

# **GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT**



## **INTÉGRATION DE L'ÉGALITÉ DES GENRES :**

### **UNE VOIE VERS DES RÉSULTATS OU UNE VOIE VERS NULLE PART?**

### **SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS**

**DÉPARTEMENT DE L'ÉVALUATION DES OPÉRATIONS  
(OPEV)**

**MAI 2011**

## Table des matières

Abréviations	ii
Avant-propos	iii
Résumé analytique	iv
1. Contexte et concepts: un bref aperçu général de l'intégration du genre	1
2. Intégration du genre: intentions et pratiques	2
3. Conclusions, bonnes pratiques et options	15
Annexe 1: Cadre de synthèse des évaluations	
Annexe 2: Évaluations couvertes dans la synthèse	
Annexe 3: Rapports autres que les rapports d'évaluation et articles complémentaires	

## Abréviations

ABG	Appui budgétaire général
ACDI	Agence canadienne de développement international
AusAid	Agence australienne de développement international
BAD («Banque»)	Banque africaine de développement
BAoD	Banque asiatique de développement
BMZ	Ministère fédéral de la Coopération et du Développement économiques
CE	Commission européenne
DFID	Département du Développement international du Royaume-Uni
DPO	Opérations à l'appui des politiques de développement
ECOSOC	Conseil économique et social (des Nations Unies)
FED	Femmes et développement
GED	Genre et développement
GPOA	Plan d'action en matière de genre
GAR	Gestion axée sur les résultats
NORAD	Agence norvégienne pour la coopération internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du travail
ODM	Objectifs de développement pour le Millénaire
ONG	Organisation non gouvernementale
OPEV	Département de l'évaluation des opérations
PAM	Programme alimentaire mondial
PBL	Prêts à l'appui des réformes
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
S&E	Suivi et évaluation
SDC	Agence Suisse pour le Développement et la Coopération
SIDA	Agence suédoise de coopération pour le développement international
SWAP	Programme sectoriel global
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UN-HABITAT	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

## Avant-propos

Depuis la quatrième Conférence mondiale de Beijing sur le genre et le développement, tenue en 1995, la majorité des donateurs multilatéraux et bilatéraux ont mis en place des politiques et/ou des stratégies pour promouvoir l'égalité dans la conception et la fourniture de l'aide au développement aux pays partenaires. À partir de la deuxième moitié des années 90 jusqu'en 2010, les politiques en matière de genre et les processus d'intégration du genre ont été évalués par les agences multilatérales et bilatérales. Certaines organisations telles que la BASD, la NORAD, la SIDA et la Banque mondiale ont conduit de multiples évaluations du genre au cours de la dernière décennie, offrant ainsi la possibilité d'évaluer les tendances dans les constatations, ainsi que la réactivité des équipes dirigeantes à l'égard de l'évaluation. Les évaluations individuelles ont montré que l'intégration du genre n'a pas réussi à faire du genre une préoccupation universelle, et que les résultats en matière d'égalité des genres sont fragmentés et n'ont pas été mis à l'échelle. Par ailleurs, de nombreuses évaluations ont été conduites de façon isolée et n'ont pas fait l'objet d'une évaluation comparative plus globale des constatations dans diverses organisations, à l'exception de la synthèse de huit évaluations organisationnelles, achevée par la NORAD en 2006. À l'heure actuelle, il y a une perception officieuse largement répandue que la performance de la majorité des organisations donatrices dans l'intégration de l'égalité des genres est invariablement faible. Toutefois, en l'absence d'une synthèse complète des évaluations, une telle perception n'est pas suffisante pour déterminer les causes profondes générales et influencer ainsi les politiques ou les stratégies de changement opérationnel. Il y a donc actuellement un déficit de savoir fondé sur les évaluations, qui est à combler.

