

Comment intégrer la perspective genre dans la gestion du cycle de projet



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC



© HELVETAS Nepal, Patrick Rohr

I. La perspective genre à la DDC

L'intégration du genre et la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes contribuent pour une part essentielle à la réalisation du développement durable. La DDC s'engage à promouvoir l'égalité de genre dans tous ses domaines d'activité afin que les femmes et les hommes aient le même droit de développer leurs potentialités et de mettre leurs ressources à profit. Notre travail s'inscrit dans l'Agenda 2030 et la réalisation de l'ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles. L'intégration de la perspective genre est le principal instrument de la réalisation de cet ODD, et se décline en trois

volets. Elle constitue un thème transversal dans toutes les activités de la DDC, et fait l'objet d'actions spécifiques visant à réduire les écarts, les inégalités et la discrimination liés au genre et à ancrer le concept de genre dans l'organisation. Ce dernier objectif exige l'affectation de ressources, notamment humaines et financières, la mise en place de processus de responsabilisation et la promotion du renforcement des capacités afin de s'assurer que la DDC et ses partenaires s'engagent en faveur de l'égalité et disposent à cet effet de mécanismes, de compétences et d'outils tenant compte de la dimension de genre.

Questions à poser

1. Quels sont les obstacles et les inégalités sexospécifiques dans votre contexte ?
2. Que faut-il changer, quel est l'objectif ?
3. Comment votre intervention permet-elle d'atteindre cet objectif ?
4. Comment cet objectif peut-il faire l'objet d'un suivi et d'un rapport ?

le genre, un thème transversal

dans l'organisation

les actions spécifiques au genre

Ce document est un guide pratique axé sur l'intégration du genre dans la gestion du cycle des programmes ou des projets (GCP,

par la suite, nous nous référerons exclusivement à la gestion de projet).

II. La dimension genre dans la GCP

La gestion du cycle de projet est un outil standard, utilisé dans les pays en développement, subdivisé en étapes interconnectées permettant de gérer des programmes ou des projets d'une manière systématique, holistique, axée sur les résultats et responsable.

L'intégration du genre en tant que thème transversal renforce l'approche et la méthodologie existantes en matière de planification. Elle consiste à **inscrire la dimension genre dans toutes les étapes et tous les processus de la gestion du cycle de projet (GCP)**. Cela permet de renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des interventions, en plaçant les besoins respectifs des femmes et des hommes au cœur de la planification. Aux différentes étapes du cycle, des questions sont posées pour s'assurer que les processus et les résultats intègrent les besoins liés au genre (voir diagramme ci-dessous). Des efforts spécifiques sont déployés afin que cette dimension ne se perde pas entre les différentes phases des projets et que les résultats de

l'analyse sexospécifique se traduisent en programmes intégrant la dimension du genre.

La prise en compte du genre dans la gestion du cycle de projet renforce notre capacité de planifier, de réaliser et d'évaluer, de manière plus complète et réactive, les produits, les indicateurs, les résultats, les réalisations et, en fin de compte, leur impact, quel que soit le domaine ou le secteur. Aborder la GCP par le prisme du genre nécessite de tenir compte dès le départ des dynamiques du pouvoir, du risque et de l'exclusion. Cela nous permet de mieux comprendre les processus sociaux endogènes et le contexte dans lequel nous nous trouvons ou nous prévoyons d'intervenir. Intégrer la dimension du genre dans les projets permet également d'éviter la création de conflits, ou leur exacerbation et, au sens du principe « do no harm » (ne pas nuire), de ne pas engendrer de complications supplémentaires.

La GCP distingue **trois niveaux de résultats** en cascades, qui correspondent à des

sphères de responsabilité et d'influence différentes. Le **premier niveau** compare les **intrants aux produits** d'un projet et permet d'en mesurer l'efficacité (sphère de responsabilité directe, ce qu'un projet doit garantir). En matière de genre, les produits sont par exemple des activités spécifiques qui visent à promouvoir l'égalité des sexes (renforcement des capacités, formation professionnelle, etc.). Le **deuxième niveau** porte sur les **résultats et les réalisations** du projet. Il mesure les résultats obtenus et les processus mis en place par rapport aux objectifs du projet. Les réalisations nous renseignent sur l'efficacité d'un projet (domaine d'influence, enjeux des partenariats et attentes mutuelles). En matière de genre, on entend par réalisation les changements transformateurs, tels qu'un meilleur accès aux ressources ou aux revenus, etc. Le **troisième niveau** met l'accent sur **l'impact** du projet et permet d'analyser sa pertinence (ce à quoi le projet contribue dans le contexte général). Par exemple, la réduction du nombre de cas de violences contre les femmes constituerait un impact.

