



Guide pour l'intégration *de l'égalité entre les femmes et les hommes* au cycle de programmes

Une publication de la communauté « Genre en pratique » du Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI

Guide pour l'intégration
de l'égalité entre les femmes et les hommes
au cycle de programmes

Une publication de la Communauté « Genre en Pratique » du Comité québécois femmes et développement (CQFD) de l'AQOCI

Recherche et rédaction :

Laurence Caron, SACO-CESO

Linda Gagnon, SUCO

Geneviève Gauthier, Oxfam-Québec

Simidélé Orimolade

Nathalie Roy, Carrefour International

AndréAnne Cloutier, Carrefour International

Comité de lecture : Alexandre Applin SACO-CESO, Anne Delorme et Hélène Gobeil AQOCI

Révision de la rédaction non sexiste : Linda Gagnon

Traduction de la version anglaise : Tony Kwan

Traduction de la version espagnole : Sylviane Fournier

Infographie et mise en page : Vivian Garcia

Cette publication a été rendue possible grâce à la contribution financière du Centre de recherche pour le développement international (CRDI) et des organisations suivantes :

Mai 2015



Affaires mondiales
Canada

Global Affairs
Canada



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos

Introduction.....	1
-------------------	---

Cycle de gestion d'un programme	2
---------------------------------------	---

Section 1 : L'identification du programme et des parties prenantes.....3

1.1 Introduction.....	5
-----------------------	---

1.2 Identification de la dimension ÉFH dans le programme.....	6
---	---

1.3 Évaluation de la prise en compte de L'ÉFH chez les partenaires	7
--	---

1.4 Évaluation de la prise en compte de L'ÉFH chez les bailleurs de fonds.....	8
--	---

1.5 Analyse des groupes d'influence et du contexte national	9
---	---

Section 2 : La formulation du programme.....10

2.1 Introduction	12
------------------------	----

2.2 Élaboration du modèle logique (ML) sensible à l'égalité entre les femmes et les hommes.....	12
--	----

2.3 Cadre de mesure de rendement (CMR) et indicateurs sensibles à l'égalité entre les femmes et les hommes.....	18
--	----

2.4 Registre de risques	24
-------------------------------	----

2.5 Budget sensible à l'égalité entre les femmes et les hommes.....	26
---	----

Section 3 : La mise en œuvre du programme.....27

3.1 Introduction.....	29
-----------------------	----

3.2 Composantes à considérer pour la mise en œuvre du programme.....	29
--	----

TABLE DES MATIÈRES

Section 4 : Le suivi et l'évaluation du programme.....	34
4.1 Introduction.....	36
4.2 Intégration de l'ÉFH dans le suivi et l'évaluation.....	37
 Section 5 : L'apprentissage.....	40
5.1 Introduction.....	42
5.2 Méthodes et outils pour l'apprentissage.....	43
 Références bibliographiques.....	49

ACRONYMES

ACDI :	Agence canadienne de développement international
AQOCI :	Association québécoise des organismes de coopération internationale
CRDI :	Centre de recherche pour le développement international
CdP :	Communauté de pratique
CMR :	Cadre de mesure du rendement
CQFD :	Comité québécois femmes et développement
ÉFH :	Égalité entre les femmes et les hommes
GAR :	Gestion axée sur les résultats
GED :	Genre et développement
MAECD :	Ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement
ML :	Modèle logique
OCI :	Organisme de coopération internationale
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économique
ONG :	Organisation non gouvernementale
PMO :	Plan de mise en œuvre
PSEA :	Planification suivi évaluation apprentissage

Depuis plus de 30 ans, le Comité québécois femmes et développement (CQFD), regroupe des personnes issues d'organismes membres de l'AQOCI et de divers milieux dont des groupes de femmes, de milieux universitaire, syndical ou communautaire. Le CQFD, coordonné par l'AQOCI, se veut un lieu d'échange et de réflexion critique sur toutes les questions touchant le rôle des femmes dans le développement. Il vise à promouvoir une vision féministe du développement et à favoriser les liens de solidarité entre les groupes de femmes du Nord et du Sud. En 2009, le CQFD a facilité la mise sur pied de la Communauté de pratique (CdP) « Genre en pratique » afin de favoriser la réflexion et les échanges sur les bonnes pratiques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans les organisations. Regroupant plus de 10 organisations, la CdP s'est fixée l'objectif de mobiliser les savoirs et de créer une dynamique d'apprentissages et d'échanges permettant une amélioration de l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes tant au niveau des programmes de coopération qu'au niveau interne des organisations.

Une analyse des besoins des membres de la Communauté de pratique « Genre en pratique » a permis de cibler les priorités en matière d'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) dans les organisations et les programmes. Des représentantes de quatre organisations, Carrefour International, Oxfam-Québec, SACO et SUCO, ont alors formé un groupe de travail pour développer un guide portant sur « l'intégration de l'ÉFH dans le cycle de planification, mise en œuvre, suivi, évaluation et apprentissage d'un programme » offrant ainsi aux praticiennes et aux praticiens un outil adapté aux besoins organisationnels.

Le groupe de travail s'est joint la contribution d'une stagiaire, Simidélé Orimolade, qui a facilité la cueillette de différents outils auprès des organisations tout en assurant la coordination des activités du groupe de travail et la rédaction de différentes sections du guide.

Sans vouloir réinventer la roue, les représentantes du groupe de travail ont privilégié une approche tenant compte de leur expérience permettant ainsi de proposer un guide d'intégration de l'ÉFH dans les programmes facile à utiliser et suggérant des outils déjà expérimentés et facilement adaptables. Il s'agit d'un document « clé en main » tant pour les responsables de la programmation que pour les partenaires sur le terrain qui ont déjà des connaissances et des compétences en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Le guide « Intégration de l'ÉFH dans le cycle d'un programme » est un outil complémentaire, ainsi qu'une suite aux deux troussees publiées par le CQFD : Trousse de formation « Genre et développement » et « Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique » qui s'adresse aux personnes initiées et non initiées à l'ÉFH.

Les membres du groupe de travail qui ont développé ce guide sont d'abord des praticiennes cumulant de nombreuses années d'expériences en Afrique, en Amérique Latine et en Asie. Elles sont soucieuses de proposer un guide d'intégration de l'ÉFH dans les programmes dont l'objectif est d'appuyer d'autres praticiens et praticiennes à poser les questions appropriées lors de la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes.

Nous espérons que ce guide réalisé dans un réel esprit d'entraide et de collaboration puisse faciliter l'intégration de l'ÉFH dans les programmes et ainsi contribuer à la transformation des comportements et des attitudes dans les différentes parties du monde où les femmes et les hommes participent côte à côte au développement de leur communauté.

L'importance de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH), dans la lutte contre la pauvreté et pour une justice sociale, a été reconnue il y a déjà plusieurs décennies. Pourtant, sa prise en considération aux niveaux structurel et organisationnel constitue toujours un défi pour les organismes de coopération internationale (OCI) et exige une volonté politique forte. Ces derniers doivent en effet s'assurer de l'intégration transversale de la dimension ÉFH dans leurs programmes, quelle qu'en soit la thématique principale, ainsi qu'au sein de leur structure. On a pu constater que l'intégration de l'ÉFH aux programmes de coopération se faisait souvent de manière ponctuelle, et ce en réponse aux demandes des bailleurs de fonds. En effet, un des défis auquel les OCI font face, est la prise en compte de la dimension ÉFH dans le cadre d'un programme fonctionnant selon l'approche de gestion axée sur les résultats. Les activités de gestion doivent ainsi être orientées vers des résultats sensibles au genre. Pourtant, l'aspect quelquefois rigide des outils de gestion constitue un obstacle dans l'intégration adéquate de la dimension ÉFH aux programmes.

Par ailleurs, force est de constater que plusieurs OCI ne disposent pas d'outils standardisés leur permettant d'intégrer la dimension ÉFH à leurs programmes. Dans cette optique, la CdP s'est principalement consacrée à la conception d'un guide simple et pratique s'adressant aux gestionnaires de programmes évoluant au sein de structures au Nord comme au Sud. Puisque la majorité des ONG canadiennes reçoivent du financement du ministère des Affaires étrangères, Commerce et Développement (MAECD), nous avons choisi de reprendre les principaux outils utilisés en gestion axée sur les résultats du MAECD. Ceux-ci sont cependant facilement adaptables aux outils utilisés par d'autres bailleurs de fonds.

En introduction au guide, nous proposons un retour sur la vue d'ensemble d'un cycle de gestion d'un programme et poursuivons avec les cinq sections du guide qui incluent les objectifs, les outils et les listes de contrôle. Les cinq sections sont les suivantes :

1. L'identification du programme;
2. La formulation du programme;
3. La mise en œuvre du programme;
4. Le suivi et l'évaluation du programme;
5. L'apprentissage.

Les outils proposés peuvent être adaptés et le guide enrichi par les expériences d'autres organisations. Nous avons souhaité que ce guide soit pratique et le plus complet possible pour chacune des étapes citées permettant ainsi la préparation d'un programme tenant compte de l'intégration ÉFH.

CYCLE DE GESTION D'UN PROGRAMME

Afin d'avoir une vision commune du cycle de gestion d'un programme en voici une brève vue d'ensemble avant de nous intéresser à chacune des sections qui, notons-le, ne sont pas forcément linéaires.

La première phase « identification » consiste en des analyses réalisées grâce aux données collectées par le biais de diagnostics et de recherches auprès des parties prenantes du programme. Celles-ci permettront d'établir l'orientation globale du programme en fonction des priorités et des besoins. Par la suite, et toujours, en collaboration avec les parties prenantes, les données recueillies permettent de concevoir le programme dans son ensemble en identifiant les résultats à atteindre, les indicateurs, les risques et à élaborer un budget sensible au genre. C'est la phase de « formulation » du programme. Vient par la suite la « mise en œuvre » des activités en fonction des résultats ciblés à laquelle est intégré le « suivi et l'évaluation » de la progression et l'atteinte des résultats afin d'y apporter les correctifs et de mesurer les changements et noter les « apprentissages » réalisés au cours de la mise en œuvre du programme. Ces phases sont également réalisées en collaboration avec les parties prenantes avec lesquelles sont identifiés les apprentissages réalisés au cours du programme.

Il est important de mentionner qu'une démarche participative est conseillée et ce de la planification à l'évaluation du programme. En effet, avec l'approche ÉFH, le processus s'avère aussi important que la finalité, la participation et la valorisation du rôle des femmes dans le programme pouvant mener à l'accroissement de leur autonomie.

Il est aussi important de noter que le terme « programme » sera utilisé pour désigner le cycle de gestion. Toutefois, ce guide peut également être utilisé à l'intégration de l'ÉFH dans les projets. Nous vous proposons la distinction suivante :

- Un programme est, en gestion de projet, un ensemble de projets concourant à un même objectif.
- On appelle projet un ensemble d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée.



Identification : Orientation globale du programme; diagnostic initial.

Formulation : Conception du programme; rédaction de la proposition.

Mise en œuvre : Lancement et conduite des activités prévues visant des résultats précis.

Suivi/Evaluation : Suivi de la progression du programme afin d'apporter des corrections si nécessaire; bilans ponctuels pour évaluer l'atteinte des résultats.