Afin de combler ce déficit, le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) a entrepris la présente synthèse des évaluations pour examiner les expériences dans l'intégration de l'égalité des genres dans les organisations donatrices multilatérales et bilatérales, et pour ainsi faire ressortir les tendances (caractéristiques communes et différences) dans les constatations, les défis à relever et les bonnes pratiques. La présente synthèse est axée sur 26 évaluations thématiques et évaluations pays mettant un accent particulier sur le genre et/ou les femmes, conduites entre 1990 et 2010. Le but de la synthèse des évaluations n'est pas d'émettre une opinion sur la performance de la Banque africaine de développement, étant donné que le principal souci est de faire la synthèse des données existantes émanant des évaluations, et non de procéder à la collecte et à l'analyse des données primaires à partir de la perspective de l'institution.

L'approche adoptée pour la synthèse est basée sur les directives méthodologiques établies pour les synthèses des évaluations (voir Annexe 1 pour de plus amples informations à ce sujet), ainsi que sur les consultations menées avec les spécialistes du genre en poste à la Banque, depuis le stade de l'élaboration de l'approche jusqu'au stade de l'examen des conclusions et des options en matière d'intégration du genre.

Les analyses et la préparation du rapport ont été conduites par Lee Alexander Risby, Chargé d'évaluation principal à OPEV, et David Todd, consultant, sous la supervision de Monsieur Colin Kirk, Directeur OPEV et Madame Odile Keller, Chef de division OPEV.2. Nous tenons également à remercier les spécialistes et points focaux du genre de la Banque africaine de développement, pour leur concours à la réalisation de la présente synthèse.

Le présent rapport est le résumé d'un document de travail qui sera accessible sur le site web d'OPEV, après son examen par le Comité de l'efficacité du développement (CODE).

## Résumé analytique

1. L'intégration de l'égalité des genres est dans une large mesure une théorie portant sur la façon dont l'aide au développement peut être plus efficace, plus efficiente, plus inclusive et plus équitable dans sa fourniture et ses résultats. Le concept d'intégration du genre a commencé à être appliqué dans un plus grand nombre de politiques publiques à la suite de la troisième Conférence mondiale sur les femmes qui s'est tenue en 1985 à Nairobi, et a fini par être adopté par la quasi-totalité des organisations donatrices multilatérales et bilatérales à la suite de la Conférence de Beijing tenue en 1995.

2. Les 26 évaluations couvertes dans la présente synthèse font une constatation similaire : l'intégration du genre est une théorie complexe et transversale qui n'a pas été largement appliquée dans le domaine du développement. En outre, les défis majeurs liés au suivi et à l'évaluation au sein des organisations donatrices ont été des contraintes pour les évaluations sous revue dans l'inventaire des résultats concernant les changements en matière d'égalité des genres. C'est la raison pour laquelle la présente synthèse est axée sur la compréhension des causes de la faible performance des organisations donatrices dans l'intégration du genre, tel que cela ressort des conclusions présentées ci-dessous.

**3. Conclusion 1 : Les équipes dirigeantes n'appuient pas ou ne priorisent pas systématiquement l'intégration de l'égalité des genres et la politique en la matière, avec comme conséquence le phénomène largement documenté d'«évaporation des politiques».** Un défi clé dans la prise en compte de l'égalité entre hommes et femmes a été la défaillance des hautes directions des organisations donatrices à aller au-delà de la rhétorique des politiques et à faire preuve d'un ferme engagement en faveur du concept pour mettre en place des systèmes globaux et mobiliser les ressources nécessaires pour faire de l'égalité des genres une «préoccupation universelle». Les causes sous-jacentes de cette défaillance sont souvent liées aux priorités concurrentes des équipes dirigeantes, telles que les programmes d'action pour la réalisation des objectifs de développement pour le Millénaire (ODM), l'efficacité du développement et la gouvernance, pour n'en mentionner que quelques-unes. Ce défi semble s'accroître, dans la mesure où de plus en plus d'organisations s'emploient à définir l'efficacité du développement pour des modalités de l'aide telles que l'appui budgétaire général (ABG), les prêts à l'appui des réformes (PBL) ou les programmes sectoriels globaux (SWAP).

