition de projet

Il s'agit d'évaluer l'impact du projet proposé ou d'un projet existant sur les femmes et sur les hommes en mettant à profit l'information recueillie dans les trois phases précédentes (voir plus de détail à la partie II). L'analyse genre peut améliorer la conception du projet si elle est intégrée à toutes les étapes de gestion du cycle de vie du projet plutôt que d'être simplement greffée à l'évaluation des projets en cours.

1.5. Les macro-indicateurs liés au genre

Les indicateurs ci-après permettent d'analyser un contexte donné du point de vue genre.

- ✓ Intégration des intérêts (spécifiques) des femmes et des hommes dans les politiques et dans les processus au niveau macro (politique de décentralisation ou de la promotion de l'auto-emploi par exemple).
- ✓ Evolution, positive ou négative, de la législation ou du cadre politique affectant l'égalité entre hommes et femmes.
- ✓ Changements dans l'allocation des moyens nationaux ou sectoriels destinés à la problématique genre.
- ✓ Participation à la vie politique (femmes/hommes élus ou nommés à différents niveaux).
- ✓ Mortalité: chez les femmes et les hommes, mortalité maternelle, mortalité infantile (filles/garçons).
- ✓ Taux de chômage et le pourcentage des personnes travaillant à leur compte dans différents secteurs par sexe.
- ✓ Type et conditions de travail des femmes/des hommes.
- ✓ Accès des femmes/des hommes, des filles/des garçons, aux services de base (éducation, santé, eau).
- ✓ Accès aux moyens de production (terre, crédit, formation professionnelle).

- ✓ Changements, positifs ou négatifs, au niveau des principaux problèmes ou disparités de genre, dans les secteurs-clés du développement.

II. Intégration de l'approche GED dans un projet associatif

La réalisation d'un projet de développement « orienté genre » est semblable à la mise en place d'un TQM (Total Quality Management). Elle consiste à s'assurer systématiquement et tout au long du cycle de vie du projet que celui-ci répond à la préoccupation genre et ce depuis son identification jusqu'à l'évaluation de son impact, en passant par sa conception et son exécution.

Cela suppose :

- ✓ l'intégration de la perspective genre aussi bien dans l'analyse initiale, dans les objectifs que dans les indicateurs du projet ;
- ✓ le recours à des instruments et méthodes pour aborder la perspective genre;
- ✓ et la familiarisation de l'équipe projet avec le genre.

L'intégration de l'approche genre dans la conception et la gestion des projets de développement s'explique par le fait que l'approche classique n'a pas réussi à atteindre les niveaux de développement escomptés et n'a eu qu'un impact limité sur le bien-être de la population, en général, et sur l'équité, l'efficacité et la durabilité des projets.

Dans ce qui suit, nous allons suivre le cycle de vie du projet en montrant à chaque stade comment se manifeste la dimension genre.

2.1. Identification du projet

C'est la première étape du cycle du projet. Elle consiste à définir le problème que le projet tentera de résoudre et formuler l'idée initiale du projet. Indépendamment du domaine du projet (agriculture, environnement, etc.), son identification repose sur les analyses sexospécifiques aux niveaux macro et micro en utilisant les outils et méthodes de l'ASEG (évoqués *supra* 1.4) pour comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le problème identifié et faciliter la recherche des solutions.

La participation des populations bénéficiaires et des partenaires à l'identification du projet est incontournable. Le projet devrait être identifié en rapport avec un ciblage géographique et en fonction des besoins prioritaires, pratiques et stratégiques, des populations les plus vulnérables.

Les questions-clés à se poser pour une identification appropriée du projet

- Les parties prenantes ont-elles été impliquées dans le processus d'identification des options du projet ?
- Les femmes et les hommes ont-ils été directement consultés pour l'identification des besoins ?
- Les objectifs du projet sont-ils explicitement liés aux besoins des femmes et des hommes ?
- Les objectifs reflètent-ils adéquatement les besoins des femmes et des hommes ?
- Les femmes et les hommes ont-ils pris part à la formulation de ces

objectifs ?

- Une des parties prenantes pourrait-elle être désavantagée par le projet proposé ? Comment peut-on réduire cet effet ?
- Tous les conflits potentiels entre les parties prenantes ont-ils été repérés ? Comment peuvent-ils être résolus ?
- Toutes les différences et les complémentarités, qui existent entre les membres de la communauté, ont-elles été identifiées ?
- Toutes les options ont-elles été évaluées en fonction des critères arrêtés ?
- Est-ce que les diverses possibilités de traiter les besoins pratiques et les intérêts stratégiques des différentes parties prenantes ont été examinés ?
- Les parties prenantes ont-elles défini leur contribution au projet ?

Les informations recueillies au niveau de cette étape, en utilisant l'ASEG, servent de fondements à la conception du projet.

2.2. La conception

L'étape suivante est d'élaborer le projet à partir des idées émises lors de l'étape précédente. À ce stade, les planificateurs ont besoin des résultats de l'analyse sexospécifique pour identifier clairement le ou les groupes ciblés et pour examiner soigneusement les postulats concernant les bénéficiaires visés. Les objectifs du projet, les activités, les ressources et les résultats attendus doivent être compatibles avec les besoins des femmes et des hommes et le problème à résoudre.

L'outil le plus souvent utilisé au stade de la conception est le cadre logique auquel s'ajoutent des plans et des calendriers de travail.