Apprentissage : Tirer des leçons de l'expérience

1

SECTION

L'IDENTIFICATION DU PROGRAMME ET DES PARTIES PRENANTES



1. L'IDENTIFICATION DU PROGRAMME ET DES PARTIES PRENANTES

1.1 Introduction

1.2 Identification de la dimension ÉFH dans le programme

1.3 Évaluation de la prise en compte de l'ÉFH chez les partenaires

1.4 Évaluation de la prise en compte de l'ÉFH chez les bailleurs de fonds

1.5 Analyses des groupes d'influence et du contexte

1.1 INTRODUCTION

Cette section se réfère aux premiers pas à accomplir avant de commencer la formulation du programme. Elle est importante car elle donne les premiers éléments d'analyse qui seront à prendre en considération par les personnes responsables des autres étapes; formulation, mise en œuvre, suivi/évaluation et apprentissage. Bien entendu, les mêmes personnes peuvent être à la fois responsable de l'identification, de la mise en œuvre, de la formulation et du suivi-évaluation des programmes mais ce n'est pas toujours le cas. Il est donc important de systématiser et documenter les informations colligées pour s'assurer de la cohérence d'une étape à l'autre du processus. Plusieurs activités proposées ici peuvent se réaliser simultanément, il n'y a pas nécessairement un ordre à respecter.

Nous diviserons les programmes en deux grands groupes :

Approche spécifique : Ceux dont la raison d'être est d'intervenir spécifiquement sur un ou plusieurs enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes. Par exemple : Le projet vise spécifiquement à renforcer l'autonomie des femmes, renforcer leur pouvoir d'agir, augmenter leur confiance, leurs capacités à s'organiser et à défendre leurs droits. L'approche spécifique ne signifie pas que le projet ne s'adresse qu'aux femmes, le projet peut également s'attaquer à un autre enjeu, par exemple la violence et diriger ses interventions aux hommes pour amener des changements de comportements et une réflexion sur leur responsabilité face à cette problématique.

Approche transversale : Ceux d'ordre plus général et dont il faut identifier les enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes dans chacune des composantes. Par exemple, le projet vise la mise en place de programmes de formation technique répondant aux besoins des jeunes de la relève agricole ou alors l'amélioration de l'accès à l'eau pour des populations rurales. Il faudra donc pouvoir identifier les contraintes spécifiques rencontrées par les femmes et déterminer des résultats et des actions ciblés.

OBJECTIFS DE LA PHASE D'IDENTIFICATION DU PROGRAMME

- Identifier les **éléments pertinents** du programme en matière d'ÉFH.
- Identifier les partenaires d'exécution du programme et évaluer **leur intérêt** à la dimension ÉFH.
- Identifier les bailleurs de fonds / autres collaborateurs et évaluer **leur intérêt** à la dimension ÉFH.
- Identifier d'autres organisations et institutions pouvant avoir une influence sur la dimension ÉFH du programme.

L'identification d'un programme peut se réaliser à l'intérieur de plusieurs cadres, mais en général, voici les trois principaux qui vont motiver le processus d'identification et par la suite les autres étapes.

- ✓ Le programme fait l'objet d'un appel à propositions ce qui signifie que certains éléments sont déjà identifiés : population-cible, pays/régions, les résultats attendus, les grandes composantes, etc.
- ✓ L'idée d'un programme est identifiée par un partenaire local. Elle est présentée à l'OCI qui explore cette proposition et décide d'élaborer un programme avec le partenaire local.
- ✓ L'OCI veut développer une expertise spécifique, travailler sur une problématique précise, ou veut cibler un besoin identifié par les communautés avec lesquelles il travaille.

Il est important de prendre en compte d'où vient l'idée du programme et adapter les prochaines étapes à ce contexte précis. Ceci permettra de développer une proposition en accord avec les éléments essentiels du cadre dans lequel s'inscrit le programme identifié.

Pour les prochaines sous-sections, nous avons choisi de vous présenter les différentes étapes à réaliser dans le contexte d'un appel à proposition fictif, évidemment s'il s'agit d'une proposition d'un partenaire ou si l'OCI identifie lui-même un programme certaines étapes sont moins pertinentes que d'autres ou ont été réalisées avant même l'identification du programme. Vous devrez adapter à votre situation particulière.

Exemple de programme : Programme d'amélioration de la nutrition des familles au Nicaragua

Mise en contexte : Dans la région centrale du Nicaragua, l'insécurité alimentaire est très répandue, particulièrement auprès des petits exploitants agricoles. C'est une zone aride où les ressources naturelles sont rares, où les terres ont été surexploitées, et où l'accès à l'eau et à l'électricité est restreint. Ce programme « d'amélioration de la nutrition des familles au Nicaragua » prône le maraîchage, la diversification et le surplus de production pour commercialisation dans le marché local. Les composantes du programme qui seront analysées dans cette étude de cas se concentrent sur la malnutrition et l'alimentation.

(Ce programme n'a pas une approche spécifique visant l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH). Il s'agit d'un programme d'ordre général avec une approche ÉFH transversale)

1.2 IDENTIFICATION DE LA DIMENSION ÉFH DANS LE PROGRAMME

Il s'agit de diviser le programme selon ses grandes composantes, d'identifier la dimension ÉFH de chacune d'elles et d'amorcer l'identification de certaines actions.

Cette activité se fait le plus souvent à partir du siège des OCI ou de leurs bureaux terrains (selon le cas), idéalement une visite terrain est requise pour bien comprendre le contexte spécifique du pays et des populations avec lesquelles se déroulera l'intervention. On peut consulter et réfléchir avec des organisations locales, particulièrement les groupes de femmes, qui seront à même de nous aider à bien identifier et à comprendre les dimensions ÉFH dans les différentes composantes du programme.

Quels sont les grandes composantes du programme?

1. Mettre en place un système de veille des cas chroniques et aigus de malnutrition chez les filles et garçons de moins de 5 ans.
2. Augmenter les connaissances des familles en matière de saine alimentation.

Questions à se poser : Qui est généralement responsable des diverses composantes du programme? Les hommes, les femmes, les deux à part égales?

Au Nicaragua, l'alimentation est généralement la responsabilité des femmes (achat, préparation), alors que la production d'aliments relève des hommes. Aussi, les femmes sont habituellement responsables de la santé des enfants.

Quels sont les éléments qui touchent directement les questions d'égalité entre les femmes et les hommes dans les composantes?

1^{ÈRE} Composante : Système de veille

- I. Comment le système de veille sera organisé pour que les femmes puissent y jouer un rôle actif ?
 - Formation adaptée à la scolarité des femmes surtout s'il est plus faible que celui des hommes; formation ciblée pour les femmes seulement.
 - Choix du lieu où les enfants seront contrôlés (distance du lieu d'habitation, sécurité).

- Horaires des formations et activités qui tiennent compte des responsabilités domestiques des femmes, etc.
- II. *Comment s'assurer de l'implication des hommes dans une tâche traditionnellement dévolue aux femmes (alimentation et santé des enfants)?*
- Invitation spécifique aux hommes à participer aux ateliers sur la détection des problèmes de malnutrition.

2^E Composante : Augmenter les connaissances des familles en matière de saine alimentation :

- Comment s'assurer que les femmes puissent profiter adéquatement des formations et qu'on prenne en compte leurs connaissances? Comment s'assurer de renforcer leur leadership?*
- Formations adaptées à leur niveau d'éducation, lieu et horaire de formation adéquat pour les femmes (sécurité, distance, prise en compte de leurs activités).
- Prendre en compte les connaissances traditionnelles/ancestrales des femmes pour les adapter à la réalité d'aujourd'hui.
- Impliquer les femmes dans l'organisation de campagnes d'information dans leur communauté.
- II. *Comment s'assurer de l'implication des hommes dans une tâche plus traditionnellement dévolue aux femmes (alimentation et santé des enfants)?*
- Impliquer les hommes à la discussion sur les valeurs nutritives des aliments qui sont produits par eux sur la ferme familiale ou qui sont achetés avec les revenus générés par la ferme.

1.3 ÉVALUATION DE LA PRISE EN COMPTE DE L'ÉFH CHEZ LES PARTENAIRES

À cette étape, il faut déterminer certains critères de choix du ou des partenaires (connaissance du domaine d'intervention du programme, connaissance de la zone d'intervention, expérience dans des programmes similaires, etc...).

Le tableau suivant sert à identifier et évaluer l'intérêt et l'expérience du partenaire à la dimension ÉFH. Plusieurs sources peuvent être utilisées pour le remplir, votre propre connaissance du partenaire, des consultations auprès d'autres organisations (locales ou OCI) qui les connaissent, des bailleurs de fonds, etc. Bien entendu la principale source d'information demeure le partenaire lui-même, il est essentiel de valider l'information avec celui-ci. Il est important aussi que le partenaire ne se sente pas « en examen » ou « jugé » dans cet exercice. Vous devez agir avec franchise et transparence et indiquer que cet exercice servira essentiellement à déterminer certains éléments de renforcement des capacités de celui-ci durant la mise en œuvre du programme.

TABEAU DE PRISE EN COMPTE DE L'ÉFH CHEZ LES PARTENAIRES

Question	Réponse	Commentaire/suivi
L'organisation s'est-elle dotée d'une politique en égalité entre les femmes et les hommes? Depuis quand ?	Oui Depuis 2010	
Existe-t-il une procédure de mise en œuvre de la politique (plan de travail, plan d'action)?		
Si absence de politique, l'organisation a-t-elle une pratique de prise en compte de l'ÉFH dans ses programmes, dans son fonctionnement? La direction a-t-elle un engagement envers l'ÉFH?	Oui, une politique d'égalité des chances dans l'embauche du personnel	
Existe-t-il des outils/méthodes d'intégration de l'ÉFH au sein de l'organisation? Lesquels?		
Y a-t-il une personne responsable de la dimension ÉFH au sein de l'organisation?		
La majorité des programmes renferment-ils des résultats spécifiques en ÉFH?		
Quelles sont les principales forces de l'organisation en lien avec l'ÉFH?		
Quelles ressources internes et externes sont mobilisées pour cette thématique ? Y a-t-il des besoins de formation?		
Y a-t-il un intérêt à développer cette thématique au sein de l'organisation? À quel niveau plus précisément ?	Oui Formation du personnel Prise en compte dans les programmes	

1.4 ÉVALUATION DE LA PRISE EN COMPTE DE L'ÉFH CHEZ LES BAILLEURS DE FONDS

Il est important de bien connaître le ou les bailleurs de fonds potentiels du programme, ses politiques en matière d'ÉFH, ses antécédents concernant l'ÉFH, le langage utilisé, etc... Ces connaissances permettront d'aligner la présentation du programme en fonction des orientations ÉFH des bailleurs de fonds ce qui est une dimension non négligeable à l'analyse qui sera faite du programme et de ses chances de réussite.¹

Quelques questions à se poser et actions à entreprendre :

Le bailleur ou les bailleurs de fonds ont-ils un discours concernant l'ÉFH? Si oui, il est important de lire les documents, les prises de positions, les stratégies, les politiques pour bien saisir l'orientation, la position et le langage utilisés.

Le bailleur ou les bailleurs de fonds ont-ils déjà financés des programmes semblables? Y a-t-il eu des rapports? S'ils sont disponibles lire les documents de projets, les rapports produits et tout particulièrement les sections spécifiques portant sur l'ÉFH.

¹ Plusieurs OCI reçoivent du financement du MAECD, vous trouverez ici la référence concernant la politique en matière d'égalité entre les femmes et les hommes <http://www.international.gc.ca/development-developpement/priorities-priorites/ge-es/policy-politique.aspx?lang=fra>

1.5 ANALYSE DES GROUPES D'INFLUENCE ET DU CONTEXTE NATIONAL

Les programmes ne sont pas réalisés en vase clos où le contrôle des facteurs externes est total. Les programmes évoluent dans un milieu donné et plusieurs éléments peuvent influencer leur évolution. Il est important de connaître le milieu dans lequel est exécuté le programme, d'identifier les différents groupes qui le composent et d'être en mesure, même partiellement, de déterminer si ces groupes peuvent avoir une influence positive ou négative sur la dimension ÉFH du programme. De plus, il faut tenir compte des politiques nationales en vigueur dans le pays et des accords internationaux signés par celui-ci qui peuvent créer un climat favorable ou non à la réalisation du programme.

