

# L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique

---

## Comité québécois femmes et développement

de L'Association québécoise des organismes de coopération  
internationale – AQOCI

Mai 2008



# L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique

---

ANALYSE CONCEPTUELLE PRÉPARÉE DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE-ACTION SUR L'INTÉGRATION DE L'APPROCHE GENRE ET DÉVELOPPEMENT AU SEIN DES OCI RÉALISÉE PAR LE COMITÉ QUÉBÉCOIS FEMMES ET DÉVELOPPEMENT DE L'AQOCI

Mai 2008

*Recherche et Rédaction* : Rita Soares Pinto<sup>1</sup>  
*Coordination*: Fréda Thélusma

*Comité québécois femmes et développement  
de l'Association québécoise des organismes de coopération  
internationale - AQOCI*

1001, rue Sherbrooke Est, suite 540  
Montréal, Québec  
Canada  
H2L 1L3

Téléphone : (514) 871-1086  
Télécopieur : (514) 871-9866

Courrier électronique : [aqoci@aqoci.qc.ca](mailto:aqoci@aqoci.qc.ca)  
Site Internet : [www.aqoci.qc.ca](http://www.aqoci.qc.ca)

---

<sup>1</sup> L'auteure est consultante pour le Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI et réalise en 2007/8 une recherche-action sur l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la coopération canadienne, en tant que boursière de la Fondation Walter & Duncan Gordon.

**Depuis le programme d'Action de Beijing, l'institutionnalisation du genre est devenue le mécanisme principal visant à atteindre l'ambitieux objectif de l'égalité entre les sexes et a été intégré dans le langage et les pratiques des ONG, des organismes de coopération internationale (OCI), des gouvernements et des agences de coopération internationale. Mais de quoi parle-t-on au juste? Quelles sont les implications que cela comporte pour le travail des OCI? Quels sont les principaux défis au niveau de son opérationnalisation? L'article a pour objectif de présenter, à travers une revue de la littérature, quelques réflexions sur le thème de l'institutionnalisation du genre, et notamment ses enjeux à la fois au niveau organisationnel et celui des programmes et des projets de développement.**

## **L'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE**

L'institutionnalisation du genre<sup>2</sup> peut être définie comme « une stratégie qui a pour but de promouvoir l'égalité entre les sexes et de faire avancer les droits des femmes et ce en infusant une analyse de genre, de la recherche sensible au genre, les perspectives des femmes et des buts d'égalité entre les sexes dans l'ensemble des politiques, projets et institutions » (AWID, 2004, p.1). Il existe un consensus général sur le fait que l'égalité entre les sexes se réfère simultanément à la reconnaissance que les femmes et les hommes ont des besoins et priorités différentes et également au fait que les femmes et les hommes devraient jouir « des mêmes conditions pour réaliser pleinement leurs droits humains et des mêmes aptitudes pour contribuer au développement national, politique, économique, social et culturel et bénéficier des résultats » (ACDI, 1999).

La plupart des définitions de l'institutionnalisation du genre adhèrent à celle développée par le Conseil Économique et Social des Nations Unies: « *le gender mainstreaming consiste à évaluer les incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques ou les programmes,*

---

<sup>2</sup> Nous utiliserons dans ce texte l'expression « *institutionnalisation du genre* » pour traduire le terme anglais *gender mainstreaming*, parfois traduit également par *intégration transversale du genre*.

*dans tous les secteurs et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines – politique, économique et social – de manière à ce que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse se perpétuer. Le but ultime est d'atteindre l'égalité entre les sexes ».* (UN, 1997, page. 28).

Il s'agit donc d'une démarche d'intégration transversale du genre ou, en d'autres mots, d'une approche intégrée de l'égalité. Ce qui implique que le genre soit pris en compte et intégré à tous les niveaux et dans toutes les activités des États, des agences de développement, des ONG et OCI, devenant ainsi partie « des activités courantes » de celles-ci.

Quelle est l'origine de ce concept ? Il est souvent associé à la 4<sup>ème</sup> conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes tenue à Beijing en 1995, qui l'a propulsé à l'avant-scène comme le mécanisme privilégié permettant d'atteindre l'objectif ambitieux de l'égalité entre les sexes. Lors de cette conférence, 189 États du monde ont signé le Programme d'Action de Beijing et se sont engagés à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'empowerment ou l'autonomisation<sup>3</sup> des femmes dans l'élaboration de tous leurs programmes et politiques (NU, 1995).

Si c'est lors de la conférence de Beijing que le concept a pris de l'importance, il existait cependant avant cette date. Selon Tiessen (2007), l'on peut tracer les origines du concept dès la première conférence des Nations Unies sur les femmes, tenue à Mexico en 1975, et des références peuvent être trouvées dans les documents

---

<sup>3</sup> Le terme « empowerment » des femmes peut être traduit en français par « autonomisation » des femmes ou par renforcement du pouvoir des femmes. Cela peut être défini comme « La capacité des femmes à accroître leur propre autonomie et leur force interne. Cela est identifié comme le droit de faire des choix dans la vie et d'influencer la direction des changements via la capacité d'acquérir le contrôle sur les ressources matérielles et non-matérielles ». (Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI, 2004).

