Fiche CdP « Genre en pratique »

L'institutionnalisation du genre

Le contenu de cette fiche est le fruit de discussions des membres de la communauté de pratique lors d'une rencontre tenue le mardi 25 septembre 2012.

I - INTRODUCTION :

Les organisations de coopération internationale (OCI) reflètent et reproduisent les rôles et les relations de genre construits socialement. Ceci se répercute sur leur fonctionnement, leurs procédures, leurs méthodes de gestion des ressources humaines, sur le développement de leurs programmes ainsi que sur leurs croyances et leurs valeurs. L'institutionnalisation du genre est une méthode visant à transformer les OCI afin qu'elles puissent contribuer durablement à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH).

L'institutionnalisation du genre contribue à rendre une organisation plus sensible au genre, c'est-à-dire faisant davantage preuve d'un engagement explicite envers le principe de l'ÉFH et poursuivant directement cet objectif. L'institutionnalisation mène à une prise en compte systématique de la dimension de genre dans toutes les activités courantes et dans la structure interne d'une organisation, et ce par l'ensemble des membres du personnel, des gestionnaires et des partenaires. (Voir l'encadré 1 pour la description d'une organisation sensible au genre[1]).

L'institutionnalisation de l'ÉFH exige des changements au niveau des pratiques mais aussi au niveau des attitudes, des comportements et des valeurs. Il en résulte une dynamique collective dotée de son existence propre, dépassant le niveau des individus, et qui se reflète à tous égards : politiques, processus décisionnels, allocation des ressources, budgets, activités des projets, relations de travail, etc. doivent tous contribuer à promouvoir l'ÉFH.

II - CONSTATS :

Rubin et Missokia (2006), l'Organisation internationale du travail (2008) et Trépanier et al., 2011, identifient quatre facteurs interdépendants indispensables pour que les organisations deviennent sensibles au genre : (1) la volonté ou l'engagement politique, (2) la capacité technique, (3) l'imputabilité et (4) les normes, coutumes, croyances, valeurs et codes de comportement. Les membres de la Communauté de Pratique Genre en pratique (CdP) de l'AQOCI ont effectué une première analyse de l'intégration du genre au sein de leurs organisations, en se basant sur ces quatre facteurs ou piliers.

[1] Oxfam Canada, « This is what gender just organisations look like ».

CdP «Genre en pratique» de l'AQOCI. Tous droits réservés. Ce document a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada. Juin 2013

Les résultats indiquent des niveaux très variables d'institutionnalisation d'une OCI à l'autre et font état d'une certaine frustration face à la lenteur des changements dans certaines organisations – « *On n'avance pas aussi vite qu'on veut* ».

La **volonté politique** de contribuer à l' ÉFH se reflète par l'utilisation que font les personnes à la tête de l'organisation de leur position de pouvoir pour communiquer et démontrer leur engagement envers l'ÉFH, ainsi que par leur capacité à susciter l'implication d'autres acteurs. La volonté politique se reflète également au niveau des pratiques courantes d'une organisation et de ses actions formelles et informelles. Au niveau formel, la plupart des organisations membres de la CdP possèdent une politique de genre, et certaines se sont dotées de stratégies de genre et/ou de plans d'action. C'est davantage dans la mise en application de ces engagements que la difficulté réside : objectifs, programmes et budgets des organisations, choix des partenaires, etc. De même, la mise en place d'une structure organisationnelle moins hiérarchique et d'un style de gestion plus inclusif et transparent, favorisant la prise en compte des différents points de vue et la multiplication des occasions d'apprentissage, peut représenter un défi important. Enfin, il importe d'assurer un soutien adéquat au personnel responsable du dossier genre, ce qui en soi peut représenter un défi additionnel.

La **capacité technique** se mesure par les aptitudes, les qualifications et les compétences des individus à l'intérieur d'une organisation pour intégrer l'ÉFH aux processus organisationnels et aux programmes. À ce niveau, les capacités techniques des OCI membres de la CdP varient énormément. Parmi les défis identifiés, mentionnons en particulier la difficulté d'assurer l'intégration de l'ÉFH aux programmes d'éducation du public, de plaidoyer et de communication.