Le tableau suivant présente un exemple d'analyse des groupes d'influence

Programme d'appui à l'entrepreneuriat féminin en Jordanie			
Parties prenantes	Niveau d'influence	Risques	Opportunités
Comités de village			
Groupes religieux	Élevé	Résistance de la part des chefs religieux à l'autonomisation des femmes	Influence positive de la part de certains chefs religieux sur le partage des tâches domestiques entre les femmes et les hommes
Associations et organisations locales			
Station radio, télévision médias	Moyen		Ouverture à l'intégration dans la programmation de la radio d'un contenu sur le rôle économique des femmes, les activités du projet, etc.
Instances gouvernementales	Élevé		Politiques favorisant l'entrepreneuriat (fonds d'appui, lignes de crédit)
Groupes de femmes			
ONG internationales			

LISTE DE CONTRÔLE DE LA PHASE D'IDENTIFICATION DU PROGRAMME



- Les composantes du programme ayant une dimension ÉFH ont été identifiées et des actions sont identifiées.
- Une analyse préliminaire de la situation des femmes et des hommes dans le domaine de l'intervention du programme est réalisée.
- Une analyse de l'ouverture des partenaires à la dimension ÉFH est réalisée.
- Une analyse des intérêts des bailleurs de fonds en matière d'ÉFH est effectuée.
- Les principaux facteurs de recul ou de succès pouvant affecter la promotion de l'ÉFH ont été identifiés.

2

SECTION

LA FORMULATION DU PROGRAMME



2. LA FORMULATION DU PROGRAMME

2.1 Introduction

2.1.1 La gestion axée sur les résultats (GAR)

2.2 Élaboration du modèle logique (ML) sensible à l'ÉFH

2.2.1 Des résultats sensibles à l'ÉFH

2.2.2 Exemple d'un modèle logique sensible à l'ÉFH

2.3 Cadre de mesure de rendement (CMR) et indicateurs sensibles à l'ÉFH

2.3.1 Exemple de cadre de mesure de rendement (CMR) sensible à l'ÉFH

2.4 Registre de risques

2.4.1 Exemple de stratégies de réponse à un risque en matière d'égalité entre les femmes et les hommes

2.4.2 Autres exemples de risques et de mesures de mitigation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes

2.5 Budget sensible à l'ÉFH

2.1 INTRODUCTION

Lors de la formulation du programme, l'intégration de la dimension ÉFH se fait grâce à l'utilisation des données collectées lors de l'identification du programme et de l'analyse ÉFH². Il est primordial que les données recueillies précisent les priorités associées aux femmes et aux hommes et qu'elles se reflètent dans la formulation du programme. Cette section présentera comment bien intégrer l'ÉFH dans plusieurs outils de gestion de programme, particulièrement ceux utilisés dans le cadre de la gestion axée sur les résultats.

OBJECTIFS DE LA FORMULATION DU PROGRAMME SENSIBLE À L'ÉFH

- Élaborer un modèle logique, ainsi qu'un cadre de mesure de rendement et un registre des risques, sensible à l'ÉFH.
- Développer des résultats spécifiques à l'ÉFH et des indicateurs sexospécifiques.
- Identifier des risques en matière d'ÉFH et trouver des mesures de mitigation.
- Élaborer un budget sensible à l'ÉFH.

2.1.1 LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche proposée par les bailleurs, dont le MAECD, principal bailleur des OCI canadiennes. La GAR implique l'utilisation d'outils de planification/gestion de programme : modèle logique, cadre de mesure de rendement et registre des risques. Cette approche de gestion met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement³. Les principes de la GAR sont appliqués pendant tout le cycle de vie d'un programme.

2.2 ÉLABORATION DU MODÈLE LOGIQUE (ML) SENSIBLE À L'ÉFH

Selon le MAECD, le modèle logique, « parfois appelé « chaîne de résultats », [...] est une représentation des relations de cause à effet entre les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'un investissement quelconque⁴ ». L'élaboration d'un modèle logique sensible au genre doit donc s'assurer que les résultats du programme contribuent à réduire les inégalités entre les femmes et les hommes⁵. L'élaboration du modèle logique (ML), tout comme pour le cadre de mesure de rendement (CMR) et le registre des risques, devrait être un processus participatif, mettant à contribution plusieurs personnes-ressources, dont les spécialistes en ÉFH, les parties prenantes locales et les bénéficiaires⁶.

Le modèle logique consiste en l'étape de formulation des résultats visés par l'intervention. Selon la politique du MAECD en matière d'égalité entre les sexes⁷ et il est important d'inclure des résultats clairs, mesurables et réalisables pour appuyer la réalisation de l'ÉFH, idéalement un résultat ÉFH, et ce, pour chaque niveau de résultats (ultime, intermédiaires et immédiats). Les activités proposées permettent de leur côté d'atteindre les résultats établis dans le modèle logique, dont les résultats visant spécifiquement l'ÉFH.

² Pour plus d'information sur l'analyse contextuelle selon le genre – ou analyse sexospécifique – voir : AQOCI. *Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique*, Mars 2011, p.49.

³ Pour plus d'information, voir sur le site du MAECD : http://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/bt-oa/rbm_tools-gar_outils.aspx?lang=fra

⁴ MAECD, 2013 : <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H>

⁵ ACDI, Cadre d'évaluation des résultats de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes, 2010, p. 2.

⁶ MAECD, 2013 : <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H>



LA FORMULATION DE RÉSULTATS ET D'ACTIVITÉS VISANT OU INTÉGRANT L'ÉFH

Résultat ultime	- Le groupe cible a-t-il été bien identifié? (sexe, âge, statut socio-économique) - Le résultat ultime intègre-t-il une dimension ÉFH? - Les femmes et les hommes ont-ils contribué de manière équitable à sa définition? - Reflète-il les besoins et priorités des femmes et des hommes de la région ciblée? - En quoi le programme permet-il d'améliorer les conditions de vie et la situation sociale des femmes et des hommes de la région ciblée?					
Résultats intermédiaires	- Est-ce qu'un résultat d'ÉFH est inclus? (pour une approche spécifique par exemple) - Reflètent-ils les besoins et priorités des femmes et des hommes de la région ciblée? - Est-ce que les résultats intègrent la dimension ÉFH?					
Résultats immédiats	- Sont-ils sensibles à l'ÉFH? - Est-ce qu'un résultat ÉFH est inclus?					
Extrants	- Sont-ils sensibles au genre? - Les femmes et les hommes bénéficient-ils équitablement des ressources du programme?					
Activités	Des activités visant l'ÉFH ont-elles été intégrées au programme?	Des activités sont-elles prévues pour sensibiliser les hommes et changer leurs perceptions, comportements et attitudes quant aux droits des femmes?	La charge de travail des femmes sera-t-elle augmentée / diminuée ? Est-ce que les besoins, les possibilités et les contraintes des hommes et des femmes sont pris en compte ?	Les activités offrent-elles les mêmes chances aux femmes et aux hommes d'y participer et d'en profiter?	Faut-il prévoir des activités spécifiques pour renforcer les capacités des partenaires sur l'intégration de l'ÉFH au sein de leur organisation?	Les activités prévues impliquent-elles les femmes et les hommes également?

⁷ MAECD (ACDI), *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*, Canada, 2010.

2.2.1 DES RÉSULTATS SENSIBLES À L'ÉFH

Un résultat sensible au genre consiste en un changement mesurable qui aborde explicitement la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes⁸.

Un résultat sans considération d'ÉFH :

- Accès amélioré aux services d'approvisionnement en eau et assainissement.

Un résultat avec considération d'ÉFH :

- Accès amélioré et plus équitable entre les femmes et les hommes aux services d'approvisionnement en eau et assainissement.

EXEMPLES DE RÉSULTATS POUR UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE :

Autonomisation des femmes et droits des femmes⁹:

- Capacité accrue des femmes à exprimer leurs besoins spécifiques et leurs intérêts stratégiques.
- Confiance en soi des femmes améliorée.
- Habilités accrues des femmes dans l'exercice de leur citoyenneté.
- Connaissances accrues des droits des femmes dans la communauté et au sein de la famille.
- Autonomie d'action améliorée en matière de respect des droits.
- Application améliorée des lois et des pratiques existantes pour une plus grande égalité entre les femmes et les hommes.
- Sensibilisation accrue des personnes en autorité et des institutions aux questions d'égalité entre les femmes et les hommes.
- Engagements accrus des gouvernements locaux ou nationaux au respect et à réagir aux violations des droits en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.
- Accès accru des femmes à l'appareil judiciaire.
- Statut juridique des femmes amélioré.
- Sensibilisation accrue des populations sur les questions relatives aux droits des femmes.
- Engagement accru des hommes et des garçons de la communauté dans les activités de lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles.

⁸ ACDI, Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes, 2010.

⁹ AQOCI. *La gestion axée sur les résultats (GAR) en lien avec l'approche Genre et développement (GED)*, Guide destiné aux organisations membres de l'AQOCI. 2008.

Participation des femmes et des groupes de femmes à la vie publique¹⁰ :

- Participation accrue des femmes aux postes décisionnels ou d'influence dans les institutions démocratiques et les organismes de gestion communautaire.
- Influence accrue des femmes et des organisations féminines au sein de la collectivité et des instances publiques.
- Acceptation améliorée du leadership des femmes au sein des communautés.
- Visibilité améliorée des organisations féminines.
- Organisations et réseaux de femmes renforcés.
- Environnement plus favorable à la participation des femmes à la vie publique et à la prise de décision dans la collectivité.

EXEMPLES DE RÉSULTATS POUR UNE APPROCHE TRANSVERSALE :

Résultats sensibles à l'ÉFH en matière de développement économique :

- Capacité renforcée du gouvernement ou des institutions à élaborer des politiques de développement économique sensibles à l'ÉFH.
- Accès accru des femmes à la formation professionnelle et à l'assistance technique.
- Accès accru des femmes aux métiers non-traditionnels.
- Égalité salariale améliorée.
- Accès accru des femmes à des postes de responsabilité/décisionnels au sein des entreprises.
- Conciliation travail-famille améliorée.
- Accès plus équitable des femmes aux terres et à la propriété foncière.
- Productivité et revenus des femmes améliorés.
- Accès accru aux services de crédit et d'appui aux entreprises pour les femmes.
- Partage des décisions amélioré dans les familles sur les questions touchant les dépenses, les investissements.

Résultats sensibles à l'ÉFH dans le secteur des infrastructures et services de base ¹¹:

- Accès accru des femmes à des services de base adéquats (transports, eau, logement, éducation...).
- Accès amélioré des femmes aux formations requises pour assurer l'entretien et la gestion des infrastructures.

¹⁰ ACDI. GAR@l'ACDI, *Outils de référence rapide, Fiche conseil n°5 : Résultats et indicateurs en matière d'égalité entre les sexes*. (Non daté)

¹¹ OCDE Réseau du CAD sur l'Égalité hommes-femmes. *Développer une gestion axée sur les résultats en matière d'égalité hommes-femmes chez les organismes donneurs*. 2009.

- Participation accrue des femmes à la prise de décisions concernant les infrastructures.
- Délais réduits pour avoir accès aux services.
- Sécurité accrue pour avoir accès aux services.

Résultats sensibles à l'ÉFH dans le secteur de l'eau et de l'assainissement¹² :

- Participation accrue des femmes aux décisions concernant les services d'approvisionnement en eau et assainissement.
- Accès amélioré et plus équitable entre les femmes et les hommes aux services d'approvisionnement en eau et assainissement.
- Consultation améliorée sur le développement et la gestion des services d'approvisionnement en eau et assainissement auprès des femmes et des organisations féminines.

Résultats sensibles à l'ÉFH dans le secteur de la santé¹³ :

- Capacité renforcée des femmes à faire accepter des rapports sexuels à moindre risque à son partenaire.
- Volonté accrue et manifeste des hommes à partager la prise de décision concernant la santé reproductive avec les femmes.
- Santé physique et psychologique des femmes améliorée.
- Contrôle accru des femmes sur leur fertilité.
- Cas d'abus physiques, sexuels, psychologiques diminués.