émanant de la 3<sup>ème</sup> Conférence ayant eu lieu à Nairobi en 1985, qui défendaient la participation pleine et équitable des femmes dans toutes les activités de développement. De plus, les agences de coopération de certains pays, comme l'ACDI, considèrent avoir adopté une position visant l'intégration transversale dès les années 70 avec le développement de politiques d'égalité ou de lignes directives. Mais «ces tentatives précoces étaient plutôt vagues et laissaient peu de place à l'implantation de stratégies et de mécanismes pour le changement» (Tiessen, 2007, p. 20). Par contre, après Beijing, une grande partie des institutions de développement, des gouvernements nationaux et des ONG internationales ont adopté la terminologie de l'égalité entre les sexes et de l'institutionnalisation du genre et ont développé ou endossé des politiques d'égalité entre les sexes qui partagent des objectifs, des buts et des stratégies communs (Moser and Moser 2005).

Selon Mukhopadhyay et al. (2006), l'institutionnalisation du genre peut être considérée comme le résultat de deux changements inter-reliés qui ont eu lieu avant la Conférence de Beijing: d'une part, le passage de l'approche Intégration des femmes au développement (IFD) à l'approche Genre et développement (GED) et, d'autre part, le passage de l'idée «intégrer les femmes» à l'idée «institutionnaliser le genre».

Selon les auteurs, le passage de l'IFD à GED a été le résultat de deux critiques principales faites à l'approche IFD introduite dans les années 70.

Tout d'abord, si les initiatives d'IFD avaient certes quelques résultats en matière d'amélioration des conditions matérielles des femmes, elles étaient cependant à l'origine de peu de progrès au niveau du statut des femmes. L'approche IFD mettait surtout l'accent sur l'inclusion des femmes au processus de développement, en plaidant pour l'intégration des femmes avec notamment des arguments d'efficacité économique (Bähr et al., 2006). Elle ne remettait pas en question les relations de pouvoir inéquitables entre les femmes et les

hommes qui demeuraient ainsi inchangés. Ce n'est qu'avec le passage à l'approche GED, que les rapports entre les femmes et les hommes, marqués par des relations de pouvoir et de domination, seront mis au centre et pris en compte de façon explicite.

La deuxième critique faite à l'IFD s'attaque au fait que les femmes demeuraient, dans cette approche, à la périphérie, marginalisées du « courant principal » du développement et ce notamment à cause de la façon dont l'IFD était mise en œuvre : les femmes étaient confinées en tant que « groupe cible » à quelques « projets femmes » ; au niveau organisationnel, on retrouvait des unités IFD séparés, voire isolées, au sein des agences de développement et des États. L'approche IFD n'assurait pas ainsi une prise en compte transversale des besoins et intérêts des femmes dans l'ensemble des politiques et programmes.

Le passage de « l'intégration des femmes » à « l'institutionnalisation du genre » naît justement de cette critique faite à l'IFD : l'approche proposait d'inclure ou intégrer les femmes en élaborant des projets spécifiques qui avaient tendance à les maintenir marginalisées ainsi que leurs intérêts; les « questions des femmes » étaient souvent vues comme isolées et séparées des fonctions principales de l'organisation (Tiessen 2007). Le passage de la notion « intégration des femmes » à celle « d'institutionnalisation du genre » a permis de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes au niveau de tous les aspects et initiatives d'une organisation.

Mukhopadhyay et al. (2006) attirent cependant l'attention sur le fait que le changement conceptuel qui a eu lieu lors du passage de l'approche IFD à l'approche GED ne doit cependant pas être vu comme complet, cohérent et uniformément appliqué par les gouvernements, les ONG et les agences de développement. Le degré d'adoption de l'approche GED dans la rhétorique et dans la pratique varie beaucoup d'une organisation à l'autre. S'il est vrai que quelques organisations ont effectivement intégré l'approche GED à la fois au niveau théorique et dans la pratique, cependant un

nombre important d'organisations l'ont fait seulement au niveau du cadre conceptuel théorique et continuent, en fin de compte, à mettre en œuvre des projets qui relèvent plutôt de l'approche IFD.

## **L'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE AU NIVEAU ORGANISATIONNEL**

Un autre changement qui a eu lieu lorsque l'on est passé de l'approche IFD à l'approche GED a été la reconnaissance de la nécessité de prendre en compte le genre non seulement dans les projets de développement (« l'extérieur ») mais également au niveau interne des organisations (Mukhopadhyay et al., 2006). Le processus d'institutionnalisation du genre inclut ainsi deux aspects distincts: institutionnaliser le genre dans l'ensemble des politiques, programmes et projets et également tenir compte des considérations de genre à l'intérieur même de l'organisation, notamment dans les structures et dans la culture même de l'organisation.

La prise en compte du genre au niveau organisationnel constitue un élément important de l'approche de l'institutionnalisation du genre. Elle est née du constat que les organisations sont elles-mêmes des milieux non-neutres par rapport au genre dans le sens qu'elles reflètent, d'une façon plus ou moins importante, les rôles et relations de genre construits dans la société (Rao et al., 1997). Ceci a des répercussions sur les résultats que les organisations peuvent avoir sur le terrain, qui eux non plus ne sont pas neutres d'un point de vue de genre, étant donné que les rôles et relations de genre présents dans les organisations ont tendance à être reproduits dans leurs projets et programmes.

Si l'on considère l'hypothèse que seules les organisations qui sont sensibles au genre sont en mesure d'institutionnaliser de façon efficace le genre dans leurs programmes, l'intégration de l'approche genre au sein même du fonctionnement interne des organisations constitue alors un préalable à une prise en compte effective du genre dans les projets et les programmes. Ce qui implique que des transformations doivent avoir lieu à l'intérieur des organisations de

développement et que celles-ci doivent mettre en place des stratégies pour réduire les inégalités de genre au niveau organisationnel.