**4. Conclusion 2 : Il n'y a pas de systèmes de responsabilité et d'incitation pour l'intégration systématique de l'égalité des genres dans les organisations, et la réalisation des résultats des interventions est limitée dans ce domaine.** L'absence de systèmes de responsabilité et d'incitation au niveau de toutes les organisations a été mise en exergue par les évaluations, en tant que facteur clé limitant l'intégration de l'égalité des genres dans les processus et les interventions des organisations, entravant ainsi la réalisation des résultats.

**5. Conclusion 3 : Les ressources financières et humaines sont insuffisantes pour favoriser l'intégration effective de l'égalité des genres au sein des organisations donatrices et dans leurs interventions.** Les organisations donatrices n'ont pas consacré de ressources suffisantes à l'intégration de l'égalité des genres. Les ressources humaines, en termes de nombre de spécialistes du genre, ont été réduites ou ont été maintenues à un faible niveau au sein de nombreuses organisations donatrices. Bon nombre d'évaluations n'ont pas pu déterminer le niveau des ressources financières ou des allocations budgétaires destinées à appuyer l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes aussi bien au niveau du siège qu'au

niveau des interventions, faute d'informations ou d'un suivi à ce sujet. Les données sur les allocations budgétaires destinées au suivi des composantes de projets concernant l'égalité du genre n'étaient souvent pas disponibles, d'où le manque de rapports sur les résultats et d'enseignements tirés des résultats.

**6. Conclusion 4 : De nombreuses procédures et pratiques ont été introduites, à la suite de l'adoption de nouvelles politiques ou stratégies en matière de genre par les organisations donatrices, et ces procédures et pratiques sont activement appliquées sur de brèves périodes, avant un relâchement progressif à ce sujet.** La réponse «technique» organisationnelle la plus courante pour appuyer l'intégration de l'égalité des genres a été d'élaborer des procédures et pratiques telles que des plans d'action en matière de genre (GPOA), des analyses genre, des trousseaux d'outils, des manuels et des listes de contrôle, et de promouvoir la formation du personnel. Il ressort des évaluations que la plupart de ces procédures et pratiques ne sont pas appliquées systématiquement, en l'absence de règles contraignantes ou d'incitations en la matière. L'expérience et les bonnes pratiques montrent que des procédures telles que les GPOA et les analyses genre ont tendance à se confiner à des secteurs particuliers tels que les secteurs de l'éducation et de la santé, où les possibilités d'approches tenant compte du genre sont plus évidentes dans les opérations et pour les gouvernements partenaires. L'inculcation de la culture des enseignements tirés et l'application généralisée de ces procédures et pratiques ont été limitées, ce qui a contribué au manque de systèmes organisationnels d'appui, et notamment de mécanismes de responsabilité et d'incitation.

**7. Conclusion 5 : L'adoption d'une approche peu cohérente du suivi et de l'évaluation de l'égalité des genres a eu un sérieux impact négatif sur l'établissement de rapports sur les résultats et la pratique consistant à en tirer des enseignements.** Une des constatations les plus courantes signalées par les évaluations a été le manque de suivi et d'évaluation (S&E), ainsi que de systèmes de supervision dans les organisations donatrices pour suivre les progrès, favoriser une gestion fondée sur l'adaptation, enregistrer les résultats en matière d'égalité entre le genre, et documenter les bonnes pratiques. Même lorsque l'égalité des genres et les analyses genre sont prises en compte dès le stade de la conception des interventions, cette dynamique ne se poursuit pas toujours jusqu'aux stades de la mise en œuvre et du suivi. Il ressort de nombreuses constatations des évaluations que lorsque des résultats sont signalés, ces résultats ont tendance à porter essentiellement d'abord sur les femmes et non sur le genre, ce qui est révélateur du fait que dans la pratique, l'approche de l'égalité des genres se limite au concept Femmes et développement (FED), et ensuite sur les interventions ciblant les secteurs de l'éducation et de la santé, parce qu'il est plus facile de suivre et d'évaluer les effets des interventions sur les femmes et le genre dans ces secteurs. En dehors d'évaluations thématiques précises du genre, les bureaux de l'évaluation ont tendance à inscrire le genre sur la liste des sujets bénéficiant d'une couverture occasionnelle, au lieu de l'intégrer systématiquement dans toutes les filières d'activités.