III. Fiche pratique

3.1 Le cycle

Il y a 5 étapes clés dans la GCP :

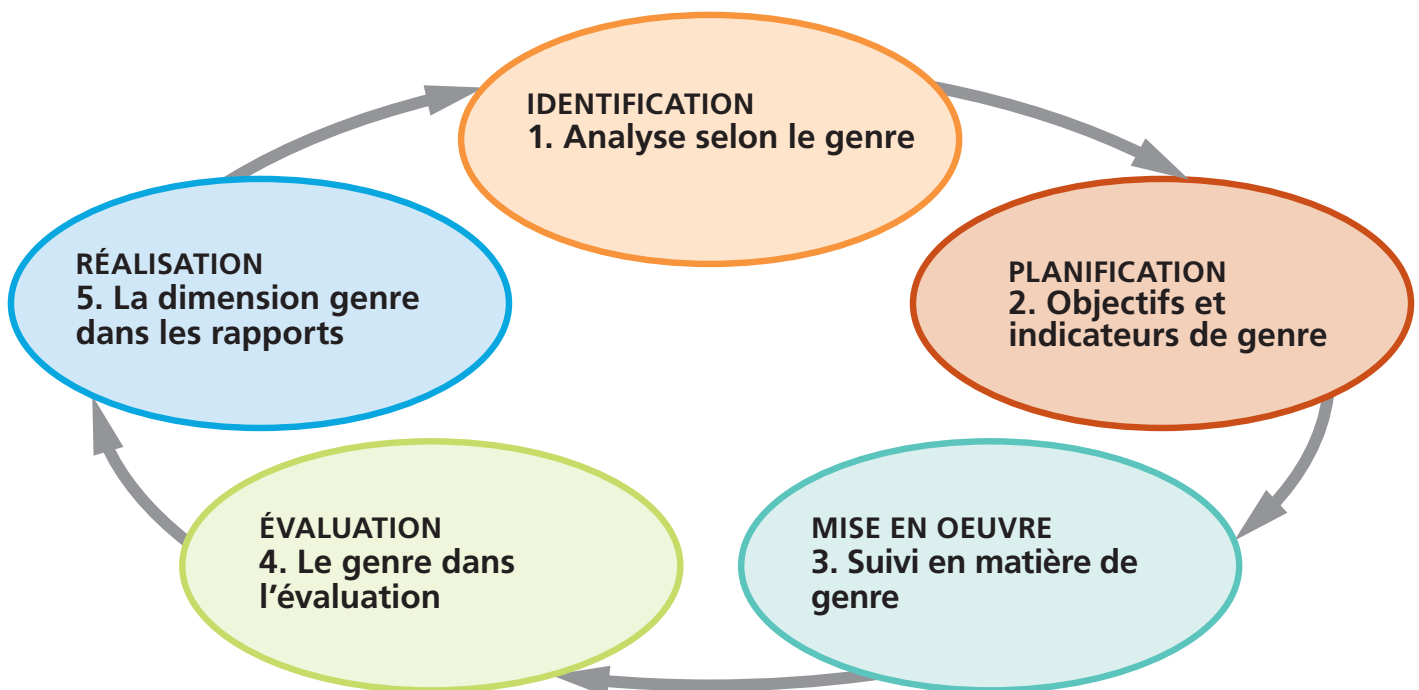
- La *première étape* est l'**analyse sexospécifique** qui vise à évaluer les relations et les inégalités entre les sexes, en examinant certains aspects sociaux, économiques et politiques spécifiques tels que la répartition des rôles entre hommes et femmes, le partage des tâches, l'accès aux services et aux ressources, leur contrôle, la participation à différents niveaux, ainsi que les besoins et les intérêts en présence. L'analyse selon le genre peut être faite dans le cadre d'autres évaluations de projets ou séparément. Pour en savoir plus sur la façon de faire une analyse selon le genre, cliquez ICI.
- La *deuxième étape* consiste à fixer des **objectifs et des indicateurs de genre**, en fonction des résultats de l'analyse selon le genre décrits en détail dans un cadre logique et assortis d'Indicateurs SMART. Cette étape peut nécessiter l'éla-

laboration d'une théorie sexospécifique du changement et d'une chaîne de résultats.