L'approche est censée promouvoir au sein de l'organisation des opportunités égales pour les femmes et les hommes au niveau de l'apprentissage, des conditions de travail, de l'accès au pouvoir et aux instances de prise de décision, etc... Elle doit favoriser une remise en question des normes, règles, attitudes et comportements formels et informels qui institutionnalisent des inégalités au sein de l'organisation et qui empêchent de mettre en place des interventions efficaces pour promouvoir l'égalité entre les sexes. De même, les personnes employées par l'organisation sont appelées à examiner leurs attitudes et pratiques culturelles en lien avec les questions de genre, et ce à travers un processus qui influencera à la fois les vies privées et publiques des individus.

Un corollaire de ce qui vient d'être dit est qu'il n'est pas suffisant de mettre en place des politiques de genre, ni d'organiser des formations en genre, ni de se doter d'outils d'analyse de genre etc. pour s'assurer que l'organisation et ses employés intègrent de façon efficace les préoccupations de genre dans les programmes. Ce type d'actions, que certains auteurs appellent des solutions techniques (Tiessen, 2005, 2007, Mukhopadhyay et al., 2006;)<sup>4</sup>, bien que fondamentales doivent être accompagnées d'actions qui visent à transformer également la culture interne de l'organisation et sa politique organisationnelle (Rao et al., 2005, Mukhopadhyay et al., 2006). Alors que les transformations au niveau de la culture interne visent à éliminer les discriminations envers les employées femmes et les femmes « bénéficiaires » qui persistent dans les organisations, les deuxièmes appellent les organisations à s'intéresser à leurs pratiques internes en matière de relations de pouvoir et d'allocation des ressources. La démocratisation des relations et le fait d'attribuer une voix plus forte aux femmes au sein de l'organisation sont des

---

<sup>4</sup> Ce type d'actions sont appelées par certains auteurs « l'infrastructure de genre » (Rao and Kelleher, sans date).



exemples de changements internes au niveau de la politique organisationnelle qui renforcent la capacité des organisations à s'attaquer à l'inégalité entre les sexes dans la société<sup>5</sup>.

Des méthodologies participatives pour réaliser des audits organisationnels de genre ont été développées ces dernières années (Interaction 2003; Moser, 2005b) afin de permettre aux organisations de mettre en place des efforts systématiques de changement organisationnel pour mieux institutionnaliser le genre. Il s'agit en général de démarches qui demandent de la volonté politique, des ressources, du temps, un véritable suivi et un engagement sur le long terme. Une des difficultés de l'audit est de croiser un regard sur les connaissances, les pratiques et les attitudes organisationnelles, en prenant en compte à la fois les dimensions individuelle et collective.

## **L'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT**

L'institutionnalisation du genre dans les programmes et projets implique l'intégration des préoccupations de genre et d'égalité entre les sexes dans les analyses, dans la conception, suivi et évaluation de toutes les politiques, programmes et projets, ainsi que des initiatives pour permettre aux femmes et aux hommes de formuler et d'exprimer leurs points de vue et de participer aux processus décisionnels sur toutes les questions.

Deux aspects sont importants à considérer lorsque l'on analyse l'institutionnalisation du genre : d'une part, il est important d'analyser

---

<sup>5</sup> Selon Fenella (2005), on peut considérer de façon générale que le fait d'assurer une représentation équitable des femmes dans les ONG et dans leurs instances de prise de décision affecte l'agenda même de développement des organisations en y intégrant davantage les préoccupations de genre. Cependant, l'auteure met en garde sur le fait qu'il ne faut pas assumer pour autant qu'il y a une relation directe entre le fait d'être une femme et le fait de porter et faire avancer les intérêts stratégiques des femmes. De plus, comme le soulignent certains auteurs, il n'est pas suffisant d'avoir une représentation équitable des femmes et des hommes : il est nécessaire de mettre en place des actions visant à changer les attitudes des employés, ainsi que les normes (formelles et non-formelles) et les valeurs de l'organisation qui ont tendance à pérenniser les inégalités de genre au sein de l'organisation et dans les projets mis en place (Aruna et al. 2005, Tiessen, 2007).

comment les projets sont réalisés et, d'autre part, le type de programmes mis en place (Mukhopadhyay et al. 2006).

Selon Moser et Moser (2005), qui ont analysé 14 politiques d'égalité entre les sexes d'agences internationales de développement – dont celle de l'ACDI – et d'ONG internationales, la majorité de celles-ci présente une stratégie double combinant à la fois l'intégration des préoccupations d'égalité entre les femmes et les hommes de façon transversale dans l'ensemble des politiques, programmes et projets et également des actions spécifiques visant l'égalité entre les sexes et le renforcement du pouvoir des femmes<sup>6</sup>. Cette double approche est représentée graphiquement de la façon suivante par l'auteure:

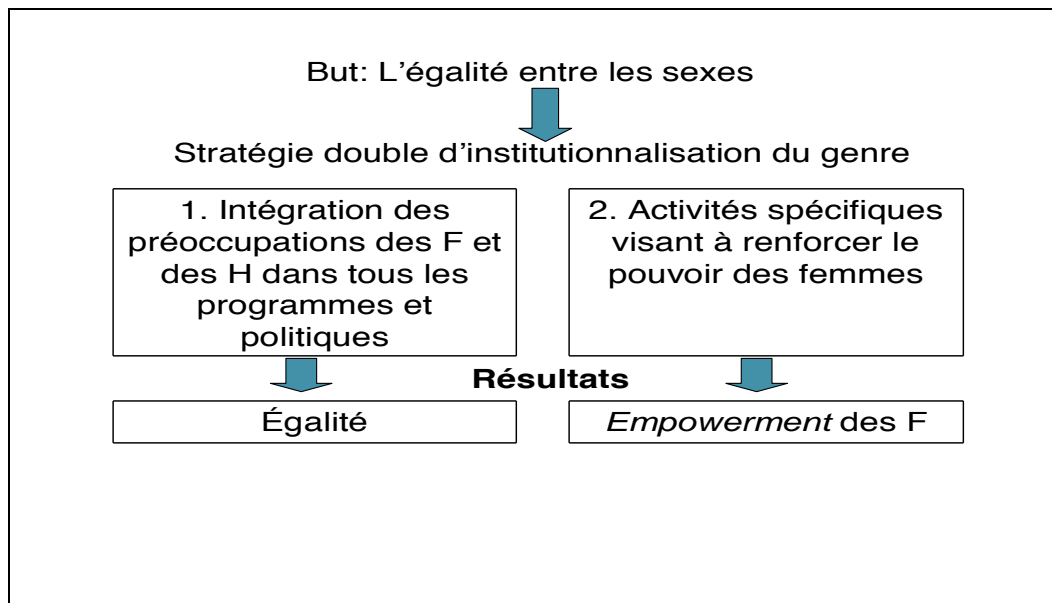


Figure 1 : Stratégie d'institutionnalisation du genre, inspiré de Moser (2005).  
F : femmes, H : hommes

<sup>6</sup> Il est intéressant de noter que les dernières évaluations de la politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes, réalisées en 1993 et en 1995, ont mis en lumière que c'est au niveau des projets spécifiques pour les femmes que les employés de l'ACDI considèrent que l'agence est plus efficace, et ce contrairement à l'intégration transversale (Lawrence, 2004). Malgré ceci, les projets spécifiques demeurent minoritaires et l'approche transversale a tendance à être dominante.

## *L'approche intégrationniste et l'approche transformative*

Jahan (1995) fait la distinction entre deux moyens inter-reliés à travers lesquels le genre peut être institutionnalisé dans les projets : soit en adoptant une **approche intégrationniste** soit une **approche transformative** ou de type « agenda-setting ».

La première, qui est la plus courante, implique d'incorporer les préoccupations d'égalité entre les sexes dans l'analyse, la formulation et la mise en œuvre des programmes et des politiques. Cela se fait le plus souvent en réalisant une analyse de genre des problèmes affectant le secteur ciblé par le projet et ce par la réalisation d'une enquête ou d'un diagnostic de la ligne de base et en compilant des données désagrégées selon le sexe. Cette analyse est intégrée dans l'élaboration des programmes et des projets, ainsi que dans les outils de suivi et d'évaluation qui intègrent ainsi une perspective de genre. Les employés sont formés pour utiliser les outils pour l'analyse de genre, la planification, le suivi et l'évaluation.

Cela permet d'améliorer la qualité des projets dans le sens où cela permet aux organisations de mieux cibler les hommes et les femmes et de concevoir des interventions qui sont appropriées et adaptées à leurs besoins différents.

Cependant l'approche intégrationniste est limitée dans ce qu'elle peut atteindre : intégrer l'égalité entre les sexes dans les projets permet d'atteindre l'objectif important d'attirer l'attention sur les besoins différents et les retombées différentes pour les femmes et les hommes. Cela permet aux gestionnaires de mieux planifier et de faire le suivi pour s'assurer que les femmes et les hommes sont mieux touchés par les projets et les programmes (Mukhopadhyay et al., 2006).

Les limites de cette approche tiennent au fait qu'elle a pour but principal d'intégrer les femmes, ainsi que les hommes, dans des

cadres conceptuels du développement déjà existants. Cela limite les programmes à « assurer les besoins pratiques des femmes et ceux-ci restent piégés dans un modèle d'analyse de genre qui n'a pas une vision de transformation mais qui essaie de faire le mieux à partir de la division existante du travail et des relations de production pour permettre plus de retombées pour les femmes » (op.cit.). Pour cette raison, l'approche a été critiquée par des chercheurs et féministes qui considèrent qu'elle ne fait qu'ajouter un ingrédient supplémentaire à une recette déjà existante: « ajouter les femmes et mélanger ». Cependant, « le résultat final de la recette et la façon de cuisiner restent pratiquement identiques » (Fenella, 2005, p.3)<sup>7</sup>.

De plus, on observe que les stratégies les plus courantes d'institutionnalisation du genre ont plutôt tendance à privilégier les questions simples, notamment celles en lien avec des indicateurs quantitatifs de nombre, et non pas les questions complexes et polémiques qui sont celles des relations de pouvoir (Tiessen, 2007). Par exemple, la compilation de données désagrégées selon le sexe est souvent interprétée en termes de compter le nombre d'hommes et de femmes ou de décrire les besoins différents des femmes et des hommes et ces données sont ensuite utilisées pour informer comment créer la parité, mais pas l'égalité. Il est moins commun, par contre, de faire l'analyse des rôles sociaux et des relations de pouvoir des femmes et des hommes, leurs contraintes et opportunités, les notions prédominantes de masculinité et de féminité et comment celles-ci sont reproduites dans les pratiques de tous les jours dans les activités et les organisations (Mukhopadhyay et al., 2006).