**8. Conclusion 6 : L'intégration de l'égalité des genres dans les nouvelles modalités de l'aide crée de nombreux défis nouveaux pour les organisations donatrices.** Les données émanant des évaluations et portant sur l'intégration de l'égalité des genres dans les nouvelles modalités de l'aide telles que l'appui budgétaire général (ABG) et les programmes sectoriels globaux (SWAP) montrent que le genre n'est pas intégré systématiquement dans ces interventions, même si dans le cas des SWAP, qui ciblent essentiellement les secteurs de l'éducation, de la santé et de la protection sociale, l'on fait état d'une meilleure prise en compte de la dimension genre que dans les autres secteurs et les autres types de modalités de l'aide, en

grande partie pour les mêmes raisons que les interventions habituelles similaires basées sur les projets.

9. Ces conclusions montrent que des défis substantiels ont entravé l'intégration de l'égalité des genres. Les données des évaluations portent à croire que le moment est peut-être venu d'examiner différentes options :

- **Option 1 : Mettre l'accent sur des secteurs précis – «Accent sur le genre» -** Cette approche ciblerait les secteurs dans lesquels l'égalité des genres semble suffisamment enracinée et des progrès ont été réalisés en la matière, y compris des initiatives visant à établir des liens avec de «nouveaux» secteurs connexes. Les donateurs pourraient alors travailler en collaboration avec les gouvernements partenaires pour ajouter des points d'entrée supplémentaires du genre dans d'autres secteurs, par exemple en améliorant les politiques régissant le marché du travail et en rendant l'environnement plus favorable à l'élimination de la discrimination basée sur le genre et au développement du secteur privé.
- **Option 2 : FED Plus** – Bon nombre d'évaluations ont trouvé que, dans la pratique, l'intégration de l'égalité des genres dans les interventions au niveau des pays se limite à privilégier l'approche centrée sur les femmes et l'autonomisation des femmes. Cette option rendrait cette approche stratégiquement explicite, en s'appuyant sur les expériences qui ont abouti à des résultats, mais étant entendu que ces expériences devraient intégrer une analyse plus approfondie des structures de pouvoirs, afin de favoriser les interventions visant à renforcer les pouvoirs économiques et politiques des femmes. Il s'agirait de concentrer de nouveau les efforts sur les interventions qui bénéficient aux femmes et concourent à l'autonomisation des femmes (et des hommes, s'il y a lieu), et qui favorisent un changement social progressif au fil du temps.
- **Option 3 : Dialogue sur les politiques couvrant l'égalité des genres dans les nouvelles modalités de l'aide** – L'intégration du genre et l'autonomisation des femmes visaient, au niveau opérationnel, les modalités habituelles de l'aide, basées sur les projets. Toutefois, le recours croissant aux nouvelles modalités de l'aide a créé toute une autre série de défis pour l'intégration de l'égalité des genres dans les interventions. Dans le contexte de l'option 1, les organisations donatrices et les gouvernements partenaires pourraient renforcer l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes et l'autonomisation des femmes grâce à un dialogue ciblé sur les politiques et aux efforts de développement dans des secteurs clés tels que l'éducation, la santé et le secteur privé, y compris la création d'un environnement favorable à l'investissement. À cet égard, l'ABG pourrait être utilisé pour améliorer le dialogue sur les questions de genre afin que ce dialogue s'articule autour des réformes permettant d'améliorer le cadre politique régissant les investissements du secteur privé dans des secteurs précis tels que la finance et les industries extractives. Les SWAP pourraient continuer à tirer parti de leur position de force dans les secteurs de l'éducation et de la santé pour appuyer des améliorations à plus long terme dans le capital humain et le développement économique équitable.
- **Option 4 : Amélioration de l'établissement de rapports sur les résultats et de la pratique consistant à en tirer des enseignements grâce, à une**

**intégration plus systématique du suivi et de l'évaluation** – L'amélioration des résultats et des enseignements qui en sont tirés au sein des organisations devrait passer par le renforcement du suivi et de l'évaluation, dans le contexte des options présentées dans leurs grandes lignes ci-dessus. À cet égard, le suivi du genre devrait cibler les secteurs mettant l'accent sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. L'évaluation devrait également répondre de manière similaire, mais des efforts soutenus pourraient être nécessaires pour intégrer plus largement le genre dans toutes les activités d'évaluation, afin de recenser les résultats non désirés, de tirer davantage d'enseignements dans tous les secteurs, et de réduire l'aveuglement.