¹² Oxfam Québec. *L'intégration du genre dans le cycle des projets/programmes*. 2013.

¹³ Chege Rose. *Programme/Guide de formation des formateurs sur le genre. FEMNET*. (Non daté)

2.2.2 EXEMPLE D'UN MODÈLE LOGIQUE SENSIBLE À L'ÉFH

Résultat ultime	1000 Amélioration des conditions de vie <u>des femmes et des hommes</u> de la communauté X au Burkina Faso				
Résultats intermédiaires	1100 Utilisation durable et accrue de l'eau par <u>les femmes et les hommes</u> de la communauté X.	1200 Participation accrue de la communauté X, <u>tout particulièrement des femmes</u> , à la gestion efficiente de l'eau.			
Résultats immédiats	1110 Accès accru à l'eau en améliorant les systèmes d'alimentation d'eau pour la communauté X.	1210 Habiletés accrues <u>des femmes et des hommes</u> à promouvoir une consommation responsable et une conservation de l'eau dans la communauté X.	1220 Habiletés accrues <u>des femmes et des hommes</u> dans la gestion durable de l'eau.	1230 Accès accru <u>des femmes aux instances décisionnelles pour la gestion de l'eau.</u>	
Extrants	1111 Forages et stations de pompage réhabilités dans la communauté X.	1211 Des campagnes de sensibilisation communautaires <u>sensibles à l'ÉFH</u> sont conduites sur la consommation responsable et la conservation de l'eau.	1221 Des formations techniques en gestion de l'eau accréditées sont développées et offertes <u>aux femmes et aux hommes</u> de la communauté X.	1231 Les capacités en <u>leadership et en gestion de l'eau des femmes de la communauté X sont renforcées.</u>	
	1112 <u>Évaluations de l'impact sensibles au genre réalisées.</u>	1122 Évaluations régulières quant aux besoins et l'utilisation de l'eau, <u>incluant des données désagrégées par sexe</u> , afin d'informer les responsables de la gestion de l'eau.	1222 Des outils (manuels) <u>sensibles à l'ÉFH</u> (contenu, illustrations, langage non-sexiste) conçus.	1232 Des formations sur <u>l'ÉFH sont développées et offertes aux autorités locales.</u>	
Activités	1111 Réhabilitation des forages et stations de pompage	1121 XXXXX	1221 XXXXX	1231 XXXXX	
	1112 <u>Réalisation d'évaluations d'impact sensibles à l'ÉFH.</u>	1122 XXXXX	1222 Conception d'outils de formation <u>sensibles à l'ÉFH.</u>	1232 XXXXX	

2.3 CADRE DE MESURE DE RENDEMENT (CMR) ET INDICATEURS SENSIBLES À L'ÉFH

Le CMR est un outil de la GAR permettant de suivre le niveau d'atteinte des résultats grâce à la collecte systématique de données pendant toute la durée du programme. Il est élaboré à partir du modèle logique.

Indicateurs sensibles à l'ÉFH

Les **indicateurs de rendement** permettent de mesurer les résultats sensibles à l'ÉFH c'est-à-dire mesurer les changements apportés dans les rapports entre les femmes et les hommes ou à la situation des femmes au cours d'une période donnée. L'identification d'indicateurs de résultats à court, moyen et long terme est nécessaire pour mesurer les changements et / ou les améliorations survenues à travers le temps dans le cadre d'un programme. Des indicateurs spécifiques pour mesurer les progrès réalisés en terme d'égalité entre les femmes et les hommes doivent être définis et faire partie intégrante de l'évaluation d'un programme de développement¹⁴. Il est d'ailleurs important pour ce faire d'utiliser des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs, les indicateurs qualitatifs permettant de mesurer davantage le **changement** en termes de perceptions, d'autonomisation et d'appréciation.

EXEMPLES D'INDICATEURS QUANTITATIFS SENSIBLES À L'ÉFH¹⁵

- Nombre d'outils et de dispositifs mis en place pour l'égalité.
- Pourcentage du budget annuel investi en ÉFH.
- Nombre et type de parties prenantes mobilisées sur l'ÉFH lors des actions de diffusion et de visibilité.
- Nombre de personnes formées en ÉFH.
- Nombre de partenariats mis en place pour la dimension ÉFH.
- Nombre de femmes et d'hommes ayant l'accès aux ressources.
- Nombre de femmes et d'hommes ayant le contrôle sur les ressources.
- Nombre d'incidences de violences faites aux femmes rapportées dans la communauté¹⁶.
- Nombre de femmes et d'hommes ayant un accès à l'information.
- Nombre de femmes estimant avoir une meilleure confiance en soi.
- Nombre de femmes ayant un meilleur accès à l'information juridique.
- Nombre de femmes ayant un accès aux espaces publics.
- Nombre de femmes sur le marché de l'emploi.
- Nombre de femmes et d'hommes parmi les bénéficiaires¹⁷.
- Taux de participation des femmes et des hommes dans les activités.
- Nombre de formations données par des personnes formées à l'ÉFH au cours du programme.

¹⁴ AQOCI, *Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique*, 2011, p.57.

¹⁵ Agence Fonds Social Européen de la Communauté française. *Intégrer la dimension de « genre » dans les projets EQUAL : un guide pratique à l'usage des promoteurs*. 2003. ; Chege Rose, FEMNET, *Programme/Guide de formation des formateurs sur le genre*; AQOCI.

¹⁶ AQOCI, *Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. La mise en pratique*, Mars 2011, p.57.

¹⁷ Cela dépend de la composition du groupe cible du projet.

EXEMPLES D'INDICATEURS QUALITATIFS

- Taux de satisfaction des femmes et des hommes vis-à-vis des formations ÉFH.
- Niveau d'appropriation des connaissances acquises.
- Taux d'accroissement du nombre de parties prenantes et d'acteurs clés ayant mis en œuvre un plan d'action d'ÉFH.
- Perception des femmes et des hommes du groupe cible quant aux inégalités entre les femmes et les hommes au sein de leur communauté.
- Types de bonnes pratiques ou de dispositifs mis en place en vue d'institutionnaliser la dimension ÉFH.
- Diversité des choix de carrière pour les femmes et pour les hommes.
- Niveau de satisfaction des femmes vis-à-vis de leur capacité à répondre elles-mêmes à leurs besoins.

AIDE-MÉMOIRE POUR ÉLABORER UN CMR SENSIBLE À L'ÉFH¹⁸:

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Données de base	Cibles	Source de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
Résultat ultime	A-t-on développé des indicateurs mesurant des progrès en matière d'ÉFH?	Est-ce que des données de base sont fournies pour chaque indicateur de rendement? Sont-elles ventilées par catégories pertinentes et recueillies pour les femmes/filles et les hommes/garçons les plus marginalisés	Valeur particulière à atteindre avant une date donnée, doivent être réalistes et examiner régulièrement Les partenaires parties prenantes hommes et femmes ont-ils participé à leur élaboration?	Ex : des personnes (femmes et hommes) ou des documents * Attention aux indicateurs basés sur le foyer qui rend invisible les besoins et les priorités des femmes puisque ce sont majoritairement les hommes qui sont sondés.	Ex: sondages, observation, entrevues * Assurez-vous de créer un climat où les femmes se sentiront en confiance (groupes non-mixtes, absence des maris..)	Ex : À chaque année, à mi-parcours et à la fin du programme. La fréquence est-elle adaptée à la réalité des femmes et tient-elle compte de leur horaire journalier et saisonnier?	Ex : Gestionnaire de programmes
Résultats intermédiaires	Sont-ils ventilés par sexe?						
Résultats immédiats	A-t-on développé des indicateurs quantitatifs et qualitatifs?						
Extrants							

¹⁸AQOCI, Guide : La Gestion axée sur les résultats (GAR) en lien avec l'approche Genre et développement (GED)

2.3.1 EXEMPLE DE CADRE DE MESURE DE RENDEMENT (CMR) SENSIBLE À L'ÉFH

RÉSULTATS ESComptés (Tiré du modèle logique)	INDICATEURS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	FRÉQUENCE	RESPONSABILITÉ
RÉSULTAT ULTIME							
1000 Amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes de la communauté X au Burkina Faso							
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES							
1100 Utilisation durable accrue de l'eau par les femmes et les hommes de la communauté X.	Nombre de femmes et d'hommes faisant une meilleure utilisation de l'eau pour consommation humaine tout au long de l'année	X femmes X hommes	X femmes X hommes	Femmes et hommes de la communauté X Comités de gestion de l'eau Autorités locales	Visites domiciliaires Assemblée villageoise Assemblée spécifique avec les femmes Entretiens avec les comités de gestion de l'eau et les autorités locales	3 fois/année 2 fois/année 2 fois/année 4 fois/année	
	Nombre de femmes et d'hommes faisant une meilleure utilisation de l'eau pour les activités productives tout au long de l'année	X femmes X hommes	X femmes X hommes	Producteurs et productrices Les entrepreneurs et entrepreneures opérant des activités utilisant de l'eau	Visites domiciliaires Visites des champs, lieux de pâturages, moulins, etc....	3 fois/année 3 fois/année	
	Taux de satisfaction des femmes et des hommes concernant l'utilisation de l'eau		80% de gens satisfaits, dont 70% de femmes affirmant être satisfaites	Femmes et hommes de la communauté X Comités de gestion de l'eau Autorités locales	Visites domiciliaires Assemblée villageoise Assemblée spécifique avec les femmes Entretiens avec les comités de gestion de l'eau et les autorités locales	3 fois/année 2 fois/année 2 fois/année 4 fois/année	
	Nombre de femmes et d'hommes participant aux comités de gestion de l'eau		Les comités de gestion de l'eau sont constitués de 60% de femmes	Membres des comités de gestion Autorités locales	Entretiens avec les comités de gestion de l'eau et les autorités locales	4 fois/année	
1200 Participation accrue de la communauté X, tout particulièrement des femmes, à la gestion efficiente de l'eau.	Pourcentage des comités de gestion de l'eau présidé par une femme		50% des comités de gestion de l'eau sont présidés par une femme	Membres des comités de gestion Autorités locales	Entretiens avec les comités de gestion de l'eau et les autorités locales	4 fois/année	
	Pourcentage de personnes (désagréées par sexe) affirmant avoir accru leurs habiletés en gestion de l'eau		70% des personnes	Femmes et hommes ayant participé aux formations Formateurs et formatrices	Rapport des ateliers de formation	Après chaque atelier et après 6 mois	

RÉSULTATS ESComPTÉS (Tiré du modèle logique)	INDICATEURS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	FRÉQUENCE	RESPONSABILITÉ
RÉSULTATS IMMÉDIATS							
1110 Accès accru à l'eau en améliorant les systèmes d'alimentation d'eau pour la communauté X.	Nombre de systèmes améliorés						
1120 Compétences accrues des autorités locales à développer des plans de gestion de l'eau dans la communauté touchée.							
1210 Habiletés accrues des femmes et des hommes à promouvoir une consommation responsable et une conservation de l'eau dans la communauté X.	% des personnes (femmes et hommes) considérant être habileté à promouvoir, au sein de leur communauté, une consommation durable de l'eau		% femmes % hommes				
1220 Habiletés accrues des femmes et des hommes dans la gestion durable de l'eau.	% des personnes (femmes et hommes) considérant être habileté à bien gérer la ressource eau		% femmes % hommes				
1230 Accès accru des femmes aux instances décisionnelles pour la gestion de l'eau.	Nombre et pourcentage de femmes (par rapport aux hommes) élues aux comités de gestion de l'eau						
EXTRANTS							
1111 Forages et stations de pompage réhabilités dans la communauté X.	Nombre de forages effectués						
	Nombre de stations de pompage réhabilitées						
1112 Analyses ÉFH et évaluations de l'impact sensibles à l'ÉFH réalisées.	Nombre d'analyses de genre effectuées		2 analyses de genre réalisées				
	Fréquence des évaluations de l'impact sensibles au genre		Une évaluation par semestre réalisée				
1121 De l'appui technique est offert aux autorités locales pour le développement de plans de gestion de l'eau.							
1122 Évaluations régulières quant aux besoins et l'utilisation de l'eau, incluant des données désagrégées par sexe, afin d'informer les responsables de la gestion de l'eau.							