L'approche intégrationniste ne s'attaque donc pas nécessairement aux relations inégales entre les femmes et les hommes ni aux raisons structurelles empêchant l'autonomisation des femmes. Les préoccupations de genre en lien avec la position des femmes et

---

<sup>7</sup> Cette façon d'institutionnaliser le genre peut être vue dans les approches assistancielle ou de bien-être social, d'anti-pauvreté et d'efficacité de l'approche Intégration des femmes dans le développement (IFD) qui ont été identifiées par Moser (1989) (Fenella, 2005). Voir à cet effet le tableau de la trousse de formation de l'AQOCI, 2004, p.23.

leurs intérêts stratégiques sont par contre au centre de la deuxième approche, à savoir l'approche transformative.

Dans celle-ci, l'analyse de genre est réalisée en termes d'inégalités entre les femmes et les hommes ce qui permet de comprendre les causes politiques des inégalités et de la marginalisation des femmes dans le contexte précis d'intervention. Une telle analyse fait ressortir tout naturellement des priorités différentes pour les programmes qui en découlent. Engagés à appuyer une véritable transformation sociale en s'attaquant aux inégalités de genre, les programmes seront plus stratégiques et viseront des résultats pas seulement au niveau de la condition des femmes mais aussi de leur position. L'approche transforme ainsi l'agenda même existant du développement (Jahan 1995).

Il est intéressant de noter que, malgré l'utilisation répandue des concepts d'intérêts stratégiques par les ONG, OCI et agences de développement, il n'en demeure pas moins que beaucoup d'organisations qui tentent d'institutionnaliser le genre inscrivent leur travail surtout dans une approche de type intégrationniste (Fenella, 2005; Mukhopadhyay et al., 2006).

Dans ce sens, beaucoup d'auteurs déplorent le phénomène de dépolitisation de l'institutionnalisation du genre (Mukhopadhyay et al., 2006b; Mukhopadhyay et al., 2006, Fenella; 2005), à travers lequel ce concept devient exclusivement une question « technique » ou « mécanique » et son caractère politique de transformation a tendance à disparaître.

## **LES CHANGEMENTS NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES**

Rao et Kelleher (2005) proposent un cadre conceptuel permettant de mettre en évidence l'ensemble des changements nécessaires pour atteindre l'égalité entre les sexes. Celui-ci prend en compte quatre sphères inter-reliées (figure 2):

- **La conscience individuelle** des femmes et des hommes, ce qui comprend les connaissances, les compétences, la conscience politique, l'engagement;
- **La condition objective** des femmes, tels les droits et ressources, l'accès aux services de santé, etc.;
- **Les normes informelles**, telles les idéologies inéquitables, les pratiques culturelles et religieuses;
- **Les institutions formelles**, comme les lois et les politiques en vigueur.

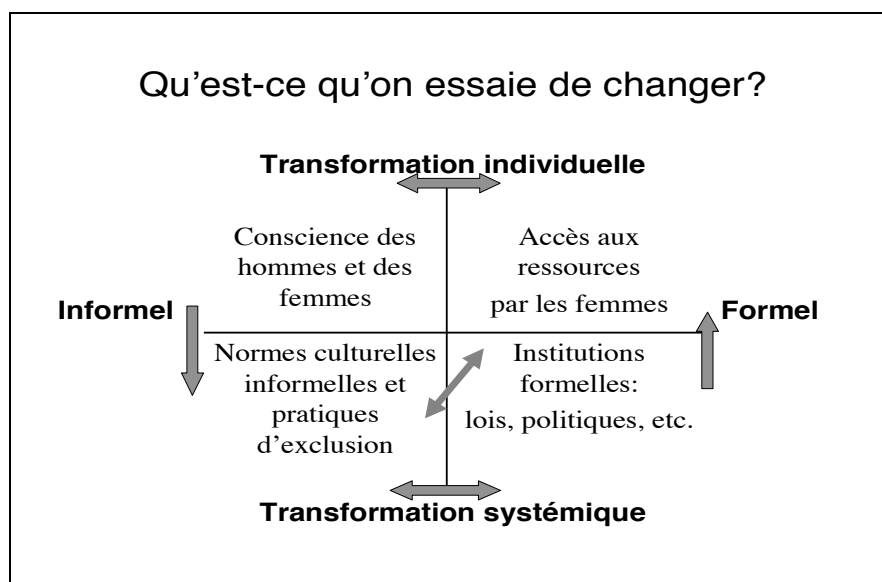


Figure 2 : Rao et Kelleher (2005)<sup>8</sup>

Ce cadre conceptuel permet aux organisations d'analyser à quel niveau se situe leur travail et de faire des choix stratégiques pour leurs interventions futures en matière d'égalité entre les sexes. Les organisations peuvent travailler dans une ou l'autre de ces sphères ou simultanément dans plusieurs d'entre elles: certaines organisations travaillent à changer les lois et les politiques, d'autres

<sup>8</sup> Se référer aux annexes 1 et 2 pour les cadres d'analyse détaillés appliqués à :  
 Annexe 1 : Évaluation de l'impact de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes au niveau des communautés /projets  
 Annexe 2 : Évaluation de l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes au niveau organisationnel  
 Ces deux cadres d'analyse ont été élaborés par l'organisation Gender at Work.

s'attaquent aux questions d'accès aux ressources, etc..