## 1. CONTEXTE ET CONCEPTS : UN BREF APERÇU GÉNÉRAL DE L'INTÉGRATION DU GENRE

1.1 La présente section fournit un aperçu général historique du concept Genre et développement (GED), depuis ses racines dans le mouvement Femmes et développement (FED), dans les années 70, jusqu'à l'intégration du genre. Elle couvre des questions qui sont bien documentées et s'appuie à ce titre sur la littérature existante<sup>1</sup>, sans prétendre apporter de nouvelles perspectives ou être exhaustive.

1.2 **Femmes et développement (FED) : le point de départ** – Le concept Femmes et développement (FED) et son utilisation pratique remontent au début des années 70, en réaction à l'exclusion perçue des femmes des interventions de développement jusqu'à cette époque. Au titre du concept FED, les femmes sont perçues comme des ressources économiques négligées qui ont été ignorées ou confinées au «secteur non productif» en tant que pourvoyeuses de soins aux enfants ou en tant que ménagères. L'intégration des femmes dans les processus de développement leur permettrait de contribuer à la promotion du développement économique des pays. Le concept FED a été adopté par les organisations donatrices et les ONG, et a été intégré dans la conception d'interventions basées sur des projets ciblant par exemple le microcrédit, l'éducation et la technologie, afin d'améliorer la situation et les moyens d'existence des femmes. L'approche FED a été de plus en plus critiquée parce qu'elle ne tentait pas de changer les préjugés socioculturels en matière de genre. Par ailleurs, les projets ciblant les femmes n'ont pas toujours abouti à l'amélioration de leur situation économique.

1.3 **Genre et développement (GED) : du FED au GED** – Les critiques à l'encontre du concept FED ont abouti à l'avènement du concept «Genre et développement» (GED) que les organisations donatrices ont adopté comme élément central de leur approche du développement. Contrairement au FED, le concept GED ne concentre pas l'attention exclusivement sur les femmes, mais examine «la construction sociale du genre et l'assignation de rôles, responsabilités et attentes spécifiques aussi bien aux femmes qu'aux hommes». L'approche GED vise à promouvoir la compréhension de la dynamique du pouvoir entre les hommes et les femmes dans différents contextes, en soutenant que ce n'est que par la compréhension des relations de pouvoir entre les deux sexes que le développement peut garantir l'autonomisation des femmes et induire ainsi un changement socioéconomique positif et durable. Les critiques de l'approche GED ont avancé qu'en dépit de son pouvoir conceptuel, cette approche a été appliquée au sein des organisations donatrices pratiquement de la même manière que l'approche FED, c'est-à-dire avec un accent primordial sur les femmes, par le biais d'interventions similaires telles que la réforme du microcrédit, de l'éducation, de la santé et du cadre juridique<sup>2</sup>, tout en accordant une attention moindre aux objectifs à plus long terme consistant à relever les défis liés aux inégalités basées sur le genre.

1.4 **Faire du genre la norme : intégration du genre** – Le terme «intégration» a ses origines dans les approches de l'éducation couvrant diverses capacités d'apprentissage, sans singulariser ou exclure les personnes vivant avec des handicaps<sup>3</sup> de l'éducation «normale ou acceptée et conventionnelle». L'intégration donne à penser à des changements dans l'ordre établi des procédures et des cultures des organisations pour que

---

<sup>1</sup> Voir, par exemple, Rathgeber (1989) ; Razavi & Miller (1995) ; Charlesworth (2005).

<sup>2</sup> Bon nombre d'évaluations plus récentes de l'intégration du genre renforcent également ce point de vue.