2.2.1. Cadre logique

Le cadre logique permet de présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet et leurs liens de causalité, d'indiquer les modes de vérification du degré de réalisation des objectifs et de définir les hypothèses extérieures au projet qui peuvent influencer sa réussite. Il s'articule autour de concepts interdépendants et se présente sous forme d'une matrice à plusieurs entrées, telle que présentée ci-après :

Structure du projet	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification (MV)	Hypothèses critiques
Objectif de développement			
Objectif(s) intermédiaire(s)			
Résultats			
Activités			
			Conditions préablables

Illustration	
Intitulé	Exemple
Objectif de développement	Généraliser la scolarisation des enfants du douar X jusqu'à l'âge de 15 ans.
Objectif(s) intermédiaire(s) :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faciliter l'accès à l'école. ▪ Lutter contre la déperdition scolaire. ▪ Encourager la scolarisation des petites filles. ▪ Etc.
Résultats/produits visés	100% des filles et garçons scolarisés jusqu'à l'âge de 15 ans en 2011.
Activités du projet :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construction, avant 2010, de 2 écoles équipées d'une cantine au Douar. ▪ Branchement de tous les ménages du douar à l'eau courante. ▪ Instauration d'un système de bourse d'étude pour toutes les filles scolarisées au delà de la 6^{ème} année.
Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'écoles construites en 2010. ▪ % des filles de moins de 15 ans scolarisées en 2011. ▪ % des filles scolarisée au delà de la 6^{ème} année recevant une bourse d'étude. ▪ % des ménages branché à l'eau courante. ▪ Etc.
Le moyens de vérification (MV) :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recensement effectué par l'association. ▪ Statistiques de la délégation régionale de l'éducation.
Les hypothèses critiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résistance des parents à envoyer leurs filles au collège, ▪ etc.
Les conditions préalables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prédilection des parents à scolariser les filles jusqu'à un certain âge. ▪ Contribution de la commune à l'installation du reseau de distribution de l'eau potable.

Soulignons que le choix des objectifs poursuivis par un projet doit émaner du dosage de plusieurs éléments dont :

- la capacité de l'ONG à gérer des projets d'envergure ;
- le caractère réaliste et faisable du projet ;
- la politique et la volonté des bailleurs et des partenaires ;
- le type d'intervention, son étendue et sa durée ;
- les besoins et les priorités des femmes et des hommes concernés (bénéficiaires);
- etc.

Naturellement, la dimension genre doit être incluse dès le départ et au fur et à mesure de l'avancement du projet. Il n'est pas question de planifier le projet d'une manière classique et de vérifier, une fois le projet conçu, si la dimension «genre» a été prise en compte. Pour s'assurer de la cohérence du projet et vérifier dans quelle mesure il a été possible de tenir compte de la dimension genre dans la conception du projet, les questions clés suivantes doivent être posées :

- Le projet a-t-il été identifié correctement, selon les critères d'analyse de la situation et du contexte spécifique et l'identification des problèmes prioritaires ?
- Reconnaît-il les différences entre les rôles et les besoins des hommes et des femmes ?
- Des relations logiques lient-elles les activités, les résultats et les objectifs, selon une chaîne de résultats crédibles et pertinents eu égard à l'analyse de la situation ?
- Le projet engendre-t-il de nouveaux problèmes liés au genre ? Si c'est le cas quelles actions rectificatives devraient être engagées ?
- Quels sont les facteurs susceptibles d'inhiber la pleine participation au projet? Comment peuvent-ils être surmontés ?
- Quel est l'impact supposé du projet sur les charges de travail ? Sera-t-il nécessaire de prendre des mesures correctives ?
- Qui sont ceux/celles qui jouiront d'un meilleur accès aux ressources ?
- Qui sont ceux/celles qui jouiront d'un meilleur contrôle des ressources ?
- Le projet apporte-t-il des avantages aussi bien aux femmes qu'aux hommes, en prenant en considération des facteurs socio-économiques pertinents tels que le milieu géographique, le niveau de revenu, le niveau de scolarité ?
- Qui sont ceux/celles qui jouissent d'un meilleur contrôle des bénéfices ?
- Qui sont ceux/celles dont la participation au processus de décision sera renforcée ?
- Le projet répond-il aux besoins pratiques et aux intérêts stratégiques des hommes et des femmes ?
- Le projet renforcera-t-il le pouvoir des femmes ?
- Les indicateurs sont-ils ciblés de manière adéquate ?
- Les indicateurs distinguent-ils les effets du projet sur les hommes et sur les femmes ?
- Les moyens de vérification peuvent-ils s'avérer coûteux financièrement ou en temps ?
- Les bénéfices du projet seront-ils durables au-delà de la durée du projet lui-même ?
- Comment la conception du projet peut-elle être ajustée en vue d'augmenter les effets positifs précités et de réduire ou éliminer les effets négatifs sur les femmes ou sur les hommes ?

2.2.2. Le plan de travail

Une fois le cadre logique établi, un plan de travail doit être confectionné. L'objectif est de s'assurer que la mise en œuvre du projet suit le timing fixé et clarifier les responsabilités. Il servira également à la préparation du budget et permettra de vérifier au fur et à mesure de l'exécution que la consommation des ressources est conforme à la réalisation « physique » du projet.