- La *troisième étape* est celle du genre, basée sur les objectifs fixés. La dimension genre est ainsi systématiquement intégrée dans le système global de suivi des projets, et/ou des domaines de suivi supplémentaires spécifiques au genre sont définis. Tous les objectifs du projet doivent obligatoirement faire l'objet de données ventilées par sexe. Les changements dans les comportements, les normes et les relations entre les sexes, ou les changements dans le cadre des pouvoirs et des politiques qui s'y rapportent, peuvent constituer des domaines de suivi supplémentaires et spécifiques ;
- La *quatrième étape* consiste à **évaluer** nos produits, nos résultats et nos impacts. Les questions clés sur le genre doivent être intégrées dans les cahiers des charges de toutes les évaluations en

cours (évaluations externes, auto-évaluations, à mi-parcours et en fin de phase, etc.) Les évaluations peuvent s'appuyer sur des sondages auprès des parties prenantes ou des études de cas et sont effectuées par rapport à des données de référence, si celles-ci sont disponibles. (?)

- La *cinquième étape* consiste à **rendre compte de** nos observations. Cette étape est essentielle pour la reddition de comptes et l'apprentissage. Les comptes-rendus de résultats en matière d'égalité des sexes doivent être systématiquement intégrés dans les rapports globaux, sur la base des objectifs et des indicateurs définis. Les rapports doivent mettre l'accent sur les changements obtenus et les obstacles et difficultés qu'il a fallu surmonter, et non pas seulement sur les activités mises en place. De plus, il est judicieux d'ajouter des témoignages ou des études de cas pour compléter les rapports techniques.



1. IDENTIFICATION

	Quelques questions clés	Quelques outils clés
<p>L'analyse sexospécifique constitue une évaluation des besoins pratiques et stratégiques sexospécifiques.</p> <p>Elle permet d'identifier les inégalités entre les sexes (projet, programme, contexte).</p>	<ul style="list-style-type: none">• La problématique du genre est-elle prise en compte dans l'analyse du contexte et les autres évaluations nécessaires à l'intervention ?• Les femmes et les hommes (groupes cibles, personnel, partenaires) participent-ils à l'analyse initiale de la situation à tous les niveaux (par exemple, dialogue politique, consultation communautaire) ?• Les organisations travaillant spécifiquement sur le genre, ou avec les femmes, sont-elles consultées ?	<ul style="list-style-type: none">• Évaluation rurale participative, enquêtes auprès des ménages et des groupes cibles• Journal de bord• Cartographie des villages et des ressources, cartographie sociale, cartographie de la pauvreté, analyse du cadre juridique, des parties prenantes/du pouvoir ou de l'économie politique• Évaluation des risques et des conflits

2. PLANIFICATION

	Quelques questions clés	Quelques outils clés
<p>Des objectifs spécifiques liés au genre et/ou sensibles à la dimension du genre sont définis</p> <p>Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont identifiés</p>	<ul style="list-style-type: none">• Sur la base des résultats de l'analyse selon le genre, quels sont les changements que nous visons par notre intervention ? Comment traduire et intégrer ces changements souhaités dans une théorie du changement, des objectifs et un cadre de résultats ?• La stratégie la plus efficace et la plus réalisable consiste-t-elle à intégrer la dimension du genre ou à mettre en place des interventions sexospécifiques ?• Les contraintes, les besoins et les points de vue des femmes et des hommes, tels qu'identifiés dans l'analyse, apparaissent-ils clairement dans les objectifs, l'analyse des risques et l'hypothèse d'impact de l'intervention ?• Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont-ils été définis (voir aussi les indicateurs de référence sur le genre) ?• Les ressources financières et humaines allouées permettent-elles de répondre aux problèmes d'égalité des sexes ?• La question du genre est-elle prise en compte de manière explicite et spécifique dans les processus clés (par exemple, le dialogue entre les principales parties prenantes), les procédures (par exemple, le cahier des charges) et les outils de planification (par exemple, le cadre logique) ?	<ul style="list-style-type: none">• Base de référence, arbre à problèmes, théorie du changement, chaîne de résultats, hypothèse d'impact, indicateurs de référence relatifs au genre de la DDC (ARI et TRI); budgétisation sensible au genre; liste de contrôle des marqueurs de politique du genre de la DDC

3. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

	Quelques questions clés	Quelques outils clés
<p>Collecte de données ventilées par sexe</p> <p>Mise en place de systèmes de suivi</p> <p>Définition de champs de suivi et de questions clés</p>	<ul style="list-style-type: none">• Qui mettra en œuvre l'intervention prévue ?• Les partenaires et l'équipe sont-ils compétents en matière de genre et savent-ils utiliser les outils et méthodologies nécessaires ? Les produits, les réalisations et les processus font-ils l'objet d'un suivi ?• Les femmes et les hommes (groupes cibles, membres du personnel de la DDC, partenaires) participent-ils au suivi ?• Les femmes et les hommes ont-ils un accès équitable aux ressources du programme et peuvent-ils exercer le même contrôle sur celles-ci - par exemple, existe-t-il des critères discriminatoires à l'égard des femmes ou des hommes ? Existe-t-il des obstacles spécifiques au genre ?• Le programme est-il mené dans l'optique de garantir et de renforcer les mêmes avantages pour les femmes et les hommes ?• Le système de suivi intègre-t-il la perspective du genre, et si oui, comment ? Le suivi porte-t-il également sur les changements dans les relations entre les femmes et les hommes ? D'autres champs de suivi spécifiques au genre sont-ils nécessaires ?	<ul style="list-style-type: none">• Bases de référence, journaux de bord et rapports d'emploi du temps, groupes de discussion, suivi des évaluations en matière de gestion du changement et des processus, mécanismes de feedback, documentation audiovisuelle

4. ÉVALUATION

	Quelques questions clés	Quelques outils clés
<p>Les questions relatives au genre figurent dans le cahier des charges/plan d'évaluation.</p> <p>Des données quantitatives et qualitatives sont analysées pour mesurer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité de la stratégie d'intervention en matière de genre par rapport aux objectifs et indicateurs de genre initiaux (voir étape 2).</p> <p>Les principales parties prenantes, les partenaires stratégiques et les principaux groupes cibles sont impliqués au moyen d'approches d'évaluation participative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les données recueillies sur les effets immédiats et/ou à long terme du programme sont-elles ventilées par sexe ? • Les risques et stéréotypes formant des obstacles structurels à la pleine participation des femmes ou des hommes ont-ils été pris en compte ? • Le programme suscite-t-il de nouvelles questions de genre ? • Y a-t-il des effets négatifs (involontaires) du programme sur la dimension du genre ? (Do no harm, ne pas nuire) • Existe-t-il de nouveaux facteurs/acteurs externes et contextuels qui favorisent ou empêchent l'égalité des sexes et sont pertinents pour le programme ? • Les femmes/hommes soutiennent-ils le programme ou veulent-ils le modifier (partiellement ou totalement) ? Qui ? Pourquoi ? Comment ? Les outils de référence et de planification (p. ex. cadre logique) sont-ils explicites et intègrent-ils spécifiquement la question du genre ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluations et enquêtes auprès des principaux groupes cibles, consultations des parties prenantes, audits et examens publics • Analyse comparative entre la base de référence et les résultats documentés