<sup>3</sup> Ibidem: 2 & [http://en.wikipedia.org/wiki/Mainstreaming\\_\(education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Mainstreaming_(education))

la «vieille donne» se transforme ou change, à mesure que de nouvelles façons de travailler et de nouveaux concepts sont acceptés. Toutefois, le processus d'intégration suppose flexibilité, innovation, apprentissage et acceptation de nouvelles normes culturelles qui peuvent ne pas être volontiers acceptées par l'ordre établi, si bien que le processus fait souvent face à des résistances<sup>4</sup>, à mesure que s'opère le changement organisationnel.

1.5 Le concept d'intégration du genre a commencé à être appliqué dans un plus grand nombre de politiques publiques après la troisième Conférence mondiale sur les femmes qui s'est tenue en 1985 à Nairobi<sup>5</sup>. Les stratégies de «promotion de la femme» préconisaient l'«intégration effective de la participation des femmes au développement comme la norme dans l'élaboration et l'exécution des projets et programmes»<sup>6</sup>. Après Beijing, l'intégration du genre a été entérinée et adoptée par la quasi-totalité des organisations donatrices multilatérales et bilatérales et par la plupart des gouvernements, avant de devenir la «trame» centrale de l'approche GED.

## **2. INTÉGRATION DU GENRE : INTENTIONS ET PRATIQUES**

2.1 La présente section passe en revue les principales constatations de l'examen des évaluations. Ces constatations sont réparties en quatre catégories, en fonction des hypothèses et/ou facteurs identifiés dans la théorie du changement en matière d'intégration du genre, qui sont jugés essentiels pour obtenir des réalisations et pour passer des réalisations aux résultats en matière d'égalité des genres et/ou aux impacts en matière de développement (voir Annexe 1). Il s'agit, en premier lieu, des procédures et pratiques régissant les outils, la formation, le suivi et l'évaluation ; en deuxième lieu, de l'engagement des équipes dirigeantes et de leur définition des priorités, ainsi que des considérations carriéristes ; en troisième lieu, des ressources humaines et financières ; et en quatrième lieu, des mécanismes de responsabilité et d'incitation. Il ressort des données émanant des évaluations que ces facteurs ne peuvent pas être examinés de façon isolée par rapport aux autres, mais qu'ils ont entre eux des liens dynamiques, et nous nous sommes attachés à mettre en exergue ces liens, chaque fois que cela a été jugé nécessaire, dans les sections suivantes. Une section finale est consacrée à l'établissement de rapports sur les résultats en matière d'intégration de l'égalité des genres.

### **2.2 Procédures et pratiques**

2.2.1 *Plans d'action en matière de genre* – Ces dernières années, les plans d'action en matière de genre (GPOA) sont devenus l'une des méthodes les plus courantes adoptées pour mettre en œuvre les politiques du genre et/ou promouvoir l'intégration du genre dans la conception et la mise en œuvre des activités appuyées par les donateurs. Toutefois, les bases factuelles émanant des évaluations montrent que les GPOA eux-mêmes n'ont pas toujours produit les avantages désirés. Cette situation s'explique en partie par le manque d'orientation vers les résultats, ainsi que le manque de ressources et de structures incitatives pour encourager l'utilisation systématique des GPOA<sup>7</sup>. À titre d'exemple, l'AusAid a mis en place son premier GPOA en 2001. Ce GPOA a été actualisé en 2002 et

---

<sup>4</sup> Voir Picciotto (2002) pour des discussions complètes sur la signification de l'intégration et ses processus.

<sup>5</sup> Voir Hafner-Burton & Pollack (2002: 340 – 342) pour des discussions complètes sur l'avènement de l'intégration du genre dans la gouvernance mondiale.

<sup>6</sup> <http://centers.law.nyu.edu/jeanmonnet/papers/00/000201-03.html>; les stratégies prospectives d'action de Nairobi pour la promotion de la femme, à la Conférence mondiale consacrée à l'examen et à l'évaluation des réalisations de la Décennie des Nations Unies pour la femme (UN, 1985: 114).