Pour son élaboration, quatre outils sont développés :

- la matrice des activités et des responsabilités ;
- le diagramme des flux d'activités et le planning.

a. La matrice des activités et des responsabilités

Elle reprend les activités décrites dans le cadre logique en déclinant les composantes de chaque activité en précisant la durée de chacune, les interactions entre les activités ainsi que le responsable.

Matrice des activités et des responsabilités				
Code	Description de l'activité	Durée en jours	Soumise à l'activité	Responsable
.....	--	Bureau de l'ONG
.....	--	Conseil du douar
2.1.1.	Conduire des visites de prospection pour l'identification des OCB et l'analyse de leurs capacités.	5 jrs	1.2.5.	Comité technique
2.1.1.	Procéder à la sélection des AFI (réunion de sélection)	1 jr	1.1.1. et 1.3.4.	Comité de pilotage
2.1.1.	Organiser un séminaire du démarrage du programme	5 jrs	--	Comité technique
.....	--	Conseil d'administration
2.1.5.	Mettre en oeuvre du dispositif de financement des AGR	24 jrs		OCB, Association
2.1.5.	Equiper l'atelier de couture	5 jrs	--	OCB

b. Le diagramme des flux d'activités et le planning

Il présente les activités du projet selon l'ordre prévu de leur exécution en précisant les dates « début » et « fin » de chacune, au plus tôt et au plus tard. Le total de la durée des activités indiquera alors les durées minimale et maximale du projet, sachant que certaines activités ne peuvent être, en aucun cas, avancées ou reportées. C'est la durée de ces activités qui indiqueront le chemin critique du projet pour être achevé dans les délais convenus.

En reprenant les informations contenues dans le diagramme, les activités sont présentées dans l'ordre de leur déroulement. L'espace-temps entre les dates au plus tôt et au plus tard précise la période de flottement pendant laquelle l'activité peut prendre place. Pour les activités du chemin critique, il n'y a pas de marge de manoeuvre puisque les dates de commencement, au plus tard et au plus tôt, sont les mêmes.

Bien que ce formalisme peut sembler assez contraignant, il présente l'avantage d'éviter des confusions éventuelles entre les différents acteurs et de fournir un référentiel de comparaison.

Calendrier de travail d'un projet de renforcement des capacités des ONG en matière de GED													
Activités	Durée en semaines												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Identifier les ONG bénéficiaires													
Définir les besoins													
.....													
.....													
Etablir un plan de renforcement des capacités													
Organiser des formations-action													
.....													
.....													
Légende:													
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #9932cc; margin-right: 5px;"></div> Périodes flottantes </div>													

Cette étape de conception est suivie, selon une démarche participative, de la validation via une étude de faisabilité sociale et économique du projet. Cet examen permet également d'affiner la conception du projet. Le processus de validation du projet passe en revue les informations recueillies lors de l'étape précédente. La prise en compte des questions de genre fait l'objet d'une attention particulière.

Élément de l'étude de faisabilité du projet (ou de validation de la conception)
Aspects techniques
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Est-ce que les facteurs techniques ont été suffisamment explorés? ✓ Etant donné les ressources humaines et matérielles nécessaires, est-ce que les activités du projet peuvent être mises en oeuvre dans le temps imparti et selon les standards requis?
Aspects financiers
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le projet est-il susceptible d'être financé? ✓ Les fonds demandés seront-ils suffisants? ✓ Les bénéfices du projet seront-ils supérieurs aux coûts?
Aspects socio-économiques
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Est-ce que le projet peut engendrer un changement de la situation et modifier les paramètres économiques et sociaux de la zone touchée? ✓ Quels seront les effets du projet sur les différents groupes, au niveau individuel, des ménages et de la communauté? ✓ Quel sera l'impact du projet sur les hommes et les femmes? ✓ Comment participeront-ils aux différentes étapes du cycle du projet?
Aspects institutionnels

- ✓ Est-ce que les institutions engagées dans le projet peuvent agir efficacement au regard du cadre législatif et des politiques existantes?
- ✓ Le projet a-t-il identifié des possibilités de renforcer et de développer les capacités institutionnelles?

Aspects environnementaux

- ✓ Le projet aura-t-il des effets négatifs sur l'environnement?
- ✓ Est-ce que des mesures correctives ont été envisagées?

Aspects politiques

- ✓ Le projet sera-t-il compatible avec la politique gouvernementale au niveau central et régional?

Aspects liés à la viabilité/durabilité et risques

- ✓ Est-ce qu'il existe des risques qui peuvent empêcher la mise en œuvre du projet?
- ✓ À la fin du projet, est-ce que les résultats pourront se maintenir?

2.2. La mise en œuvre

Les actions de cette phase portent sur la préparation et la mise en place de l'environnement du travail avant que le projet ne devienne opérationnel. Pour que la mise en œuvre du projet aborde les questions liées au genre, une analyse organisationnelle complète est à mener.

Les questions à se poser ont trait à cinq aspects à savoir :

- les ressources humaines ;
- la structure et la logistique ;
- les finances ;
- le système d'information ;
- et la capacité d'ajustement et de gestion des risques.

2.2.1. Les ressources humaines

1. Les ressources humaines

- Qui mettra en œuvre le projet? Les femmes aussi bien que les hommes y sont-ils impliqués ?
- Y-a-t-il des possibilités appropriées pour les femmes leur permettant d'assumer des positions de gestion du projet ?
- Le personnel du projet est-il conscient des besoins des femmes et bienveillant à leur égard ?