RÉSULTATS ESComPTÉS (Tiré du modèle logique)	INDICATEURS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	FRÉQUENCE	RESPONSABILITÉ
1211 Des campagnes de sensibilisation communautaires sensibles à l'ÉFH sont réalisées sur la consommation responsable et la conservation de l'eau.	Nombre de campagnes réalisées		3 campagnes réalisées dont une portant sur les enjeux spécifiques aux femmes				
	Nombre de personnes sensibilisées par les campagnes						
1221 Des formations techniques en gestion de l'eau accréditées sont développées et offertes aux femmes et aux hommes de la communauté X.	Nombre de femmes et d'hommes ayant reçu une formation technique en gestion de l'eau		60% de femmes et 40% d'hommes				
1222 Des outils (manuels) sensibles à l'ÉFH (contenu, illustrations, langage non-sexiste) conçus.	Nombre d'outils sensibles à l'ÉFH conçus		Au moins 3 outils				
1231 Les capacités en leadership et en gestion de l'eau des femmes de la communauté X sont renforcées.	Pourcentage de femmes qui affirment avoir renforcé leurs capacités en leadership						
1232 Des formations sur l'ÉFH sont développées et offertes aux autorités locales.	Nombre de formations sur l'ÉFH développées et offertes		Au moins 2 formations par année				
	Taux de satisfaction des autorités locales concernant les formations sur l'ÉFH.		80% des personnes sont satisfaites. Données désagrégées par sexe				

2.4 REGISTRE DE RISQUES

Il est aussi important de tenir compte des risques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes avant la mise en œuvre d'un programme. Ceci permet ainsi de mettre en place dès le départ des stratégies de mitigation. Prendre en compte les résistances et les obstacles potentiels, tant au niveau des politiques, des lois nationales, des traditions culturelles, ainsi que des capacités des organisations partenaires, permettra de développer des stratégies mieux adaptées au contexte local.

2.4.1 EXEMPLE DE STRATÉGIES DE RÉPONSE À UN RISQUE EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

1. Risque (définition) <i>(risque influant l'obtention des résultats)</i>	2. Atténuation du risque <i>(mesures d'atténuation proposées (actions))</i>	3. Résultats selon le ML de l'initiative <i>(énoncé de résultat associé à ce risque du ML)</i>	4. Risque résiduel <i>(selon une échelle de 1 à 4, dans laquelle 1 est très faible et 4 très élevé, indiquer l'impact de chaque risque et la probabilité qu'il se concrétise; cette colonne devrait refléter le niveau de risque après avoir appliqué la réponse au risque présentée dans la colonne 2)</i>
Risque de résistance des hommes et des autorités locales concernant le rôle de leadership des femmes dans la gestion de l'eau.	Formations sur l'ÉFH développées et offertes aux hommes et aux autorités locales décisionnelles. Sessions de travail entre les autorités locales et les groupes de femmes organisés afin de promouvoir le dialogue et une compréhension commune. Mécanismes concrets mis en place afin d'assurer que la voix des femmes est entendue autant que celle des hommes lors des rencontres de comités mixtes (par exemple, tours de parole équitables).	1230 Accès accru des femmes aux instances décisionnelles pour la gestion de l'eau.	Impact : 2 Probabilité : 3
Niveau de risque global de l'initiative (en un court paragraphe, expliquez le niveau de risque global évalué et soulignez les raisons sous-jacentes de votre évaluation)			Évaluation du risque résiduel global (de 1 à 4), en fonction de l'évaluation du niveau de risque global) :

2.4.2 AUTRES EXEMPLES DE RISQUES ET DE MESURES DE MITIGATION EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Approche spécifique : Programme d'autonomisation économique des femmes	
RISQUE	MESURE DE MITIGATION
Résistance de la part des institutions bancaires à faciliter l'accès au crédit aux femmes en milieu rural, tout particulièrement pour les entreprises gérées par des femmes.	Le programme supportera les organisations partenaires dans l'élaboration de stratégies de sensibilisation auprès des institutions financières afin de promouvoir des changements de politiques et de pratiques concernant l'accord de crédit.
Approche transversale : Programme sur le VIH-SIDA	
RISQUE	MESURE DE MITIGATION
Certaines croyances et attitudes sexistes discriminatoires pourraient freiner le changement de comportement vis-à-vis la santé reproductive des femmes, des hommes et des jeunes.	- Le programme mettra à profit ses partenaires afin de contribuer à la campagne de communication prévue : atelier, forum de discussion, matériels visuels, débats publics, utilisation des médias (TV et radio), etc. - La formation et la sensibilisation des animateurs et animatrices communautaires sur les résistances proposeront des pistes de solutions permettant de contourner les principaux obstacles.
RISQUE	MESURE DE MITIGATION
Certaines croyances et attitudes sexistes discriminatoires pourraient empêcher l'intégration des femmes dans le programme.	- Des stratégies transversales et spécifiques seront développées pour favoriser la participation effective égalitaire des populations, femmes et hommes. - Les principaux partenaires du programme seront formés et sensibilisés à l'approche d'égalité entre les femmes et les hommes et veilleront à son application au niveau pratique. - Une spécialiste ÉFH fera partie de l'équipe permanente pour toute la durée du programme. - Les bénéficiaires ciblés sont les femmes et les enfants principalement. Des indicateurs de mesure de rendement, permettront un suivi.

2.5 BUDGET SENSIBLE À L'ÉFH¹⁹

Un programme présentant un budget sensible à l'ÉFH permet de s'assurer de la prise en considération de cette dimension. Comment intégrer l'ÉFH au budget?

DE MANIÈRE TRANSVERSALE

- Budgétiser toutes les ressources matérielles, humaines, financières nécessaires pour répondre adéquatement aux besoins identifiés lors de l'analyse ÉFH.
- Assurer la parité en termes de salaire, recrutement et opportunités de formation.
- Intégrer des dépenses pour des activités de renforcement des capacités en intégration de l'ÉFH chez les partenaires du programme.

EN PRÉVOYANT LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES

- Insérer des lignes budgétaires pour les activités de renforcement des capacités des femmes.
- Intégrer des lignes budgétaires pour des formations en ÉFH pour le personnel.
- Budgétiser l'embauche de ressources spécialisées en ÉFH.
- Intégrer des lignes budgétaires pour l'analyse de données et la recherche en ÉFH.
- Prévoir des fonds significatifs pour la capitalisation et la diffusion des expériences en ÉFH.

LISTE DE CONTRÔLE DE FORMULATION DU PROGRAMME



- Des résultats sensibles à l'ÉFH et/ou visant spécifiquement l'ÉFH sont intégrés au modèle logique.
- Des indicateurs sexospécifiques sont développés dans le cadre de mesure de rendement.
- Des cibles favorisant les besoins et intérêts des femmes sont intégrées au cadre de mesure de rendement.
- Des risques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes sont identifiés.
- Des mesures de mitigation répondant aux risques en matière d'ÉFH sont élaborées.
- Des ressources financières sont réservées pour la mise en œuvre d'activités spécifiques à l'ÉFH et pour l'embauche de ressources spécialisées.

¹⁹ AQOCI, Trousse ÉFH ; Oxfam-Québec, Outil 8, Budget sensible au genre

3

SECTION

LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

3 : LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

3.1 Introduction

3.2 Composantes à considérer pour la mise en œuvre du programme

- 3.2.1 Participation des parties prenantes
- 3.2.2 La stratégie ÉFH
- 3.2.3 Outils de la gestion axée sur les résultats (GAR)
- 3.2.4 Le plan de mise en oeuvre (PMO)
- 3.2.5 Sensibilisation et formation des parties prenantes
- 3.2.6 La promotion et les communications
- 3.2.7 Gestion et ressources humaines

3.1 INTRODUCTION

La mise en œuvre du programme est essentiellement la réalisation des activités programmées et orientées vers l'atteinte des résultats ciblés. Lorsque les étapes de planification sont bien réalisées, cela conduit généralement à une mise en œuvre plus efficace. Le contenu de cette section se base sur l'hypothèse que les composantes ÉFH, exposées dans les sections précédentes, ont été validées ou adaptées au besoin.

Advenant qu'à ce stade-ci, des informations concernant la situation spécifique des femmes soient incomplètes, le début de la mise en œuvre est un moment où il est possible d'actualiser le contexte du programme.

OBJECTIFS DE LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME SENSIBLE À L'ÉFH

- Actualiser le contexte du programme en tenant compte de la perspective ÉFH.
- Mettre en œuvre les outils méthodologiques développés lors des étapes précédentes (formulation du programme) en les adaptant au contexte et aux objectifs actualisés.
- Développer la stratégie ÉFH du programme
- Élaborer le plan de mise en œuvre sensible à l'ÉFH.
- Intégrer et renforcer les compétences des parties prenantes en ÉFH.

3.2 COMPOSANTES À CONSIDÉRER LORS DE LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Lors de la mise en œuvre du programme, six composantes sont présentées afin d'assurer une intégration plus inclusive des questions ÉFH.

3.2.1 PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

Élaborer une stratégie ÉFH, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme, renvoie au principe de s'assurer **d'évaluer les implications** des femmes et des hommes dans toute action planifiée (*législation, les procédures ou les programmes*), dans tous les domaines et à tous les niveaux. La stratégie permet, ainsi, **d'intégrer les préoccupations et les expériences** des femmes et des hommes à toutes les phases du programme et dans toutes les sphères (politique, économique et sociétale) pour que les femmes et les hommes puissent bénéficier de manière égale et que l'inégalité actuelle ne soit pas perpétuée. C'est aussi au niveau de la stratégie, qu'il est possible de réfléchir à l'intégration de la masculinité dans le but de travailler directement sur le **processus de construction identitaire des hommes**. C'est un processus qui implique nécessairement un **travail plus concret avec et sur les hommes** dans une perspective de changement des rapports sociaux inégalitaires.

La stratégie ÉFH permettra, ainsi, de déterminer (de façon globale) de quelle façon le programme abordera la question des inégalités entre les femmes et les hommes.

3.2.2 LA STRATÉGIE ÉFH

Au niveau méthodologique :

- À réaliser en parallèle du modèle logique et du cadre de mesure de rendement.
- À réaliser en fonction du groupe cible identifié et des résultats de l'analyse contextuelle selon l'ÉFH.

De façon spécifique, la stratégie doit contenir :

- Une présentation sommaire du programme.
- Une explication de la nécessité d'intégrer une stratégie ÉFH.
- Une explication de l'approche pédagogique pour l'intégration du concept de la « masculinité » (selon le cas).
- Un bref résumé de l'analyse contextuelle (mise à jour) sensible à l'ÉFH.
- Un explicatif sur l'intégration de l'ÉFH dans l'ensemble des outils de planification et de description du programme.
- Une présentation de dispositifs assurant que toutes les parties prenantes du programme aient une sensibilité et une compréhension des questions ÉFH dans la gestion et les opérations.
- Une présentation de procédures assurant que les instances et outils de gestion reflètent les principes d'ÉFH dans leurs aspects formels et dans la pratique.
- Une note explicative des moyens qui seront utilisés afin d'assurer que la promotion et les communications, dans le cadre du programme, intègrent la dimension ÉFH.
- Un résumé de la méthodologie de suivi / évaluation de la mise en œuvre de cette stratégie ÉFH. Cela peut être traduit, entre autres, par l'embauche d'une ressource spécialisée en ÉFH, la mise en place d'un comité de suivi, la création d'outils de suivi, etc.).