Encadré 1 : Caractéristiques d'une organisation sensible au genre (Oxfam-Canada)

- La composition du personnel reflète l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) à tous les niveaux de l'organisation.
- La structure organisationnelle et les procédures intègrent pleinement la dimension ÉFH.
- La politique organisationnelle en matière d'égalité entre les femmes et les hommes se reflète dans les pratiques, avec un mécanisme de reddition de comptes et un processus de traitement des griefs.
- Un programme de formation continue du personnel permet de développer la confiance en soi, les capacités et l'affirmation de soi des femmes.
- Il existe un système pour identifier les besoins en matière de formation sur l'ÉFH et pour y répondre.
- La promotion de l'ÉFH et l'habilitation des partenaires, des collectivités et des individus sont au coeur de la programmation.
- Le leadership est décentralisé.
- La programmation est à l'écoute des collectivités, travaille de concert avec celles-ci et est flexible.
- L'organisation est perçue comme crédible par les autres agences nationales et internationales engagées envers l'ÉFH.
- L'organisation exerce un pouvoir d'influence et un leadership dans ses rapports avec les agences gouvernementales et communautaires et avec les acteurs, parties-prenantes et bénéficiaires de ses activités, par le biais de ses prises de position politiques, de ses communications efficaces, de son incidence sur la formulation de politiques, de son réseautage et de son partage de connaissances.

CdP «Genre en pratique» de l'AQOCI. Tous droits réservés. Ce document a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada. Juin 2013

Pour faire face à cette situation, certaines OCI ont embauché une spécialiste ÉFH dotée d'un mandat clair, accepté par tous et respecté par la direction et par les membres de l'organisation. Ces OCI fournissent en outre des formations et des outils aux membres du personnel et aux organisations partenaires. Cette approche est très positive dans le sens où cette personne peut faire avancer la question de l'ÉFH rapidement. Il y a toutefois un risque identifié à confiner l'ÉFH à cette personne ou à un Comité ÉFH et à déresponsabiliser les autres collègues. À l'inverse, d'autres organisations ne disposent pas de personnel formellement responsable de l'intégration du genre et du transfert de connaissances. Cette approche a pour avantage de ''transversaliser'' l'ÉFH à travers l'organisation. Toutefois, les responsabilités des personnes porteuses du dossier risquent alors de rester cantonnées à l'informel ; leur rôle n'est pas nécessairement reflété dans leur description de tâches, elles ne disposent pas de temps spécifiquement alloué à la réalisation de ce travail ni de la formation requise pour transférer leurs connaissances et assurer une continuité. Par ailleurs, toutes les OCI ont souligné le besoin de lier la formation à la pratique et d'utiliser de multiples moyens de formation, par exemple les plateformes d'échange, les webinaires, les formations sur mesure, etc.

"L'institutionnalisation est fragile et, peu importe les systèmes et les structures en place, elle est toujours liée à l'engagement du personnel et donc sujette au défi du roulement de personnel " (Diagnostique, juin 2012).

L'**imputabilité** se reflète dans les mécanismes mis en place par l'organisation pour évaluer dans quelle mesure elle intègre l'ÉFH à ses programmes, structures et processus organisationnels. L'ÉFH influence le choix de partenaires de tous les OCI membres de la CdP, mais seulement la moitié des OCI ont mis en place des mécanismes assurant un accès égal pour les femmes aux bénéfices des projets (un élément essentiel d'un programme qui veut intégrer l'ÉFH). De plus, l'intégration de l'ÉFH aux systèmes de contrôle et d'évaluation est généralement assez faible, que ce soit en matière de résultats des programmes (le rapportage ÉFH étant le plus souvent anecdotique) et/ou de gestion des ressources humaines (par exemple, intégration insuffisante de l'ÉFH aux conditions de travail ou absence de mesures pour assurer la parité au sein des équipes de direction).