<sup>7</sup> Pour un exemple concernant le manque d'utilisation des GPOA, voir NORAD (2009a: 4).

a été utilisé de façon inégale au sein de cette organisation jusqu'à ce que le deuxième Plan d'action en matière de genre et de développement soit mis en place en 2008, avec obligation pour les programmes de faire entreprendre un suivi et de conduire des revues annuelles de son utilisation<sup>8</sup>. Le système de l'AusAid consistant à établir des liens entre la planification et la responsabilité en matière d'exécution constitue une bonne pratique émergente pour «dynamiser» les GPOA, de façon à ce qu'ils deviennent des outils pleinement opérationnels pour faciliter la réalisation de résultats en matière d'égalité entre le genre.

2.2.2 De nombreuses évaluations ont noté que les cibles fixées dans les GPOA demeurent orientées vers les intrants et les extrants, plutôt que vers les réalisations. En outre, tel que cela ressort de l'expérience de la Banque asiatique de développement, l'établissement de liens entre les GPOA préparés pendant la conception des projets et les priorités de l'exécution, du suivi, de la supervision et de l'évaluation des projets demeure un défi. La responsabilité dans la mise en œuvre d'un GPOA n'est pas souvent clairement définie, et même lorsqu'elle est clairement définie, il faut du temps pour développer les capacités nécessaires à cette fin au sein de l'organisation<sup>9</sup>. Dans de telles circonstances, les possibilités d'assurer un suivi efficace des résultats et d'en tirer des enseignements sont minimisées.

2.2.3 *Analyse genre* – L'outil de base pour la mise en œuvre des politiques du genre et l'intégration du genre est l'analyse genre. Bien qu'il soit admis qu'une telle analyse fournit de solides fondations pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités au niveau des pays, il ressort de l'examen de 22 évaluations que l'analyse genre n'a pas été suffisamment utilisée pour intégrer efficacement le genre dans les interventions. Le défi courant noté par les évaluations portait sur l'utilisation peu systématique de l'analyse genre dans le cycle des projets et dans les secteurs. Lorsqu'elle est utilisée, l'analyse genre a tendance à être entreprise pendant la phase de conception des projets et ne fait pas l'objet d'un suivi pendant les phases d'exécution et de suivi. À titre d'exemple, alors que la politique de l'ACDI en matière de genre préconise «l'utilisation systématique de l'analyse genre» dans les initiatives de cette institution, une évaluation a trouvé que l'analyse genre était complètement absente dans 23 % des interventions et que 67 % des interventions comportaient une forme d'analyse genre, mais que celle-ci ne répondait pas aux exigences de la politique en la matière. En outre, l'évaluation de la qualité de l'analyse genre a montré que cette analyse était souvent utilisée pour définir «un paquet d'activités visant à améliorer la proportion des femmes parmi les bénéficiaires», au lieu d'évaluer les effets différentiels par sexe ou d'entreprendre des évaluations des risques. L'analyse genre était donc plus appropriée du point de vue de l'approche FED que de celui de l'intégration du genre qui l'a remplacée<sup>10</sup>.

2.2.4 Il a été signalé qu'une cause majeure de l'utilisation inégale de l'analyse genre était le fardeau administratif excessif pour les chargés de projets et les demandes concurrentielles émanant des organisations elles-mêmes, ainsi que des donateurs et des gouvernements partenaires pour s'attaquer à un trop large éventail de problèmes de développement. Au nombre des autres facteurs cruciaux figurent le manque de spécialistes du genre et de capacités internes pour appuyer les chargés de projets, et le manque

---

<sup>8</sup> AusAid (2002; 2008: 17; 27 – 28).

<sup>9</sup> ADB (2010: vii; 21; 24; 29); l'AusAid signale également un déphasage entre l'adoption de la responsabilité requise et les mesures de la performance et les capacités organisationnelles.

<sup>10</sup> ACDI (2008: xv; 50 – 56; 84 – 88).

d'allocations budgétaires destinées expressément à appuyer l'analyse genre pendant toute la durée du cycle des projets ou programmes<sup>11</sup>. Des défaillances similaires dans l'utilisation de l'analyse genre, qui s'expliquent par des facteurs liés aux ressources, aux capacités et au savoir, ont été signalées dans des évaluations du genre à la CE, à l'UNICEF, au BMZ, à la SDC, à la SIDA, au PNUD et au PAM<sup>12</sup> au cours de la décennie close en 2010.