3.2.3 OUTILS DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)

Le modèle logique, le cadre de mesure de rendement et le registre de risques doivent être sensibles à l'ÉFH et actualisés en fonction des conditions et du statut des femmes et des hommes. Il est donc important d'analyser si des situations particulières concernant les femmes sont apparues (recrudescence de la violence, nouveaux programmes mis en place dans la zone ciblée ou auprès des populations bénéficiaires, nouvelles politiques mises en place, etc.).

3.2.4 LE PLAN DE MISE EN OEUVRE (PMO)

Mandaté par le bailleur, le plan de mise en œuvre est un document élaboré après la signature de l'accord de financement. De ce fait, il est important de s'assurer que le PMO soit sensible à l'ÉFH:

- Les résultats doivent être sensibles à l'ÉFH et actualisés en fonction des conditions et du statut actuel des femmes et des hommes.
- Les indicateurs doivent être sensibles à l'ÉFH et actualisés en fonction des conditions et du statut actuel des femmes et des hommes.

- Les données de base (situation de départ) en lien avec les résultats escomptés, doivent être sensibles à l'ÉFH et en réelle adéquation avec les conditions et le statut actuel des femmes et des hommes.
- Les cibles à la fin du projet (en lien avec les résultats escomptés) doivent être sensibles à l'ÉFH et actualisées en fonction des conditions et du statut actuel des femmes et des hommes.

3.2.5 SENSIBILISATION ET FORMATION DES PARTIES PRENANTES

- Voir à ce que les autorités locales, les conjoints et conjointes, les membres de la famille et l'entourage soient informés, sensibilisés sur les questions d'ÉFH. S'assurer (via diverses stratégies) de leur adhésion à appuyer autant les femmes que les hommes dans leur participation aux activités du programme.
- Identifier les structures compétentes disponibles (prestataires, étatiques, ONG, associations, bureaux d'études, consultants indépendants) afin de les impliquer à rendre le personnel et les populations sensibles aux questions d'ÉFH.
- En absence de structures, identifier quelle structure d'interface il faut créer pour permettre le dialogue entre le programme et les structures partenaires (ONG, associations de femmes et de jeunes) en vue d'une meilleure prise en compte de l'ÉFH.
- Faire en sorte que la politique d'embauche soit équitable pour les femmes et les hommes (et si le contexte le permet une politique favorisant l'embauche de femmes dans des postes décisionnels et non-traditionnels).
- Familiariser le personnel du programme face aux problématiques d'ÉFH affectant les communautés visées par le programme.
- Veiller à ce que les compétences du personnel permettent la prise en compte des dimensions d'égalité dans le cadre du travail.
- Prévoir des formations spécifiques pour appuyer le personnel à tenir compte de l'ÉFH dans le cadre de leur travail.
- Veiller à ce que les évaluations de performance du personnel tiennent compte des attitudes du personnel du programme concernant la dimension ÉFH.

3.2.6 LA PROMOTION ET LES COMMUNICATIONS

Faire en sorte de rendre visible l'apport particulier des femmes au programme, les résultats atteints pour les femmes ainsi que les changements observés.

- Analyser les outils de promotion (affiches, dépliants, photos) afin qu'ils soient équitables dans la représentation des femmes et respectueux de l'image de la femme et de l'homme.
- Veiller à ce que toutes les stratégies et outils de communication, d'information et de formation, destinés aux bénéficiaires, soient adaptés, accessibles et compréhensibles autant par les femmes que les hommes.

3.2.7 GESTION ET RESSOURCES HUMAINES

- Voir à ce que les femmes soient bien représentées et occupent des rôles actifs à responsabilités au sein des divers comités du programme (comité de gestion, de suivi, d'évaluation, etc.).
- Veiller à ce que la répartition des rôles et responsabilités (dans le cadre du programme) ne perpétue pas certains rôles traditionnels qui favorisent les inégalités entre les femmes et les hommes.
- Prendre en compte les préoccupations d'ÉFH dans les termes de références pour l'élaboration du manuel des procédures.
- S'assurer que les descriptions de postes et de tâches des membres de l'équipe reflètent clairement les aspects liés aux questions d'ÉFH.
- Faire en sorte que l'équipe d'exécution dispose des outils (résultats des études d'impact sur les questions ÉFH, fiches de suivi informatisées des indicateurs désagrégés selon le genre, des manuels d'information et de formation, etc.) permettant l'intégration soutenue ainsi que l'appréciation de l'état d'avancement des activités selon l'approche ÉFH.
- Veiller à ce que l'équipe d'exécution dispose des ressources matérielles et humaines (au niveau de la coordination et sur le terrain) pour l'exécution des activités de formation, d'information et d'animation concernant les questions d'ÉFH (voir à ce que dans l'équipe d'exécution il y ait un ou une experte en ÉFH).
- Mettre en place des mesures équitables pour l'organisation des voyages d'échanges afin que les femmes puissent réellement y participer malgré certaines contraintes (analphabétisme et prérequis pour l'obtention des visas, carnets de vaccination, passeport) et de restrictions sociales (rites, coutumes, pouvoir des époux, charges familiales...) qui briment parfois leur accès.

LISTE DE CONTRÔLE POUR LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME



- La stratégie ÉFH est développée, connue et maîtrisée par l'ensemble des parties prenantes.
- Le modèle logique, le cadre de mesure de rendement et le registre de risques (sensibles à l'ÉFH) sont actualisés en fonction des conditions et du statut actuel des femmes et des hommes.
- Le plan de mise en œuvre est sensible à l'ÉFH.
- Des mesures sont prises afin que toutes les parties prenantes du programme puissent améliorer leur sensibilité, leur compréhension et leurs capacités d'intégration des questions ÉFH dans la gestion et les opérations.
- Les stratégies et outils de promotion et de communication, dans le cadre du programme, intègrent l'approche ÉFH.
- Les instances et outils de gestion, dans le cadre du programme, reflètent les principes d'ÉFH dans leurs aspects formels et dans la pratique.
- Les outils de gestion, dans le cadre du programme, reflètent les principes d'ÉFH dans leurs aspects formels et dans la pratique.

4

SECTION

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DU PROGRAMME

.....

•

•

•

•

•

•

•

•

4.1 INTRODUCTION

Le suivi et l'évaluation doivent se référer en tout temps à la situation de référence établie au tout début du cycle de programme grâce à la collecte des données, au cadre de mesure de rendement et aux résultats de l'analyse de contexte sensible à l'ÉFH.

Le suivi est une **activité continue qui consiste à vérifier la progression du programme et procéder à des ajustements par la collecte et l'analyse de données.**

L'évaluation est une étape analytique permettant **l'appréciation systématique et objective d'un programme achevé.** Elle porte généralement sur l'évaluation de la stratégie d'intervention, la mise en œuvre et les résultats obtenus. Elle met l'accent aussi bien sur les résultats que sur le processus; permettant, ainsi, de mettre en lumière les bonnes ou les mauvaises pratiques.

L'évaluation intégrant l'ÉFH reprend, ainsi, les critères de l'évaluation traditionnelle (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité) en se concentrant davantage sur les personnes et les processus que sur l'action en soi²⁰. Le degré de participation des femmes et des hommes au processus d'évaluation joue un rôle prépondérant dans l'évaluation sensible à l'ÉFH.

L'intégration de l'ÉFH au niveau de l'évaluation finale peut parfois sembler plus complexe puisqu'il arrive que cette étape soit réalisée par des instances externes à l'organisation. À cet effet, il demeure important que vous puissiez informer l'équipe d'évaluation de vos préoccupations en regard de l'ÉFH.

OBJECTIFS DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION SENSIBLE À L'ÉFH

Au niveau du suivi sensible à l'ÉFH

- Vérifier les résultats du projet sur les relations entre les femmes et les hommes et leur évolution.
- Veiller à l'intégration continue de la dimension ÉFH au cœur des réalisations du programme.
- Veiller à l'utilisation équitable des ressources par les femmes et les hommes tout au long du programme.
- Veiller à la participation active des femmes et des hommes à la réalisation des activités du programme.
- Intégrer, si nécessaire, de nouvelles actions liées à l'ÉFH, voire des actions spécifiques ciblant des femmes ou des hommes.
- Revalider la stratégie ÉFH et l'actualiser si nécessaire.

Au niveau des objectifs de l'évaluation sensible à l'ÉFH

- Identifier et analyser les résultats et les impacts du programme en matière d'ÉFH.
- Formuler des recommandations spécifiques en matière d'ÉFH.
- Tirer des enseignements de l'expérience, valoriser l'expertise, publier les bonnes pratiques en termes d'ÉFH.

²⁰ IFAID Aquitaine. *Prise en compte des approches du genre dans les interventions de développement : Outils méthodologiques et fiches pratiques*. 2001.

4.2 INTÉGRATION DE L'ÉFH DANS LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

4.2.1 AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION²¹

- L'équipe de suivi et d'évaluation a-t-elle l'expertise nécessaire (au moins un ou une spécialiste ÉFH) pour aborder les questions d'ÉFH en général et dans le domaine spécifique du programme?
- L'équipe de suivi et d'évaluation comporte-t-elle des femmes et des hommes occupant similairement des niveaux décisionnels?
- Les responsabilités en matière d'ÉFH sont-elles partagées et comprises par tous les membres de l'équipe?
- Les évaluatrices et évaluateurs disposent-ils des outils adéquats pour apprécier l'état d'avancement des activités et des résultats liés aux questions d'ÉFH?

4.2.2 AU NIVEAU DES TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION

- Les termes de référence exigent-ils une prise en compte d'une perspective en ÉFH dans l'élaboration, la conception et la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation?
- Les termes de référence établissent-ils la nécessité d'élaborer des indicateurs sensibles à l'ÉFH, ainsi que de collecter des données ventilées par sexe, et des informations qualitatives auprès de femmes et d'hommes?
- Les termes de référence établissent-ils la nécessité d'élaborer des indicateurs pour mesurer la transformation des rapports entre les femmes et les hommes, l'amélioration de la situation des femmes et l'augmentation du pouvoir des femmes? Sont-ils définis et considérés comme partie intégrante des résultats du programme, au même titre que les autres résultats?²²
- Les termes de référence précisent-ils une évaluation des niveaux de participation au programme pour les femmes et les hommes?
- Les termes de référence précisent-ils un suivi et une évaluation des résultats ciblés sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes?

4.2.3 AU NIVEAU DE LA MISE EN ŒUVRE DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

- Le suivi et l'évaluation permettent-ils d'analyser si le partenariat, les alliances ou les collaborations actuelles conviennent à l'intégration des questions ÉFH? Est-ce que l'engagement est commun?
- Le suivi et l'évaluation analysent-ils les questions financières afin de s'assurer que les fonds dédiés aux questions d'ÉFH soient utilisés à bon escient?
- Les suivis des activités analysent-ils la capacité des équipes terrains ou des comités villageois de gestion à s'assurer que la parité femme/homme soit respectée dans la mise en œuvre des activités?

²¹ Liste adaptée de la DDC. *Fiche 12 Genre et l'évaluation* 2004 et d'Oxfam-Québec, *Outil 6 – Suivi de la mise en œuvre, Boîte à outils « le genre dans nos programmes »*, 2011.

²² Trousse promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique, AQOCI, <http://www.aqoci.qc.ca/spip.php?rubrique226>, 2011.