- Les partenaires possèdent-ils les compétences requises en matière de perspective genre ?
- Disposent-ils d'instruments et de méthodes pour réaliser le projet dans le respect du souci d'égalité ?
- Quelles techniques de formation seront utilisées pour développer les systèmes de mise en oeuvre?
- Est-ce que tous les bénéficiaires visés sont impliqués dans le projet/programme ?

2.2.2. La structure et la logistique

La structure et la logistique

- La forme organisationnelle accroît-elle l'accès des femmes et des hommes aux ressources ?
- L'association a-t-elle un pouvoir adéquat pour obtenir les ressources dont les femmes et les hommes ont besoin auprès d'autres organisations ?
- L'association a-t-elle la capacité institutionnelle lui permettant de soutenir et de protéger les femmes et les hommes durant le processus de changement ?
- L'organisation est-elle assez souple pour adapter ses structures et ses opérations de manière à répondre aux situations nouvelles des femmes et des hommes ?
- Les voies de distribution de l'organisation sont-elles accessibles aux femmes et aux hommes en termes de personnel, de position et d'organisation dans le temps ?
- Y a-t-il des procédures de contrôle pour assurer la fourniture fiable des biens et des services ?
- Y a-t-il des mécanismes pour s'assurer que les hommes ne s'accaparent pas les ressources ou les avantages du projet ?

2.2.3. Les finances

Les finances

- Y a-t-il des mécanismes de financement pour assurer la continuité du programme ?
- Les niveaux de financement sont-ils adéquats pour les tâches proposées en ce qui concerne les femmes et les hommes ?
- Parvient-on à éviter l'accès préférentiel des hommes ou des femmes aux ressources ?
- Est-il possible de localiser des fonds pour les femmes et les hommes depuis l'assignation jusqu'à la réalisation avec un degré raisonnable d'exactitude ?

2.2.4. Le système d'information

Le système d'information

- Le projet possède-t-il un système d'information de gestion qui lui permettra de mesurer les effets du projet sur les femmes ou sur les hommes ?
- Recueille-t-il également des données pour actualiser l'analyse des activités ?
- Les données sont-elles réactualisées pour les ajustements nécessaires du projet pendant sa durée?
- Les données sont-elles retransmises au personnel et aux bénéficiaires du projet sous une forme compréhensible et en temps opportun pour permettre les ajustements du projet ?

2.2.5. La capacité d'ajustement et de gestion des risques

La capacité d'ajustement et de gestion des risques

- Des hypothèses fatales et imprévues se sont-elles présentées ?
- Des résultats inattendus se sont-ils produits ?
- De nouveaux risques sont-ils apparus ?
- Les hypothèses identifiées dans le cadre logique se sont-elles confirmées ?
- Quel aboutissement peut-on envisager pour le projet ?
- Faut-il proposer des actions rectificatives susceptibles d'améliorer la mise en oeuvre ?
- Comment les bénéficiaires réagissent-ils au projet/programme ?
- Quelles sont les causes pouvant expliquer les écarts entre les résultats visés et les résultats atteints?
- Les résultats sont-ils réalistes ?
- Faut-il procéder à une révision du cadre logique ?
-

2.3. Le suivi-évaluation

Le suivi ou monitoring consiste à recueillir régulièrement les informations nécessaires pour s'informer du déroulement du projet, vérifier qu'il avance conformément aux prévisions et intervenir en temps voulu pour réajuster certains

aspects le cas échéant. C'est un processus régulier et systématique intégré au cycle du projet. A l'instar des stades antérieurs, les bénéficiaires et les partenaires doivent participer au suivi.

Le genre doit être intégré aussi dans le système de suivi. Cette intégration a pour but de s'assurer de :

- a) la contribution et la participation des femmes et des hommes à la réalisation des objectifs ;
- b) des effets du programme sur les rapports sociaux ainsi que sur les disparités entre hommes et femmes.;
- c) de l'évolution de l'égalité entre hommes et femmes au sein d'un projet.

La question du suivi pose le problème du choix des informations les plus pertinentes pour un meilleur suivi du projet, étant impossible de suivre tous les aspects simultanément. Il pose également la difficulté de la collecte régulièrement des données nécessaires aux différents niveaux et leur agrégation (hommes et femmes, bénéficiaires, partenaires, collaborateurs du projet).

L'évaluation est la dernière étape dans le cycle de vie du projet. Elle doit être réalisée par une partie indépendante et également de manière participative par les bénéficiaires/partenaires. Elle consiste à déterminer, dans quelle mesure et avec quel degré de succès (ou d'échec) les objectifs et les résultats escomptés ont été atteints (efficacité) et en expliquer les raisons. Elle vise, également, à vérifier le niveau d'efficacité, constater les facteurs favorables et défavorables à une intégration du concept genre et tirer les enseignements pour améliorer la conduite des projets futurs.

Un effort particulier devrait être accordé à l'appui et au renforcement du système de suivi-évaluation, basé sur l'approche genre, en construisant des indicateurs sensibles au genre.

Dans ce qui suit, nous évoquerons les outils et aspects du suivi et de l'évaluation d'un projet intégrant l'approche genre.

2.3.1. Les outils de suivi

Il peut porter aussi bien sur les outputs, sur les effets attendus que sur les processus

a. Le suivi des outputs

Ce genre de système de suivi a l'avantage d'être simple et pratique. Il consiste à vérifier que les résultats attendus ont été atteints et que le gestionnaire contrôle son domaine de responsabilité.