Les auteurs attirent cependant l'attention sur le fait que des transformations doivent avoir lieu à la fois au niveau individuel et au niveau sociétal, ainsi qu'au niveau formel et informel. De plus, les changements qui ont lieu dans une sphère sont en lien avec ceux ayant lieu dans les autres sphères.

Selon les auteurs, la notion de « transformation institutionnelle » est au cœur du travail permettant d'atteindre l'égalité entre les sexes<sup>9</sup>. Cette notion met l'accent sur la nécessité de s'attaquer aux racines des causes des inégalités entre les sexes. Le travail consiste alors « à changer les règles du jeu. Celles-ci sont les règles énoncées et non-énoncées qui déterminent qui a droit à quoi, qui fait quoi et qui décide » (op.cit, p. 59). Cet aspect est représenté dans la partie inférieure du graphique et est la clé pour qu'il y ait des changements durables en matière d'égalité entre les sexes. Il n'est donc pas suffisant d'apporter des changements au niveau des connaissances et des ressources (partie supérieur du graphique), par exemple à travers des projets qui visent le renforcement des capacités des femmes ou l'accès au crédit par les femmes, il faut qu'il y ait également des changements au niveau des institutions formelles et informelles qui perpétuent les discriminations et les inégalités entre les sexes, et donc des changements au niveau des normes socio-culturelles et des politiques et lois de l'État.

Ce cadre d'analyse peut être utilisé également pour faire le même type d'analyse au niveau organisationnel, ce qui permet d'évaluer où les organisations se situent par rapport à l'institutionnalisation du genre au niveau de leur fonctionnement interne. Une lecture du

---

<sup>9</sup> Il est important de ne pas confondre ici les termes institution et organisation, qui sont parfois utilisés de manière interchangeable. Rao et Kelleher définissent les institutions comme les règles énoncées ou implicites qui maintiennent les femmes dans des positions de subordination dans la société. Cela inclut des règles et des valeurs qui déterminent la division du travail selon le genre, qui limitent la mobilité des femmes dans la société, etc. Les organisations sont les structures sociales qui intègrent ou incarnent les institutions présentes dans la société (Kelleher et Rao, 2007). Celles-ci agissent dans le sens soit de renforcer les institutions ou de les questionner (Rao et Kelleher, sans date).

graphique appliquée au niveau organisationnel confirme ce qui a été dit plus haut :

***Pour qu'une organisation soit en mesure de réaliser du travail efficace en matière d'égalité entre les sexes, il n'est pas suffisant de développer des politiques de genre ou de mettre en place des actions pour renforcer les connaissances techniques des employés (à travers des formations, le développement de guides et d'outils, etc.). Ce type d'actions doit absolument être accompagné par des changements au niveau de la culture interne de l'organisation ainsi que des changements au niveau de la conscience de ses employés (partie gauche du graphique).***

## **PLUS DE 10 ANS APRÈS BEIJING, QUEL BILAN POUVONS-NOUS FAIRE CONCERNANT L'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE?**

Alors que les termes « institutionnalisation du genre » ou « *gender mainstreaming* » sont devenus de plus en plus courants dans les entités développementales, et ce à la fois chez les bailleurs de fonds aussi bien que les ONG, on doit se poser la question à savoir si l'adoption du langage de l'institutionnalisation a signifié une transformation réelle dans la façon dont les organisations travaillent et mettent en œuvre les projets. En particulier, est-ce que cela a permis aux organisations d'être mieux outillées et équipées pour lutter contre les inégalités entre les sexes? Est-ce que cela s'est traduit par des résultats concrets sur le terrain ?

Même s'il y a des expériences porteuses de succès, de façon générale, l'expérience internationale d'institutionnalisation du genre a eu des succès limités et les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes (Mukhopadhyay et al., 2006b, Moser et al., (2005)). Les efforts d'institutionnalisation ont eu pour principal résultat le développement de politiques en matière d'égalité entre les sexes, mais la mise en œuvre a été très inégale et l'impact de ces politiques demeure, dans la plupart des cas, mal connu et mesuré (Moser et al. 2005).



Les recherches et les évaluations faites au niveau international montrent que dans la réalité les pratiques qui font avec succès la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes ne sont pas institutionnalisées dans les États, ni dans les agences de développement et les ONG. La plupart des efforts d'intégration du genre dans les projets et les programmes sont considérés comme incomplets et généralement impliquent seulement quelques activités isolées (op.cit.). On est ainsi loin du processus intégré et cohérent pouvant mener à des résultats effectifs.

Parmi les nombreuses raisons à l'origine de ce constat, il est important de signaler trois types de difficultés inter-reliées qui contribuent à l'évaporation des politiques de genre:

- Des problèmes au niveau de la mise en œuvre : manque de leadership, d'engagement et de volonté politique, ressources limitées et insuffisantes, manque de systèmes d'imputabilité, manque d'infrastructure, manque de connaissances et de maîtrise des concepts et des outils de genre, etc.
- Des résistances actives ou passives au changement qui émergent en lien avec la nature même du projet d'institutionnalisation du genre et de ses ambitions de transformation des relations de pouvoir;
- Le phénomène de dépolitisation de l'institutionnalisation du genre qui, tend à faire disparaître l'aspect politique de transformation qui lui était associé au départ et qui est remplacé par une vision mécaniciste et technique.