- Le suivi et l'évaluation, en matière d'ÉFH, portent-ils aussi bien sur le programme que sur la gestion du programme?
- Le suivi et l'évaluation permettent-ils d'apprécier les effets souhaités et/ou indésirables, que le programme a eu sur l'égalité entre les femmes et les hommes?
- Le suivi et l'évaluation permettent-ils d'analyser si les retombées positives/bénéfices du programme sont répartis équitablement entre les femmes et les hommes et s'ils répondent autant aux besoins stratégiques que pratiques des femmes et des hommes?
- Le suivi et l'évaluation, permettent-ils d'analyser l'impact du programme sur l'ÉFH en matière de :
 - participation à la vie de la communauté;
 - partage équitable de la charge de travail quotidienne;
 - accès et contrôle des ressources au sein de la famille, de la communauté, de l'entreprise;
 - accès et contrôle des « produits » du programme;
 - autonomisation/leadership des femmes;
 - changement d'attitude des hommes et des femmes concernant le partage du pouvoir et des décisions;
 - changement des perceptions sur les droits de chacun (expression, mobilité, contrôle de son corps, etc.)?

4.2.4 AU NIVEAU DE LA MÉTHODOLOGIE (CUEILLETTE DE DONNÉES)

- Est-ce que les méthodologies choisies favorisent la participation des femmes à la collecte de données? Les femmes seront-elles plus à l'aise à répondre à un questionnaire ou de participer à un groupe de discussion? En groupe mixte ou un groupe constitué uniquement de femmes? Le conjoint est présent lors de l'entrevue? Le sexe de l'enquêteur peut-il influencer le confort de la répondante?
- Est-ce que les femmes participent au processus (sont-elles consultées et participent-elles à l'analyse des résultats)?
- Existe-t-il un espace prévu pour permettre aux femmes et aux hommes de tirer des leçons des interventions et des questions relatives à l'ÉFH.

4.2.5 AU NIVEAU DU RAPPORT DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

- Le rapport énonce-t-il expressément de quelle manière l'ÉFH a été intégrée dans les méthodes d'évaluation?
- Les données recueillies (lors du suivi et de l'évaluation) sont-elles ventilées selon le sexe et permettent-elles :
 - l'analyse de la contribution des femmes et des hommes?
 - l'atteinte des résultats selon le sexe?
 - la mise en lumière des différences et des similitudes, des conflits éventuels et des coopérations en cours ou possibles?
- Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, mesurant les progrès réalisés en termes d'ÉFH au cours de la période évaluée, sont-ils utilisés?

- Des indicateurs sensibles à l'ÉFH sont-ils utilisés pour évaluer l'impact du programme sur les femmes et sur les hommes?
- Le texte est-il formulé de sorte à ne pas exclure un des deux sexes et à ne pas utiliser des formulations sexistes ou stéréotypées?
- Des mécanismes de pérennisation équitable des retombées positives du programme ont-ils été identifiés?
- Le rapport énonce-t-il des recommandations sur les activités à entreprendre pour garantir une prise en compte adéquate de l'ÉFH?
- Les pratiques en matière d'intégration de l'ÉFH genre sont-elles analysées et diffusées?
- Les résultats de l'évaluation (étude d'impact du programme sur les questions ÉFH) permettent-ils de présenter et de diffuser les leçons apprises ainsi que les recommandations, en lien avec la stratégie ÉFH intégrée dans le cadre du programme?

LISTE DE CONTRÔLE DU SUIVI ET L'ÉVALUATION DU PROGRAMME



- L'équipe de suivi et évaluation a l'expertise et les outils nécessaires ÉFH pour son mandat.
- Les termes de référence de l'évaluation prennent en compte l'ÉFH au niveau des indicateurs, des données ventilées par le sexe, et des résultats transversal et spécifique à l'ÉFH ainsi que la source des données.
- Le suivi et l'évaluation permettent d'analyser si les bénéfices et les ressources du programme sont répartis équitablement entre les femmes et les hommes.
- La stratégie ÉFH du projet a été évaluée?
- Au niveau de la mise en œuvre, le Suivi et l'évaluation analysent les questions financières afin d'assurer que les fonds dédiés à l'ÉFH soient utilisés à bon escient.
- Au niveau de la méthodologie, les méthodes prennent en compte les obstacles à la participation des femmes.
- Au niveau du rapport, une rédaction non sexiste a été priorisée.
- Les recommandations et leçons apprises en lien avec l'ÉFH sont intégrées dans le rapport.

5 SECTION L'APPRENTISSAGE



5 : L'APPRENTISSAGE

5.1 Introduction

5.2 Méthodes et outils pour l'apprentissage

5.2.1 Méthodes

5.2.2 Exemple d'outils d'apprentissage et de systématisation : Fiche de bonnes pratiques

5.2.3 Exemple d'un outil de recherche-action participative : Revue après l'action et rétrospectives (RAA)

5.1 INTRODUCTION

L'apprentissage n'est pas une étape en soi dans la gestion d'un programme. Il s'agit plutôt d'une culture de gestion (ou culture organisationnelle), mettant de l'avant l'amélioration continue de ses pratiques. Néanmoins, il demeure que l'apprentissage est lié de très près au suivi et à l'évaluation.

Lors de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation d'un programme, il est essentiel d'en tirer des apprentissages. Cela permet d'identifier les meilleures pratiques, de mieux faire face aux défis et d'améliorer la mise en œuvre de programmes actuels et futurs.

Spécifiquement pour l'ÉFH, l'apprentissage peut se faire à deux niveaux:

Approche transversale : En s'assurant que la question d'ÉFH soit intégrée dans le processus d'apprentissage global du programme – par exemple, s'assurer de documenter les informations en utilisant des données sexospécifiques, présenter les réalités propres aux hommes et aux femmes, etc.

Approche spécifique : En focusant l'apprentissage spécifiquement sur l'ÉFH, applicable tant à un programme d'ordre général que spécifique ÉFH – par exemple, une thématique du programme, les bénéficiaires, l'approche ÉFH du programme, etc.

Il est souhaitable de prendre un moment **dès le départ** d'un programme pour établir la façon d'identifier les apprentissages. Cependant il n'est jamais trop tard pour entamer des démarches d'apprentissage, toutefois, plus le processus débute tôt et de manière systématique, plus l'apprentissage sera significatif.

OBJECTIFS DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION SENSIBLE À L'ÉFH

- Développer une approche d'apprentissage sensible à l'ÉFH
- Adapter des méthodes et des outils pour l'apprentissage sensible à l'ÉFH
- Identifier les principaux facteurs de succès et les obstacles pouvant affecter la promotion de l'ÉFH
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques, que ce soit de manière spécifique à l'ÉFH ou transversale.

Quelques définitions :

La notion d'**apprentissage** recouvre l'idée d'un « processus de réflexion qui permet d'interpréter l'expérience vécue, et plus spécifiquement la stratégie d'intervention et le processus de changement, afin d'identifier les catalyseurs et les obstacles à l'obtention des résultats ainsi que les bonnes, mauvaises et nouvelles façons de faire ».

Une **organisation apprenante** se donne les moyens de capitaliser sur ses acquis, de tirer les leçons appropriées, d'échanger sur les questions stratégiques et met en place un processus d'amélioration continue²³.

La **gestion des connaissances** est l'ensemble des processus mis en place par une organisation afin de créer, capturer, gérer, partager et appliquer ses connaissances en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques²⁴.

²³ https://oxfam.qc.ca/sites/oxfam.qc.ca/files/GRIOT_OAI.pps

²⁴ <http://www.gestiondesconnaissances.be/definir.php>

5.2 MÉTHODES ET OUTILS POUR L'APPRENTISSAGE

5.2.1 MÉTHODES

Recherche-action participative :

Les méthodes de recherche-action participative sont faites par et pour les gens. Elles visent à faire connaître les bonnes pratiques, les défis à relever, les solutions apportées aux problèmes, à évaluer le processus de changement et l'évaluation des résultats. Une cueillette de données systématique doit être planifiée de manière à prendre en compte plusieurs sources d'informations fiables et pertinentes. Il est possible d'y intégrer l'ÉFH de manière transversale ou d'aborder un sujet spécifique à l'ÉFH.

Processus de capitalisation ou de systématisation :

La **systématisation** est une méthode d'apprentissage qui consiste à élaborer une stratégie d'intervention modèle en fonction des éléments ressortant d'une analyse d'une expérience de développement²⁵.

La **capitalisation** : Une fois identifiées, ces leçons peuvent être capitalisées, c'est-à-dire qu'elles seront utilisées afin de mieux planifier et gérer de futurs programmes.

Voici les étapes types d'un processus de capitalisation ou de systématisation :

- 1- Identifier un ou des sujets à capitaliser ou à systématiser – peut être un résultat, un processus, une innovation, etc.
- 2- Identifier les parties prenantes et les sources d'information.
- 3- Déterminer les rôles et les responsabilités – parties prenantes, hommes, femmes, etc.
- 4- Effectuer une revue de littérature permettant de décortiquer le processus – chercher le maximum d'information disponible sur le sujet à capitaliser (rapports, outils développés, politiques, analyse sectorielle, etc.).
- 5- Effectuer des entrevues auprès des parties prenantes permettant de décortiquer le processus – peut prendre la forme d'un sondage formel, d'un focus groupe, d'entrevues informelles, etc.). Il est bon d'avoir un canevas de base tout en laissant place à la spontanéité (sous-questions). S'assurer d'avoir une représentativité équitable de femmes et d'hommes prenant part aux entrevues.
- 6- Analyser les informations recueillies, rechercher les meilleures pratiques, les défis, les leçons apprises. Identifier les éléments contextuels, consensuels ou ponctuels. L'analyse sera influencée par la transversalité ou la spécificité donnée à l'ÉFH.
- 7- Présenter les résultats de la recherche sous la forme la plus pertinente – rapport, fiche de bonnes pratiques, affiche illustrée, etc.
- 8- Valider les résultats de la recherche avec les parties prenantes (femmes et hommes) – lors d'activités d'approbation ou de rétroaction.
- 9- Utiliser les informations recueillies pour améliorer les pratiques du programme en cours ou autres programmes.

²⁵ Oxfam-Québec, Glossaire, 2009.

5.2.2 EXEMPLE D'OUTILS DE CAPITALISATION ET DE SYSTÉMATISATION

Lors de l'analyse d'un processus, la fiche de bonnes pratiques est un outil pertinent permettant la synthèse de l'information. En un coup d'œil, il est possible de reconstruire le processus ayant mené à la bonne pratique, de présenter les conditions de réussites. Cet outil est adaptable tant pour une analyse spécifique à l'ÉFH que transversale.