5. COMPTES-RENDUS

	Quelques questions clés	Quelques outils clés
<p>L'analyse du contexte inclut la dimension genre.</p> <p>Les produits, les résultats et les réalisations dans le domaine du genre sont analysés et font l'objet de rapports (progrès, enjeux, bonnes pratiques, enseignements tirés de l'expérience)</p> <p>La perspective du genre au sein de l'organisation fait l'objet d'une évaluation et de rapports en vue de promouvoir la redevabilité et l'apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats relatifs à la dimension du genre sont-ils systématiquement intégrés dans toutes les parties et à tous les niveaux des rapports ? • Les « meilleures – et mauvaises – pratiques » en matière d'intégration de la dimension de genre sont-elles analysées et diffusées ? • Une stratégie d'apprentissage et de gestion des connaissances a-t-elle été élaborée dans une optique de réflexion interne, de renforcement des capacités et de capitalisation des bonnes pratiques et des enseignements tirés ? (apprentissage) • Un mécanisme de feedback à l'intention du groupe cible principal et des principales parties prenantes a-t-il été élaboré d'un commun accord ? (redevabilité descendante) • Une stratégie de communication a-t-elle été élaborée pour informer les différents publics de l'avancement et des résultats du projet dans une perspective de genre ? (redevabilité ascendante) 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de cas • Voix du groupe cible : changement le plus significatif ; citations ; photoreportages • Liste de contrôle de la DDC sur la place accordée à la perspective du genre dans les rapports annuels et indicateurs de référence relatifs à l'égalité hommes-femmes (ARI, TRI) Ligne directrice

IV. Enseignements tirés et bonnes pratiques

Voici quelques considérations clés à prendre en compte pour éviter les erreurs courantes

et faciliter l'adoption de bonnes pratiques dès le début de la conception de nouveaux

programmes/ projets. La liste n'est pas exhaustive.

Les programmes portant sur les besoins spécifiques liés au genre ne visent pas automatiquement ou exclusivement les femmes

L'expérience a montré que pour améliorer la situation des femmes (filles), il est souvent nécessaire d'impliquer aussi les hommes. **Travailler avec les hommes** pour changer leur comportement envers les femmes, mais aussi réfléchir sur leur rôle en tant qu'hommes (par exemple en remettant en question leurs conceptions de la virilité) **est**

essentiel pour la promotion d'un développement équilibré entre les sexes. Les programmes portant sur les besoins spécifiques liés au genre peuvent également inclure les problématiques d'hommes en situation de vulnérabilité, comme dans les cas de violence sexuelle et sexiste subies par des hommes. Les programmes

sexospécifiques peuvent aussi soutenir les institutions traitant des questions stratégiques relatives aux femmes et à l'égalité des sexes, telles que les ONG, les réseaux ou les mécanismes nationaux de promotion de l'égalité des sexes.

Les diagnostics traditionnels ne sont pas toujours appropriés.

Le diagnostic et les évaluations doivent aller au-delà des données statistiques et se rapporter aux besoins sexospécifiques des participants au projet. L'utilisation de techniques anthropologiques (entretiens informels, observation directe, informa-

teurs clés, etc.) joue un rôle important pour obtenir des données qualitatives. Ces techniques permettront de rendre une « image locale », reflétant les différences entre **les communautés et les bénéficiaires, femmes et hommes.** Cette image met en

évidence l'hétérogénéité (différences autres que sexuelles, telles que l'âge, la classe, l'ethnie, la religion, etc.), ce qui permet une connaissance plus approfondie et plus proche de la réalité concrète (intersectionnalité).

Le rôle des équipes de la DDC et de ses partenaires est de soutenir et de faciliter le changement, notamment en matière de genre.

Leurs visions ou leurs convictions ne doivent cependant pas prendre le pas sur la volonté des groupes bénéficiaires et éclipser ce que ces derniers souhaitent réaliser. Lors de la formulation du projet, la DDC et ses partenaires doivent tenir compte des contraintes externes et internes et des possibilités de promouvoir l'égalité entre les sexes :

Externe : quels problèmes et opportunités la participation équitable des femmes et des hommes, l'accès à la prise de décision et les bénéfices du programme/ projet peuvent-ils amener ? **Interne** : le dialogue des acteurs institutionnels, au sein de chaque organisation et d'une organisation à l'autre, doit permettre d'évaluer dans

quelle mesure la DDC et ses principaux partenaires au développement sont disposés à travailler sur les questions de genre et s'ils ont les capacités et les outils pour ce faire (voir la boîte à outils « Gender in practice », fiche 9 sur le genre et les organisations et fiche 10 sur les partenariats - en anglais).