Malgré les difficultés et les critiques faites à l'approche, il n'en reste pas moins que l'institutionnalisation du genre demeure pour les OCI un mécanisme important permettant d'intégrer les préoccupations d'égalité entre les sexes dans l'ensemble des programmes et des projets. Ceux-ci peuvent être à l'origine de résultats intéressants lorsqu'ils sont mis en œuvre d'une façon menant réellement à des

transformations des relations sociales de genre et à l'autonomisation des femmes. Cela implique d'avoir une vision claire de la théorie de changement que l'on veut mettre en œuvre et de mettre en place des actions qui permettent à la fois de renforcer le pouvoir des femmes et de construire l'égalité entre les sexes au niveau structurel dans la société.

## **PISTES DE RÉFLEXIONS SUGGÉRÉES**

Pour terminer, voici quelques questionnements en lien avec le contenu de cet article qui peuvent être posés par les organisations pour déterminer où elles se situent en termes de l'institutionnalisation du genre:

- Avons-nous une théorie claire de ce que l'on veut transformer lorsqu'on parle de promouvoir l'égalité entre les sexes dans les projets et les communautés avec lesquelles nous travaillons? Si oui, laquelle et nous donnons-nous les moyens pour le faire?
- Est-ce que notre travail d'institutionnalisation du genre se situe plutôt dans ce que Jahan (1995) appelle une approche intégrationniste ou dans une approche de transformation? Contribuons-nous réellement à changer les relations de pouvoir qui existent entre les hommes et les femmes ?
- Est-ce qu'on se donne les moyens nécessaires pour intégrer de façon transversale le genre dans nos organisations et dans tous les programmes et les projets? Quels sont les principaux défis et les obstacles auxquels on se heurte pour le faire et quelles stratégies pouvons-nous mettre en place pour les contourner?
- Au niveau organisationnel, où en sommes-nous au niveau de l'institutionnalisation du genre?

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

**ACDI**, 1999. Politique canadienne en matière d'égalité entre les sexes, Hull, Canada.

**Association for Women's Rights in Development (AWID)**, 2004. Gender mainstreaming: can it work for women's rights?, Spotlight 3, November

**Bähr**, K. et **Degavre**, F., 2006. Reproduction contre accumulation : pour une nouvelle intégration des problématiques « femmes » et « développement », In Froger, Géraldine, La mondialisation contre le développement durable ? Séries : Écopolis, Vol. 6, Pie – Peter Lang.

**Comité québécois femmes et développement (CQFD) de l'AQOCI**, 2004. Trousse de formation – Genre et développement, Montréal, Canada.

**InterAction**, 2003. The Gender Audit: Questionnaire Handbook, Washington, DC : InterAction

**Jahan**, R., 1995. The Elusive Agenda: Mainstreaming Women in Development London: Zed

**Kelleher**, D. and **Rao**, A., 2007, Notes on a Holistic Approach to Gender Equality, Gender at Work.

**Lawrence**, W., 2004. Gender equality & development: reflections on CIDA's experience, Notes for a Presentation by Wendy Lawrence, Gender Equality Specialist, Africa and the Middle East Branch, Canadian International Development Agency at the "Whither GAD?" Symposium, Ottawa, March 3.

**Moser**, C. and **Moser**, A., 2005. Gender mainstreaming since Beijing: a review of success and limitations in international institutions. In Mainstreaming gender in development : a critical review. Porter, F.; Sweetman, C. Oxford : Oxfam GB. P. 11-22

**Moser, C.**, 2005. An introduction to gender audit methodology : its design and implementation in DFID Malawi, Overseas Development Institute, UK.

**Mukhopadhyay, M.**, 2007. Gender Justice, Citizenship and Development: An Introduction. In Mukhopadhyay, Maitrayee & Singh, Navsharan, Gender, Justice, Citizenship and development ENDER JUSTICE, IDRC-CRDI.

**Mukhopadhyay, M., Steehouwer, G. and Wong, F.**, 2006. Politics of the Possible. Gender mainstreaming and organisational change : experiences from the field. KIT Publishers ; Oxfam Publishing.

**Porter, F. et Sweetman, C.**, 2005. Editorial. In Mainstreaming gender in development : a critical review. Ed. Porter, F.; Sweetman, C., Oxford : Oxfam GB. P. 2-10

**Rao, A. et Kelleher, D.**, 2005 Is there life after gender mainstreaming? In Mainstreaming gender in development : a critical review. Ed. Porter, F.; Sweetman, C., Oxford : Oxfam GB., p.57-69.

**Rao, A. et Kelleher, D.**, 1998 ; Engendering organizational change. The Brac case. In getting institutions right for women in development, Ed. Anne Marie Goetz, 123-39. London, Zed books.

**Rao, A. et Kelleher, D.**, (sans date), Unraveling Institutionalized Gender Inequality, Gender at Work.

**Tiessen, R.**, 2005. What's new about Gender mainstreaming? Three decades of policy creation and development strategies. In Canadian Journal of Development Studies. Volume XXVI, Special Issue, 2005.

**Tiessen, R.**, 2007. Everywhere/Nowhere: Gender Mainstreaming in Development, Bloomfield: Kumarian Press.

**UN** (united Nations), 1995. Platform for Action, Beijing Declaration and Platform for Action, Forth World Conference on Women, September 15.