Suivi des outputs : Check list

- Comment se comporte le projet dans la perspective genre?
- Quel est le gap entre la situation réelle et la situation projetée ?
- Disposons-nous de données ventilées par sexe?
- Les contrats et les conventions initiales ont-ils été respectés?
- Existe-t-il des rapports financiers?
- Si l'écart entre résultats planifiés et résultats attendus dans le domaine genre est significatif, quelles sont les mesures correctives?

b. Suivi des effets attendus

Le suivi des effets attendus vise d'abord l'efficacité, c'est-à-dire la réalisation des objectifs fixés et les extrants à moyen terme. Il revêt de ce fait une importance capitale et doit faire l'objet d'une attention particulière.

Suivi des effets attendus : Check list

- Le projet a-t-il intégré et atteint les principaux groupes, organismes ou individus à même d'induire des changements?
- L'attitude et le comportement, les capacités, les pratiques et la position sociale des femmes et des hommes ont-ils évolué?
- Quels effets souhaités (ou indésirables) le projet a-t-il eu sur l'égalité entre hommes et femmes?
- Les activités de transfert ont-elles atteint les résultats escomptés (multiplication)?
- Le projet a-t-il répondu aux besoins, aussi bien stratégiques que pratiques, des femmes et des hommes?
- Comment sommes-nous parvenus au résultat actuel ?
- Pourquoi avons-nous – ou pas – obtenu certains extrants ou effets ?
- Pourquoi nous n'enregistrons pas le même taux de réussite dans des contextes similaires dans des endroits différents ?

Quel que soit le niveau des extrants, de résultats ou d'impact atteint, l'objectif est de comprendre l'évolution des choses et corriger les éléments qui appartiennent à notre domaine de responsabilité.

c. Suivi des processus

Le suivi des processus peut intéresser tous les niveaux organisationnels. Il s'agit de s'assurer que toutes les parties prenantes assurent leurs rôles valablement.

Suivi des processus : Check list

- La forme et la dynamique du partenariat conviennent-elles à tous les partenaires?
- A-t-on défini les rôles et les tâches liés à l'application de l'approche genre dans le projet?
- Les conventions, les contrats et les procédures concernant le genre ont-ils été respectés?
- Existe-t-il un engagement commun pour appliquer l'approche genre?
- Les attentes réciproques sont-elles remplies?
- Qu'est-ce qui, dans le projet, a favorisé ou entravé la réalisation des résultats escomptés dans le domaine genre?
- A-t-on suffisamment développé les capacités dans le domaine genre?
- Les activités ont-elles conféré davantage de pouvoir aux femmes et aux hommes?
- L'équipe fonctionne-t-elle de manière satisfaisante?
- Le dialogue et la négociation entre les principaux partenaires, entre hommes et femmes impliqués dans le projet se sont-ils améliorés ou détériorés?
- Est-il possible de mettre l'accent sur les intérêts communs des femmes et des hommes?
- Existe-t-il suffisamment de confiance, de respect, de consensus et de capacités pour résoudre des conflits entre les partenaires, entre les hommes et les femmes impliqués dans le projet?

2.3.2. Les outils d'évaluation

Alors que le suivi se préoccupe plutôt de la régulation du projet vivant, l'évaluation intervient ex-post et cherche à analyser l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet.

Aspect méthodologique : Check list

La dimension genre doit être présente dans le rapport d'évaluation qui doit :

- définir comment la problématique genre a été intégrée dans les méthodes et les instruments utilisés;
- identifier les données quantitatives et qualitatives à même de renseigner sur les progrès réalisés au profit des femmes et des hommes au cours de la période évaluée et s'assurer qu'elles sont claires et compréhensibles;
- et émettre des recommandations et commentaires sur les activités à entreprendre pour garantir une meilleure prise en compte de la dimension genre.

a. Analyse de l'impact

C'est l'une des évaluations les plus difficiles à assurer. Elle intervient généralement à des intervalles espacés dans le temps, tous les cinq à dix ans, et nécessite de définir des indicateurs rendant compte de la situation « avant » et « après ». Ce genre d'évaluation cherche à analyser la contribution à long terme du projet aux changements induits dans la société dans un contexte donné.

La difficulté de ce genre d'exercice réside dans le fait que le phénomène à mesurer échappe largement au contrôle de l'association, s'agissant de la réalisation d'objectifs de développement à long terme. En effet, il est beaucoup plus simple de mesurer les résultats immédiats (ou à chaud) du projet et tirer les enseignements qui s'imposent que de « revenir » quelques années plus tard pour mesurer un effet ou impact pour lequel il est difficile de définir clairement la part attribuable directement au projet et celles due à l'interférences d'autres phénomènes entre temps.

Pour analyser la pertinence d'un projet, il y a lieu de recourir à des hypothèses d'impact qui devraient être formulées et vérifiées par les principaux partenaires et acteurs (les femmes et les hommes concernés par un projet de santé par exemple, les responsables du projet, les personnes compétentes du Ministère de la santé, etc.).

Etude d'impact : Check list

- Le projet a-t-il contribué à réduire les inégalités entre hommes et femmes?
- La reconnaissance du rôle des femmes et des hommes a-t-elle évolué?
- Quels effets souhaités ou indésirables le programme a-t-il eus?
- Les résultats sont-ils conformes à la politique d'égalité de l'association ainsi qu'à celle de la localité où se déroulent les activités?

b. Suivi du contexte

Il consiste à suivre le contexte économique, social, environnemental, etc. dans lequel se déroule un projet pour :

- connaître l'évolution, les tendances et les changements qui peuvent exercer une influence positive ou négative sur la problématique genre au sein du projet;
- essayer de déterminer dans quelle mesure le projet a contribué aux changements dans un contexte donné.