« Je voudrais que ça ne fasse pas de différence si je pars.
Je veux que tout le monde porte ce dossier (l'ÉFH). »

Les **normes, les coutumes, les croyances et les codes de comportement** d'une organisation sensible au genre se manifestent dans les valeurs fondamentales de l'organisation et dans les relations interpersonnelles ; par exemple, les types de comportements qui sont encouragés ou les idées qui sont considérées comme acceptables. Ce facteur représente un défi pour la plupart des OCI membres de la CdP. Au sein du personnel, les femmes sont majoritaires mais elles demeurent minoritaires au niveau des équipes de direction. Néanmoins, les OCI ont signalé que la parité femme homme au sein des ONG n'était pas suffisante puisqu'elle n'entraînait pas automatiquement la priorisation de l'ÉFH au niveau de l'allocation des ressources, etc. Le personnel des OCI ne possède pas suffisamment de connaissances en matière

CdP «Genre en pratique» de l'AQOCI. Tous droits réservés. Ce document a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada. Juin 2013

d'ÉFH et ne démontre pas suffisamment d'intérêt et d'appropriation des engagements organisationnels à cet égard. Certaines OCI se demandent si elles-mêmes intègrent les valeurs qu'elles exigent de leurs partenaires.

III - MÉTHODOLOGIE POUR INSTITUTIONNALISER L'ÉFH :

1. Se donner les moyens d'opérer le changement

La volonté politique est le fruit de l'influence de forces externes à l'organisation, par exemple les exigences de bailleurs de fonds comme l'ACDI, et de forces internes de l'organisation, telle que la vision de la direction et les actions mises de l'avant par des membres du personnel. Pour se donner les moyens d'opérer le changement, il est essentiel de s'engager dans un processus à long terme qui soit participatif, structuré et que chaque membre du personnel, de la direction et des partenaires s'approprie personnellement. Ce processus doit remettre en question la culture, les procédures, les apprentissages et les attitudes et il doit être adapté aux besoins spécifiques de chaque organisation. D'autres facteurs qui facilitent le changement sont la convergence des intérêts de la direction et des résultats attendus du processus de changement et le développement d'un large éventail d'alliés au sein et à l'extérieur de l'organisation. Afin de minimiser les résistances, il est important de créer un climat de confiance et d'assurer que les agents et agentes de changement agissent pour faciliter ou catalyser plutôt que de se présenter comme des spécialistes qui proposent des solutions.

2. Réaliser une analyse participative des besoins

L'identification des forces et faiblesses de l'institutionnalisation du genre au sein d'une organisation constitue une étape cruciale pour enclencher un processus réfléchi, structuré et stratégique. Ce processus doit être participatif. Il doit offrir à la direction, au personnel et aux partenaires l'occasion de réaliser une « analyse genre » de l'organisation et de ses programmes, de proposer des solutions et d'établir un consensus autour de la question. C'est ce caractère participatif qui permettra de développer une volonté collective et qui facilitera l'ouverture au changement. Un autre élément-clé pour assurer une meilleure appropriation est de tenir les gestionnaires et le personnel informés tout au long du processus.

Encadré 2 : Étapes pour institutionnaliser l'ÉFH

- Se donner les moyens d'opérer le changement
- Réaliser une analyse participative des besoins
- Acquérir et mettre en pratique des compétences et des attitudes sensibles au genre
- Intégrer l'ÉFH au partenariat
- Intégrer la dimension de genre aux politiques et aux programmes
- Développer de nouvelles pratiques et attitudes de travail
- Intégrer une approche sensible au genre aux mécanismes et aux processus organisationnels

3. Acquérir et mettre en pratique des compétences et des attitudes sensibles au genre

Pour qu'une organisation devienne sensible au genre, il est essentiel de renforcer ses capacités par une transmission systématique des

CdP «Genre en pratique» de l'AQOCI. Tous droits réservés. Ce document a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada. Juin 2013

connaissances afin de démystifier l'ÉFH et d'outiller et de former l'ensemble du personnel et des membres de la direction. Pour assurer l'acquisition et l'application des nouvelles connaissances, les formations devraient tenir compte des tâches du personnel et lier la théorie à la pratique. Le renforcement des capacités devrait viser l'ensemble de l'organisation et ne pas se limiter aux individus, en opérant un lien entre les formations et l'application d'une approche sensible au genre dans les procédures et pratiques de l'organisation, en suscitant le développement de politiques qui formalisent les engagements organisationnels en matière d'ÉFH, et en établissant des mécanismes d'imputabilité qui responsabilisent la direction et le personnel.