FICHE DE BONNES PRATIQUES	
Titre de la bonne pratique La participation accrue des femmes dans la gouvernance municipale dans la communauté de Kaolack au Sénégal (projet fictif).	
BIEN-FONDÉ DE LA BONNE PRATIQUE	TÉMOIGNAGES
(LE POURQUOI) Depuis 2010, le Sénégal s'est engagé vers une parité de la participation des femmes à la vie démocratique. Dans la communauté de Kaolack au Sénégal, peu de femmes étaient actives dans la gouvernance municipale. En 2010, les femmes représentaient seulement 5% des élus municipaux. En plus d'être sous représentées, les femmes n'arrivaient pas à prendre parole et à avoir des responsabilités significatives. Depuis 2011, le <i>Projet de renforcement de la gouvernance municipale</i> (PRGM) a appuyé les élus, et particulièrement les femmes, pour que celles-ci soient davantage présentes dans la gouvernance municipale de la communauté. Suite aux élections municipales de 2014, les femmes représentent 25% des élus. Bien qu'il y ait encore des avancées à faire vers l'atteinte d'une parité effective, il y a une nette amélioration de la participation des femmes.	(CONFIRME L'IMPORTANCE DE LA BONNE PRATIQUE) Témoignage # 1 «Avant, la parole des femmes ne comptaient pas dans les débats des élus municipaux. Maintenant, quand une femme parle, nous l'écoutons.» Papa Abdoulay Seck, maire de Kaolack Témoignage # 2 «Depuis que j'ai reçu des formations, notamment sur la prise de parole et la place des femmes en démocratie, je me sens plus en confiance.» Mme Fall, conseillère municipale élue en 2014 Témoignage # 3 «Maintenant, je comprends bien que ma femme peut occuper un emploi tout en prenant soin de la famille. Nous avons partagé certaines tâches domestiques pour lui libérer du temps. Je sais qu'elle représente bien les besoins de ma communauté.» Mr Badji, époux d'une conseillère municipale élue en 2014
ÉTAPES À SUIVRE	BONNES PRATIQUES
(POUR DES INDIVIDUS, BAILLEURS DE FONDS, RESPONSABLES INSTITUTIONNELS ETC. QUI VEULENT REPRODUIRE LA BONNE PRATIQUE, LES ÉTAPES À SUIVRE SONT) 1. Réaliser une étude de la situation de la présence des femmes sur la scène municipale (analyse statistique, le rôle des femmes déjà élues, la perception de la communauté sur la place des femmes en politique, analyse des freins et facteurs favorables à la participation des femmes...). 2. Identifier les besoins d'appui pour la valorisation des femmes en politique et accroître leur participation 3. Réaliser une série de formation et d'ateliers pré-électorales à l'attention des élus hommes et femmes, de la communauté et d'associations féminines 4. Développer des outils promotionnels (affiches, dépliants) et utilisation des médias (radio, journaux locaux). 5. Réaliser des formations et ateliers suite aux élections à l'intention des élus et élues.	(CE QUI A PERMIS DE RÉALISER LA BONNE PRATIQUE – EN PARALLÈLE DES ÉTAPES À SUIVRE, IL Y A DES PRATIQUES PROPRES À LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME) • Développer des outils et communiquer dans la langue locale. • Valoriser des modèles féminins positifs. • Travailler avec les hommes et les femmes. • Utiliser les médias locaux.

FACTEURS DE SUCCÈS	
(L'ENVIRONNEMENT QUI REND LA BONNE PRATIQUE RÉALISABLE AVEC SUCCÈS)	
• Nouvelle politique de parité • Modèles féminins positifs	
DANS LA BOÎTE À OUTILS	
(POUR FACILITER LE TRAVAIL, POUR ÉVITER DE RÉINVENTER LA ROUE)	
• Dépliants • Lien vers entrevue radio • Affiches de sensibilisation • Modules de formation	
DÉFIS À RELEVER	LEÇONS APPRISSES
(PRÉSENTER LES DIFFICULTÉS, LES DÉFIS AUXQUELS ON A FAIT FACE) • Pressions familiales importantes • Amener les femmes à occuper des rôles plus significatifs	(QUELS SONT LES APPRENTISSAGES FACE AUX DÉFIS À RELEVER, COMMENT LES PRATIQUES ET APPROCHES ONT CHANGÉ POUR PERMETTRE L'ATTEINTE DE LA BONNE PRATIQUE?) • Il est important de travailler avec des leaders masculins favorables à une plus grande participation des femmes en politique • Il est important de travailler dans une perspective familiale
COÛTS	
(ÉLÉMENTS IMPORTANTS DE LA REPRODUCTIBILITÉ DE LA BONNE PRATIQUE) Formations – XXXX FCFA (matériels, honoraires, location de salle, repas) Outils – XXX FCFA (graphisme, impression, transport)	
GESTION DES RISQUES	
(QUELS RISQUES ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS ET QUELLES SONT LES MÉTHODES DE MITIGATION) Contestations des milieux politiques – méthode de mitigation : travailler avec les hommes et les femmes, valoriser des modèles féminins inspirants	

5.2.3 EXEMPLE D'UN OUTIL DE RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE: REVUE APRÈS L'ACTION ET RÉTROSPECTIVE (RAA)

Objectif : Mener un travail de réflexion après la réalisation des activités du programme

Utilisation :

- Déterminer qui participera au processus. Chaque participant et participante doit avoir une idée claire des fondements du programme, de sa durée et des parties prenantes impliquées.
- Arriver à un consensus sur les questions à se poser.
- Valider et compléter si nécessaire la grille suivante avec les participantes et participants.

Intégration de l'ÉFH dans le programme XYZ de manière transversale					
Composante du programme	Pratiques positives	Difficultés et solutions	Résultats escomptés	Résultats réels atteints	Effets imprévus (positifs/négatifs)
• Identification d'une stratégie ÉFH. • Élaboration d'un plan d'action ÉFH. • Création d'un poste « Spécialiste ÉFH ». • Formation des membres du personnel et des bénévoles sur les questions ÉFH. • Ajustement des outils de planification, de suivi et d'évaluation.	• Traitement systématique des points stratégiques ÉFH adaptés à tous les documents de planification, de suivi et d'évaluation. • Formation des membres du personnel du programme à l'approche ÉFH.	• Contraintes de temps des membres du personnel ne travaillant pas directement sur la question ÉFH : • la direction du programme a déclaré l'ÉFH comme étant une priorité, cela a permis de les dégager pour des activités ÉFH ; • l'ÉFH fait partie des éléments d'évaluation de rendement des membres du personnel ÉFH. • Freins face à certains concepts ÉFH : • série de formations débutant par les concepts les plus simples vers les plus complexes; • modules de formations présentés aux nouveaux membres du personnel et aux bénévoles lors de leur recrutement. • Traitement transversal de l'ÉFH aux différents secteurs du programme: • identification des résultats ÉFH au niveau global du programme et spécifiques aux secteurs.	• Rendre tous les membres du personnel et les bénévoles du programme responsable de l'intégration de l'ÉFH. • Intégrer systématiquement et de manière transversale l'ÉFH à toutes les sphères du programme.	• La majorité des membres du personnel et des bénévoles du programme se sentent à l'aise avec les questions d'ÉFH. • La majorité des membres du personnel et bénévoles du programme ont affirmé avoir accru leur compétences sur l'ÉFH. • La majorité des membres du personnel ont été en mesure de contribuer à l'avancement de la stratégie ÉFH du programme. • Les bénéficiaires du programme sont 50% des hommes et 50% des femmes. • Le secteur X a très bien intégré les questions d'ÉFH. • Le secteur Y a intégré un peu l'ÉFH.	• Lors de la rédaction d'un nouveau programme les membres du personnel ont convenu de l'importance de développer une bonne stratégie ÉFH.
RECOMMANDATIONS ET OPPORTUNITÉS D'AMÉLIORATION		• Il est important de sensibiliser et de former tous les membres du personnel et les bénévoles d'un programme (peu importe leur rôle) pour favoriser l'avancement des résultats visés en ÉFH. • L'intégration de l'ÉFH devient systématique dans la gestion de programme – cela ne représente plus une tâche supplémentaire, mais une valeur ajoutée. • Bien que la majorité des membres du personnel et bénévoles se sentent à l'aise avec les questions d'ÉFH, il en reste un certain nombre qui ont besoin de plus d'appui, ou tout au moins d'un appui adapté. Qu'avons-nous appris ? • Leçons apprises en ÉFH. • Leçons apprises sur le processus.			



QUELQUES INDICATIONS POUR REMPLIR LA GRILLE :

Pratiques positives :

Est-ce que certaines pratiques ont facilité la réalisation des activités ÉFH? Si oui, lesquelles?

Difficultés et solutions :

- Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi?
- Certaines activités ÉFH ont-elles échoué?

Résultats escomptés :

Que devait-il se passer?

- Quels étaient les résultats intermédiaires/ultimes en ÉFH visés?
- Qui étaient les actrices et acteurs clés du processus?
- Qui devait jouer un rôle-clé dans le processus?

Résultats réels atteints :

Que s'est-il passé?

- Comment l'ÉFH s'est-elle améliorée dans la communauté visée?
- Quelles ont été les réussites et pourquoi?

LISTE DE CONTRÔLE DE LA PHASE DE L'APPRENTISSAGE



- L'ÉFH est partie prenante de la démarche d'apprentissage, que ce soit de manière spécifique ou transversale.
- Les femmes et les hommes sont représentés de manière équitable dans la cueillette et la validation des données.
- La cueillette et l'analyse des données sont sexospécifiques.
- Les principaux facteurs de succès et les obstacles pouvant affecter la promotion de l'ÉFH ont été identifiés.
- Les leçons apprises sont identifiées: Ce qui a fonctionné, ce qui a moins fonctionné et pourquoi, que ce soit de manière spécifique à l'ÉFH ou transversal.
- Les bonnes pratiques à répliquer, que ce soit de manière spécifique à l'ÉFH ou transversale, sont identifiées.

Agence canadienne de développement international. *GAR@l'ACDI, Outils de référence rapide, Fiche conseil n°5 : Résultats et indicateurs en matière d'égalité entre les sexes*. (Non daté)

Agence Fonds Social Européen de la Communauté française. *Intégrer la dimension de « genre » dans les projets EQUAL : un guide pratique à l'usage des promoteurs*. 2003.

Association québécoise des organismes de coopération internationale. *La gestion axée sur les résultats (GAR) en lien avec l'approche Genre et développement (GED), Guide destiné aux organisations membres de l'AQOCI*. 2008.

Association Adéquations, *Fiche 5. Intégrer le genre dans le cycle de projet*. 2009.

Association Tanmia.ma. *Guide pour l'intégration du genre dans les projets de développement*. 2006.

BRIDGE. *Genre et indicateurs, Institute of Development Studies*. 2007.

Chege Rose. *Programme/Guide de formation des formateurs sur le genre*. FEMNET. (Non daté)

Chevalier Jacques, SAS2. *Évaluation de l'impact de la coopération volontaire internationale*, document de discussion pour la conférence 2012 de IVCO. 2012.

Chevalier Jacques, SAS2. *Guide sur la recherche collaborative et l'engagement social*. 2008.

Claudy Vouhé. « *Pense-genre* » pour une gestion axée sur les résultats sensible aux inégalités entre les femmes et les hommes. 2010.

Comité québécois femmes et développement (CQFD). *Trousse de formation : Genre et développement*. 2004

Comité québécois femmes et développement (CQFD). *Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : mise en pratique*. 2011

Direction du développement et de la coopération. *Fiche 8b La perspective genre dans la gestion du cycle de programme (PCM)*. 2004.

Direction du développement et de la coopération. *Fiche 12 Genre et l'évaluation*. 2004.

Inter-Agency Standing Committee. *Fiche Conseils sur la Notation Genre : Eau, Hygiène et Assainissement*. 2012.

Institut de formation et d'appui aux initiatives de développement (IFAID Aquitaine). *Prise en compte des approches du genre dans les interventions de développement : Outils méthodologiques et fiches pratiques*. 2001.

OCDE Réseau du CAD sur l'Égalité hommes-femmes. *Développer une gestion axée sur les résultats en matière d'égalité hommes-femmes chez les organismes donneurs*. 2009.

Oxfam-Québec. *Outils de programmation sensibles au genre*. 2012.

Oxfam-Québec. *L'intégration du genre dans le cycle des projets/programmes*. 2013.

Oxfam Québec. *Outil 6 – Suivi de la mise en œuvre, Boîte à outils « le genre dans nos programmes »*. 2011.

PNUD Maroc. *Manuel d'intégration systématique de l'approche genre (ISAG)*. 2006.

Fiches techniques de la Communauté de pratique genre en pratique :

Fiche technique CdP - L'accompagnement des partenaires

Fiche technique CdP - Théorie du changement

Fiche technique CdP - Autonomisation économique des femmes

Fiche technique CdP - Les communautés de pratique

Fiche technique CdP - Politiques genre

Fiche technique CdP - Les audits de genre Fiche technique CdP Institutionnalisation du genre

Fiche technique CdP - La masculinité:

Site : <http://www.aqoci.qc.ca/spip.php?rubrique226>