**UN** (United Nations), 1997. Report of the Economic and Social Council for 1997, A/52/3, 18 September 1997

# ANNEXE 1

## CADRE D'ANALYSE<sup>10</sup> POUR L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DE L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES AU NIVEAU DES COMMUNAUTÉS/PROJETS

### INDIVIDUEL

#### Conscience des femmes et des hommes

- Les femmes ont des capacités psychologiques pour envisager des choix menant vers le changement visant l'égalité entre les sexes;
- Les hommes ont la capacité d'envisager et d'appuyer des changements dans leurs choix de vie et ceux des femmes qui vont dans le sens de l'égalité entre les sexes;
- Les hommes et les femmes ont la capacité pour dialoguer et gérer les conflits;
- Les femmes ont des opportunités de prise de décision en tant qu'actrices sociales, économiques et politiques

INFORMEL

#### Accès et contrôle sur les ressources

- Les femmes ont accès et contrôlent les ressources et capitaux incluant :
  - Capital humain (santé, éducation et habiletés)
  - Capital social
  - Ressources productives (technologie, terre, intrants de valeur ajoutée)
  - Capital financier (épargne, argent comptant, crédit, profits)
  - Ressources naturelles (incluant les ressources de propriété communale)
  - Capital politique (participation politique)
- Les femmes ont le contrôle sur leurs corps
- Les femmes ont de la mobilité et contrôlent l'utilisation de leur temps
- Les femmes ont accès à l'information

FORMEL

#### Culture interne et « structure profonde »

- Les normes socioculturelles assurent l'égalité des opportunités entre les femmes et les hommes
- Les institutions sociales, politiques et économiques assurent l'égalité entre les sexes
- Les femmes ont de la mobilité sociale et spatiale ce qui permet la participation au niveau public et leur inclusion dans la vie associative communautaire
- Les femmes ont des opportunités équitables dans le marché du travail
- Les femmes ont un accès équitable aux marchés
- Les relations familiales permettent un accès équitable aux ressources et aux opportunités pour les femmes
- La culture de prestation de service est inclusive et accessible aux femmes
- Les normes, les systèmes et la culture organisationnels favorisent la mise en œuvre effective des politiques et des lois pour l'égalité entre les sexes
- Les normes socioculturelles empêchent les relations patriarcales, la violence et l'exploitation sexuelle
- Les systèmes judiciaires (à la fois formels et informels) fonctionnent pour promouvoir l'égalité entre les sexes

#### Règles et politiques formelles

- Les conventions des droits de la personne et d'égalité entre les sexes sont ratifiées;
- Changement au niveau constitutionnel en faveur de l'égalité des droits;
- La législation soutient l'égalité entre les sexes
- Les procédures formelles au sein des organisations et des agences protègent les droits et font la promotion de l'égalité entre les sexes
- Les processus politiques accordent aux femmes une voix politique
- Les règles de gouvernance locales (nationales et internationales) soutiennent l'égalité entre les sexes
- Les systèmes des droits fonciers assurent aux femmes des traitements équitables
- Les systèmes et procédures de prestations de service sont inclusifs et accessibles aux femmes
- Les règlements et les normes du travail protègent des femmes dans leur environnement de travail
- Les organisations de la société civile (incluant les syndicats) ont des politiques et procédures d'égalité entre les sexes
- Les mécanismes et les processus d'imputabilité (public, privés, légaux) sont en place pour protéger les droits humains et promouvoir l'égalité entre les sexes

### SYSTÉMIQUE

<sup>10</sup> Élaboré par l'organisation Gender at Work, <http://www.genderatwork.org>

## ANNEXE 2

### CADRE CONCEPTUEL<sup>11</sup> POUR L'ÉVALUATION DE L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

#### INDIVIDUEL

##### Conscience des femmes et des hommes

- Les femmes et les hommes se sentent respectés, confiants et en sécurité dans leur environnement de travail
- Les employé-e-s possèdent les connaissances et un engagement pour l'égalité entre les sexes
- Engagement de la part de la direction
- Capacité pour le dialogue et la gestion des conflits, pour la priorisation et la cohérence

INFORMEL

##### Accès et contrôle sur les ressources

- Budget, temps et ressources humaines consacrés à des actions pour promouvoir l'égalité entre les sexes
- Nombre de femmes dans des positions de leadership
- Formation et renforcement des capacités pour atteindre des objectifs d'égalité entre les sexes

FORMEL

##### Culture interne et « structure profonde »

- Acceptation du leadership des femmes
- Appropriation organisationnelle des questions de genre
- Acceptation des ajustements nécessaires pour la conciliation travail-famille
- Les préoccupations des femmes sont prioritaires
- Le choix des priorités stratégiques et le partage du pouvoir ont la possibilité d'être changés et adaptés.
- Personnes influentes au sein de l'organisation sont en mesure de porter le dossier de l'EES
- Le système de valeurs priorise la connaissance et le travail favorisant l'inclusion sociale et l'égalité entre les sexes
- La culture organisationnelle empêche l'harcèlement et la violence

##### Règles et politiques formelles

- Le cadre stratégique permet la conceptualisation d'un cheminement vers l'égalité entre les sexes au sein de la mission et du mandat de l'organisation
- L'égalité entre les sexes est une priorité importante dans les objectifs des programmes et projets
- L'analyse de genre est incorporée dès le départ et est réalisée de manière logique au niveau des programmes et projets (et ce, de la planification, à la mise en œuvre, à l'évaluation).
- La direction et les employé-e-s sont responsables de la mise en œuvre des politiques d'égalité entre les sexes
- Existence de politiques d'anti-harcèlement, de conciliation travail-famille, d'équité à l'embauche.
- Des mécanismes et processus de responsabilisation rendent l'organisation imputable vis-à-vis des femmes participant aux projets et programmes

#### SYSTÉMIQUE

<sup>11</sup> Élaboré par l'organisation Gender at Work, <http://www.genderatwork.org>