4. Intégrer l'ÉFH au partenariat

Au niveau de la méthodologie d'institutionnalisation du genre, les OCI membres de la CdP ont souligné l'importance d'impliquer les partenaires afin d'ancrer les changements dans la réalité de terrain et d'assurer une meilleure appropriation des engagements ÉFH. Ceci peut contribuer à l'élaboration d'une approche ou d'un modèle de concert avec les partenaires. Une bonne pratique utilisée par une des OCI membres est de faciliter les échanges entre partenaires pour favoriser le renforcement mutuel et l'émulation en matière d'intégration du genre. L'intégration du genre au partenariat commence par la sélection de partenaires mobilisés et compétents en matière de promotion de l'ÉFH. Il s'agit ensuite de susciter des occasions pour engager une réflexion conjointe et partager les expériences, en vue de sensibiliser, informer et former les partenaires ainsi que le personnel et la direction des OCI. Ce processus devrait favoriser l'émergence ou le renforcement de la volonté politique des partenaires et des OCI. Il doit aussi faire l'objet d'un suivi afin de mesurer l'impact du processus d'institutionnalisation au sein des organisations partenaires.

5. **Intégrer la dimension de genre aux politiques et aux programmes**

Une composante fondamentale de l'institutionnalisation du genre est l'intégration de l'ÉFH à l'identification, la planification, la mise en oeuvre, la gestion et le suivi-évaluation des politiques et des programmes afin qu'ils prennent en compte les besoins pratiques et les intérêts stratégiques des femmes, tel qu'identifiés au préalable dans le cadre des analyses genre. La stratégie doit viser à la fois l'intégration de la dimension de genre à l'ensemble des politiques et programmes de l'organisation et le développement de politiques et de programmes spécifiques contribuant à améliorer les conditions de vie des femmes et à transformer les relations de pouvoir entre les femmes et les hommes. D'autre part, il est essentiel d'adopter un vocabulaire sensible au genre pour ne pas masquer les inégalités entre les femmes et les hommes lors de la planification et du suivi.

6. **Développer de nouvelles pratiques et attitudes de travail**

L'institutionnalisation de l'ÉFH, quand elle est bien intégrée, signifie un changement au niveau des pratiques et attitudes de travail. Au niveau des normes, coutumes, croyances et codes de comportement, l'ÉFH devrait être reflétée dans la prise de décision (à qui appartient le pouvoir décisionnel), l'intégration des idées par le

CdP «Genre en pratique» de l'AQOCI. Tous droits réservés. Ce document a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada. Juin 2013

personnel, des actions prises pour promouvoir l'ÉFH, et les valeurs fondamentales de l'organisation.

Il est essentiel d'examiner les normes et pratiques informelles et de les réviser pour qu'elles contribuent à l'émergence d'une culture organisationnelle sensible au genre. Les membres de la CdP ont suggéré d'intégrer une perspective de genre à toutes les activités avec les coopérants et coopérantes volontaires, du recrutement à la formation, en passant par les activités d'éducation du public au retour. En effet, dans toutes les réunions d'équipe, la question de l'ÉFH devrait être un sujet incontournable. Devenir une routine dans toutes les activités courantes pour l'ensemble des membres du personnel et des gestionnaires.