Le suivi du contexte joue un rôle important dans la formulation de l'hypothèse d'impact. Il permet de mettre en évidence les risques et les potentialités.

Les données recueillies au moyen de macro-indicateurs généraux, aussi bien de l'Etat que des organisations internationales spécialisées (telles le PNUD), fournissent des informations pertinentes pour le projet. Cependant, il ne faut pas les confondre avec les indicateurs du projet.

c. Suivi de la durabilité

Un projet dans le domaine genre n'atteint pleinement ses objectifs que dans la mesure où ses résultats sont durables. Les avantages momentanés, aussi intéressants soient-ils, apportés à des groupes de jeunes filles, par exemple, ne seraient pertinents tant que leur effet, à long terme, n'est pas assuré.

Pour veiller à la durabilité de l'impact du projet, il importe d'analyser, conjointement avec les partenaires, et à chaque étape du projet, ses points forts et ses faiblesses en matière d'appropriation et de durabilité, puis arrêter les mesures à mettre en œuvre pour consolider les résultats. L'évaluation rétrospective porte, aussi bien, sur le contenu que sur la réalisation du projet dans un souci d'équité et d'égalité entre les sexes.

Analyse de la durabilité : Check list

En fonction des objectifs arrêtés et des éléments d'évaluation définis dans le cadre logique, elle doit, dans une perspective genre, se focaliser sur les points suivants :

- Le projet a-t-il pu agir sur les facteurs responsables des inégalités observées entre les femmes et les hommes ?
- Le projet a-t-il contribué à réduire les inégalités entre les femmes et les hommes et à la réalisation des autres objectifs de développement ?
- Le projet a-t-il répondu aux intérêts pratiques ou stratégiques de chacun des bénéficiaires?
- La reconnaissance du rôle des femmes et des hommes a-t-elle évoluée ?

- Quels effets souhaités ou indésirables le projet a-t-il eu ?
- Dans quelle mesure les différents groupes cibles ont profité des opportunités offertes par le projet pour améliorer leurs conditions de vie ?

L'intérêt et la pertinence des conclusions des recommandations de l'évaluation rétrospective dépendent, à la fois du choix de l'évaluateur (son expertise et sa partialité) et de la méthodologie de recueil et d'analyse des informations. A ce titre, il est conseillé qu'il soit fait appel à des évaluateurs externes pour renforcer l'impartialité des conclusions. De leur côté, les évaluateurs sont tenus, inéluctablement, de mener leur mandat de manière participative, en impliquant fortement les bénéficiaires pour obtenir leurs perceptions des objectifs et des résultats du projet.

Principales rubriques d'un rapport d'évaluation de projet

- Résumé (brève présentation du projet, conclusions et recommandations)
- Introduction et contexte
- Présentation du projet (justification, objectifs, conception du projet)
- Analyse de la mise en œuvre (budget, activités, partenaires, management et structure du projet, appui technique et opérationnel, ...)
- Evaluation des résultats (impact, durabilité, résultats, efficacité, efficacité, facteurs ayant influé sur les résultats, ...)
- Conclusions et recommandations
- Enseignements tirés de l'expérience
- Annexes (Termes de référence, Liste des sites visités et des personnes rencontrées, Liste des documents et autres matériels consultés, ...).

2.4. Synthèse

Après avoir exposé les principaux aspects liés à la gestion d'un projet de développement intégrant la perspective genre, nous récapitulons ci-après les points clé de l'intégration de l'approche genre dans les projets de développement.

Aide mémoire pour une meilleure l'intégration de la perspective genre dans les projets

Cadre général et motivation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrer la perspective genre dans l'analyse contextuelle du projet. ▪ Mettre en relief les raisons pour promouvoir cette perspective et l'égalité entre hommes et femmes.
Buts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que le but du projet fait ressortir les besoins aussi bien des hommes que des femmes.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier que le but tient compte des problèmes et disparités entre hommes et femmes en répondant à des besoins pratiques des deux sexes. ▪ S'assurer que le but tient compte des besoins stratégiques à travers la transformation des institutions qui perpétuent l'inégalité entre hommes et femmes.
Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier que le programme répond aux intérêts aussi bien des femmes que des hommes.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exprimer les objectifs du projet de manière à ce qu'ils répondent aux besoins aussi bien des femmes que des hommes.
Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire en sorte que les activités prévues impliquent-elles les femmes et les hommes. ▪ Prévoir les mesures nécessaires pour garantir un équilibre suffisant entre hommes et femmes dans les activités. ▪ Inclure le cas échéant d'autres activités pour affirmer le souci d'égalité du projet.
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que les indicateurs prévus sont sexospécifiques et permettent d'apprécier la réalisation des différents objectifs. ▪ Vérifier qu'ils mesurent les aspects sexospécifiques de chaque objectif?
Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer qui mettra en oeuvre le projet prévu. ▪ Vérifier que les partenaires possèdent les compétences requises en matière de perspective genre. ▪ S'assurer qu'ils disposent d'instruments et de méthodes pour réaliser le projet dans le respect de l'égalité. ▪ Veiller à ce que tant les femmes que les hommes, gestionnaires et bénéficiaires du projet, participeront à la mise en oeuvre du projet.
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que la stratégie de suivi et d'évaluation est soucieuse d'égalité. ▪ Vérifier que le dispositif de suivi & évaluation examinera le contenu aussi bien que la réalisation du projet.
Risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre en considération les stéréotypes ou les barrières structurelles qui empêchent les femmes ou les hommes de prendre pleinement part aux activités. ▪ Tenir compte de l'incidence négative potentielle du projet.
Budget	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier que les ressources financières permettent au projet de profiter aussi bien aux hommes qu'aux femmes. ▪ S'assurer que le budget comprend la formation à la perspective genre ou l'engagement d'un consultant dans ce domaine.
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoir de vérifier que les partenaires disposent des capacités nécessaires pour appliquer la perspective genre.
Pratiques exemplaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer une stratégie de communication pour informer divers partenaires concernés de l'existence, des progrès et des résultats du projet dans le domaine de la promotion de l'égalité.