Genre et culture

Promouvoir l'égalité des sexes est une entreprise difficile, surtout dans les sociétés conservatrices et patriarcales, et **non dépourvue de risques**, les intervenants et défenseurs de l'égalité de sexes pouvant être en butte à des réactions négatives, ou être directement menacés. Il n'existe pas de solution simple à ce problème. Toutefois, les éléments suivants peuvent servir de points de repère : premièrement, l'égalité des sexes est un **principe universel et non négociable.** Elle est inscrite dans nos **obligations légales** (nationales et internationales) et repose sur la conviction **qu'elle**

est la clé d'un développement durable et inclusif. Deuxièmement, la manière de mettre en œuvre l'égalité des sexes dans la pratique doit être **définie dans le contexte donné**, avec la communauté locale et les parties prenantes – femmes et hommes. **Le principe de l'égalité des sexes doit certes être respecté, mais les stratégies et les messages seront conçus dans le respect de la culture locale et dans une optique sensible aux conflits.** L'expérience montre que les besoins pratiques des femmes (c'est-à-dire l'accès des femmes aux services de santé,

à l'éducation, etc.) constituent souvent des points d'entrée permettant d'identifier des valeurs communes. Si la DDC ne peut imposer des valeurs, elle peut cependant se positionner clairement contre toutes les formes de discrimination, notamment celles fondées sur le genre, et mener un dialogue reposant sur un socle d'engagements communs (cadres et politiques internationaux tels que l'Agenda 2030, la CEDEF, les chartes régionales des droits humains, la résolution 1325 etc.).

La participation des femmes n'est pas seulement leur représentation sur le plan statistique, mais aussi leur capacité à se faire entendre et à exercer une influence

Les stratégies visant à promouvoir un nombre égal de femmes et d'hommes dans les programmes/projets, notamment les quotas, peuvent réellement stimuler la participation des femmes (par exemple, le pourcentage de femmes sur les listes électorales). Mais leur impact est limité si la par-

ticipation des femmes est « silencieuse » (c'est-à-dire sans pouvoir de décision). **Les quotas sont souvent interprétés comme un maximum et aucun effort n'est fait pour atteindre un véritable équilibre entre les sexes.** Pour être efficaces, ces stratégies doivent être appuyées

par des mesures de renforcement des capacités et d'autonomisation permettant aux femmes de gagner de l'influence et de se faire entendre. Par conséquent, les critères ou quotas minimaux peuvent être un catalyseur important, mais ne doivent pas être utilisés seuls.

L'égalité des sexes se perd dans la multiplicité des défis et des problèmes devant faire l'objet d'interventions.

Il est essentiel de définir clairement les responsabilités en matière de genre pour éviter que celles-ci ne se diluent. C'est pourquoi la DDC et ses partenaires **identifient les enjeux de genre déterminants**, dans le contexte local/national et sur le plan de

la coopération, pour la mise en œuvre de l'intervention ou du programme. Ces enjeux liés au genre se présentent sur trois niveaux : **i.** ménages/communauté (échelon local) ; **ii.** programme d'intervention (échelon national) ; **iii.** politique/organisa-

tions (échelon national/international). Ces niveaux doivent être appréhendés à la fois séparément et les uns en rapport avec les autres, de manière à pouvoir effectuer une analyse plus réaliste et à hiérarchiser les enjeux liés au genre.

V. Liens

DDC : marqueur politique de l'égalité hommes-femmes (gender policy marker), en anglais

Boîte à outils de la DDC sur la question du genre dans la pratique (en anglais)

SDC Gender Analysis (en anglais)

DDC: Indicateurs de référence relatifs au genre

DDC: La dimension genre dans les rapports annuels (en anglais)

DDC: Tip Sheet Do No Harm dans la gestion de projet sensible aux conflits

SDC: Gender in Cooperation Strategies (en anglais)

SDC Gender thematic guidance sheets (en anglais)

SDC Gendernet (en anglais)

Cette fiche pratique a été réalisée avec la collaboration de Helvetas Swiss Intercooperation (www.helvetas.org)