7. Intégrer une approche sensible au genre aux mécanismes et aux processus organisationnels

Une autre composante-clé de l'institutionnalisation du genre concerne la gouvernance de l'organisation, c'est-à-dire le style de leadership, la structure de l'organisation, ses méthodes de gestion. Il est essentiel d'examiner les règles et procédures et de les réviser pour qu'elles contribuent à l'émergence d'une culture organisationnelle et d'une programmation sensibles au genre. Les OCI ont identifié des exemples d'intégration de la dimension de genre aux règles, aux procédures et aux normes organisationnelles :

- Rendre les gestionnaires et le personnel imputables de l'atteinte des résultats en matière d'ÉFH, à tous les niveaux de la gestion des ressources humaines : salaires, formation, encadrement, évaluation du rendement, attribution des promotions.
- Mettre en place un système de veille quant aux engagements à institutionnaliser au niveau des activités courantes : vérification des documents de projets, rapports d'activités, procès-verbaux des réunions, publications, etc. et réunions périodiques sur l'ÉFH pour échanger et identifier les pratiques exemplaires.
- Réviser les politiques de communication et identifier des engagements organisationnels précis pour le département de communication : par exemple, diffuser de l'information sur les questions de genre, partager les apprentissages et souligner les réussites en matière d'ÉFH.
- L'allocation de ressources financières est indispensable à la mise en oeuvre de la plupart des activités suggérées par les OCI. Toute stratégie ou plan d'action en matière de genre devrait donc inclure des prévisions et des engagements budgétaires.

Pour conclure, l'institutionnalisation du genre est un moyen de promouvoir l'ÉFH dans le travail de développement. Elle vise une prise en compte systématique et durable, par l'ensemble des membres du personnel, des gestionnaires et des partenaires, de la dimension de genre à tous les niveaux et dans toutes les activités.

« Institutionnalisation : formaliser, stabiliser et pérenniser l'engagement – une existence propre en dehors des individus »

CdP «Genre en pratique» de l'AQOCI. Tous droits réservés. Ce document a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada. Juin 2013

RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN :

Chevalier, Jacques M. et M. Bourassa, Daniel J. Buckles (2011). Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives en éducation, Gatineau, Canada, SAS2 Dialogue, http://www.sas2.net/sites/default/files/sites/all/files/manager/pdf/french-handbook/sas2_module1_sept11_red_fr.pdf

PNUD Gender Thematic Trust Fund (GTTF), (2005). Guide pour l'institutionnalisation de l'Approche Genre, Algérie, http://www.dz.undp.org/publications/national/Guide_genre.pdf.

Macdonald, Mandy et Ellen Sprenger, Ireen Dubel (1997). Gender and organizational change: Bridging the Gap between policy and practice, Royal Tropical Institute, The Netherlands.

OIT (2008). Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre : méthodologie participative du BIT/Organisation internationale du Travail, Genève, http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_093424/lang--fr/ index.htm

Morris, Patricia et Suzanne Kindervatter, Amy Woods (2010). The Gender Audit Handbook: A Tool for Organizational Self Assessment and Transformation, Interaction, Revised by Jeannie Harvey.

Oxfam Canada, « This is what gender just organisations look like ».

Rao, Aruna et David Kelleher (2002). Unraveling Institutionalized Gender Inequality, Gender at Work, Ottawa, Canada.

Rao, Aruna et Rieky Stuart, David Kelleher (1999). Gender at Work : Organisational Change for Equality.

Rubin, Deborah et Elizabeth Missokia (2006). Gender Audit for USAID/TANZANIA, Gender Audit USAID Tanzania, DevTech Systems Inc.,

Soares Pinto, Rita (2008). L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique, AQOCI, http://www.aqoci.qc.ca/IMG/pdf/soares_pinto_institutionalisation_genre-f.pdf

Swieringa, Joop and André Wierdsma (1992). Becoming a learning organisation: beyond the learning curve, Reading, MA, Addison Wesley.

Trépanier, Emmanuel et Marie Ginette Bouchard, Fréda Thélusma, Julie Martineau (2011). Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : La mise en pratique. (Trousse de formation pour les organismes de coopération internationale). Une publication de la communauté « Genre en Pratique » du Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI. http://www.aqoci.qc.ca/IMG/pdf/trousseefh_vfran-2.pdf

CdP «Genre en pratique» de l'AQOCI. Tous droits réservés. Ce document a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada. Juin 2013