III. Intégration de l'approche genre dans l'action d'une association

Nous connaissons à présent le concept genre, ses outils d'analyse et comment conduire un projet de développement en y intégrant l'approche genre. Bien que ce package est à même de permettre à une association la "gendérisation" de ses projets, cela risquerait de s'avérer insuffisant pour relever le pari de l'intégration de l'approche genre.

En effet, le raisonnement sensible au genre est un état d'esprit qui doit transcender toute l'organisation, y compris son propre fonctionnement. C'est une manière de voir qu'il conviendrait d'épouser pour que l'intégration du genre devient un réflexe et s'intègre dans les mœurs de l'association. C'est ce qu'on qualifie d'institutionnalisation du genre.

L'institutionnalisation du genre dans une association signifie l'intégration pleine et entière des politiques et procédures qui promeuvent l'égalité et l'équité entre les genres :

- au sein de l'association elle-même;
- et dans le cycle de gestion de ses projets de développement (voir *supra*, section II).

Elle suppose la mise en place de politiques et pratiques institutionnelles (communication interne et externe, gestion des ressources humaines, mécanismes de responsabilisation, etc.) favorisant un rôle et une participation équitable et égalitaire des femmes et des hommes à tous les niveaux de l'organisation.

L'institutionnalisation du genre doit être envisagé comme un projet en lui-même, à l'instar des projets de labellisation ou de certification qualité. Il part d'une vision et aboutit à un plan d'action dont les réalisations font l'objet d'une évaluation. Avant d'exposer la démarche à suivre pour une intégration transversale du genre dans l'association (2.2), il conviendrait de mettre en avant les enjeux d'une telle entreprise (2.1).

3.1. Enjeux et intérêt de l'institutionnalisation du genre dans une association

Qu'elle soit administration, entreprise, ONG ou autre, toute organisation comporte une dimension genre dont elle ne peut se départir. Elle participe de sa « culture maison », de ses valeurs, de ses compétences et de son expertise dans son domaine d'activités, etc. C'est cette « identité » qui conditionne en grande partie sa manière d'intégrer la perspective genre.

Sur un autre plan, une organisation rassemble en son sein des femmes et des hommes qui adhèrent ou s'opposent au principe de l'égalité entre hommes et femmes, compte tenu de leur background socioculturel et indépendamment de la politique de leur organisation.

A ce titre, l'intégration de la perspective genre dans une association entraîne des effets complexes au niveau communautaire et individuel. En effet, l'égalité des sexes touche au pouvoir et véhicule donc un problème communautaire et politique. De

même, la question revêt également un aspect individuel, les employés de l'association étant d'abord des femmes et des hommes.

L'institutionnalisation de cette approche comporte également une dimension technique puisque cet exercice requiert des instruments et du savoir-faire.

Compte tenu de ces enjeux, l'institutionnalisation de l'approche genre dans une association doit être envisagée comme un choix stratégique qui vise à renforcer les compétences et les capacités de l'organisation et de ses partenaires. Ce choix induit une transformation de l'organisation et des individus qui la composent. Cette transformation peut intervenir en amont (comme préalable) ou en aval (comme résultat).

Une association a des exigences implicites et explicites à l'égard de son personnel. Ces exigences définissent non seulement leurs tâches (décrites dans le contrat ou les termes de références), mais aussi, dans une certaine mesure, leur comportement. Ce dernier n'est en principe pas dicté explicitement, mais implicitement. L'institutionnalisation de l'approche genre affecte profondément les deux aspects.

Plus qu'un choix, l'institutionnalisation de l'approche genre est une nécessité. En effet, il sera insensé de promouvoir le souci d'égalité auprès des partenaires et dans leurs projets tout en ignorant la même pratique au sein de l'organisation elle-même.

En définitive, l'intégration transversale de la perspective genre au sein de l'association lui facilite son intégration dans les projets de développement qu'elle entreprend.

3.2. La démarche

La démarche à suivre suit un processus semblable à celui du cycle de gestion des projets.

3.2.1. Phase de préparation

La première étape du processus est d'initier un débat en interne et avec les partenaires intéressés par la promotion de la politique d'égalité.

Les échanges mettront en avant les questions suivantes :

- Quels processus et quels résultats voulons-nous obtenir en terme de genre ?
- Par quels moyens voulons-nous les obtenir ?
- Quelle influence voulons-nous exercer sur l'égalité entre hommes et femmes ?

L'objectif est d'enrichir les éléments du débats sur l'égalité entre les différentes parties et individus impliqués, mais surtout de familiariser les personnes concernées avec le sujet et de développer leurs compétences.

Phase d'identification

L'objectif de cette étape est de dégager un diagnostic organisationnel intégrant le genre à travers :

- l'analyse de l'organisation et de son fonctionnement pour évaluer son niveau de sensibilisation au genre, ainsi que le niveau d'intégration du concept dans sa culture ;
- l'identification des points faibles et des points forts de la politique genre de l'association;
- l'identification des mesures à prendre pour surmonter les contraintes et saisir les opportunités.

Il faut noter à ce stade que l'analyse ne doit négliger aucune dimension, l'ensemble des éléments de l'organisation étant porteur d'un potentiel « genre » qui peut être dévoilé à travers les réponses aux questions suivantes :

Aspect	Question
Mission	Quel est le but de l'association ?
Stratégie	Comment veut-elle réaliser ce but ?
Structure	Comment s'organise-t-elle en interne ?
GRH	Comment va-t-elle gérer son personnel ?
Infrastructure/moyens techniques	De quels moyens et matériaux dispose-t-elle ou devra-t-elle disposer ?
Ressources financières	De quels moyens financiers dispose-t-elle ou devra-t-elle disposer ?

3.2.3. Phase de conception

A partir des éléments d'analyse issue du diagnostic de l'étape précédente, il convient de formaliser les objectifs, l'engagement et la mise en oeuvre de la stratégie genre dans un document qui servira de "charte" ou "référentiel" pour l'institutionnalisation du genre dans l'association. Ce document est également partagé avec les partenaires.

Le document en question expose la vision « genre » de l'association en exprimant :

- la vision "genre" de l'association et le lien entre cette vision et la mission de l'ONG ;
- la déclinaison de la stratégie "genre" : expliquer la manière à suivre par l'association pour concrétiser l'institutionnalisation de la perspective genre;
- les conséquences éventuelles pour la structure de l'association en termes de communication interne, de prise de décision, de répartition de travail, etc.

3.2.4. Communication et partage de la vision "genre" de l'ONG

Une fois formalisée, cette vision « genre » doit être présentée et partagée via des réunions de débat et d'échange, en veillant à une participation maximale des membres de l'organisation pour susciter une large adhésion à cette nouvelle vision. Si l'association estime ne pas avoir les compétences techniques de mener ce

changement, il sera plus prudent de se faire accompagner par une/un expert externe.

L'effort de diffusion de la vision genre gagnerait à ne pas être ponctuel. Aussi est-il conseillé de mettre régulièrement le sujet à l'ordre du jour des réunions d'équipes. En outre, des formations sur le genre peuvent être dispensées aux collaborateurs afin de démystifier l'approche. De même, un collaborateur du projet "institutionnalisation de l'approche genre" peut être désigné comme « référence genre » pour que les membres du personnel sachent à qui s'adresser pour les questions techniques.

3.2.5. Mise en œuvre de l'approche transversale "genre"

La concrétisation de l'institutionnalisation de l'approche genre peut se manifester à travers plusieurs actions.

Formalisation de l'engagement de l'association
<ul style="list-style-type: none">✓ intégrer le genre dans la vision/mission de l'organisation ;✓ traduire la vision/mission de l'organisation en matière de genre dans des objectifs concrets (à court terme et à long terme) ;✓ libérer les moyens financiers et RH nécessaires pour la réalisation du genre au sein de l'organisation ;✓ associer le personnel à la conception, la mise en oeuvre, l'évaluation et le suivi de la stratégie genre ;✓ lutter contre les stéréotypes de genre par le biais de formations, de sensibilisations...✓ communiquer, en interne et en externe, l'engagement de l'organisation par rapport au genre ;✓ être membre actif d'un réseau genre.
Mettre au point un programme de formation et de sensibilisation au genre
<ul style="list-style-type: none">✓ former et sensibiliser le personnel et le management au genre ;✓ fixer des horaires de formation flexibles pour permettre aux femmes et aux hommes de respecter leurs horaires habituels/privés, tels l'accueil des enfants en fin d'après-midi,...
Adapter des conditions de travail aux spécificités des deux sexes (dans les processus de travail, dans la structuration des tâches et des fonctions,...)
<ul style="list-style-type: none">✓ limiter ou éviter la planification des réunions tardives ou heures supplémentaires ;✓ prévoir systématiquement des remplacements pour les femmes en congé de maternité ;✓ encourager les hommes à prendre le congé de paternité ;✓ appliquer le principe du salaire égal à travail égal;✓ etc.

Conclusion

A travers ce guide, nous avons tenté de rapprocher les associations de développement d'un thème d'importance capitale qui transcende leur action au quotidien, en cherchant à rester le plus simple et concret possible. L'objectif est de rendre accessible une matière dont la terminologie peut s'avérer pour certaines ONG inconstante, voire rébarbative.

A travers le guide, AMSED aspire à mettre à la disposition de ses partenaires et des ONGs, un document qui rappelle les questions pertinentes à se poser et les bons réflexes à adopter pour s'approprier l'approche genre, aussi bien dans les projets qu'elles initient qu'au sein même de ces organisations.

Le contenu ne saurait s'améliorer, au fil des prochaines éditions, sans les remarques des lectrices/lecteurs et utilisatrices/utilisateurs, issues de la mise en pratique des outils et grilles du présent guide.