**2.2.5 Trousses d'outils, guides, manuels et directives** – Les trousses d'outils, les guides, les directives et les manuels sont des outils couramment utilisés pour promouvoir l'intégration du genre dans les agences de développement. La qualité de ces documents est habituellement jugée bonne. Toutefois, une fois produits, ces documents sont peu fréquemment utilisés. À titre d'exemple, le DFID a produit un manuel sur l'intégration du genre en 2002, manuel présenté comme «un excellent document de ressources» et disponible à titre gracieux aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du DFID. Toutefois, l'évaluation a trouvé que «le personnel du DFID interrogé dans le cadre de l'évaluation a signalé un manque de familiarité et d'accès aux trousses d'outils et manuels produits soit au sein du DFID, soit à l'extérieur»<sup>13</sup>. Dans le cas de la NORAD, l'évaluation a estimé qu'en 2005, le manuel officiel sur la coopération au développement de la NORAD et du Ministère des Affaires étrangères ne mentionnait pas du tout le guide en matière de genre produit auparavant<sup>14</sup>.

**2.2.6** Les évaluations ont mis en lumière deux grandes causes des défaillances concernant divers guides, orientations et trousses d'outils. En premier lieu, l'utilisation de tels produits du savoir ne s'accompagne pas toujours d'une formation ou de systèmes d'incitation<sup>15</sup>. En deuxième lieu, certaines évaluations ont estimé que la pertinence opérationnelle des outils et directives était faible ou nécessitait un affinement<sup>16</sup>, et que le personnel en poste sur le terrain ne considérait pas ces outils et directives comme utiles ou faciles à utiliser, en particulier dans les secteurs (tels que l'infrastructure) où l'on rencontre habituellement des réticences à la prise en compte de la dimension genre. Par ailleurs, les outils étaient souvent «imposés» par des «experts» du siège aux équipes opérant sur le terrain, créant ainsi des «transferts unidirectionnels de savoir», avec une faible possibilité d'adaptation de ces outils aux contextes locaux<sup>17</sup>.

**2.2.7** Enfin, il y a un élément de fatigue lié à la perception que le nombre de priorités ne cesse d'augmenter. Une évaluation conduite par l'Agence suisse pour le développement et la coopération (SDC) a résumé comme suit cette perception<sup>18</sup>: «Avoir 50 priorités veut dire que l'on n'en a aucune». Selon ce corps d'évaluations, cela met en lumière le point de vue courant chez le personnel des agences donatrices qu'il est surchargé de travail, face au nombre toujours croissant de priorités en matière d'intégration, dont la plupart disposent de leurs propres trousses d'outils et orientations.

---

<sup>11</sup> Ibidem: 78 & 84.

<sup>12</sup> CE (2003: 29 – 34); UNICEF (2008: viii; xii; 21; 36 – 38; 47 – 49); BMZ (2006: 6); SDC (2009: 8 – 11; 26 – 27); SIDA (2010: viii – ix; 11; 16 – 17; 19); UNDP (2006: 15 – 16; 23 – 24); WFP (2008: ii – iii; 23 – 26; 49 – 50; 52 – 58); Voir également Banque mondiale (2010: xiii; 26 – 29).

<sup>13</sup> DFID (2006a: 38).

<sup>14</sup> Ibidem: 41; NORAD (2005b: 29); NORAD (2009b: 12). Des constatations similaires ont été signalées par la SIDA (2002b: 75); SIDA (2002c: 27); SIDA (2010: 12)

<sup>15</sup> Voir les expériences de CE (2003: 21 – 23); DFID (2006a: 37 – 38); Netherlands DGIS (1995: 135 – 139); de la NORAD (2005a: 7; 31 – 32).

<sup>16</sup> DFID (2006a: 37 – 38); SIDA (2002a: 74 – 75); SIDA (2010: 12; 41 – 42); UNFPA (2008: 8; 36).

<sup>17</sup> Voir SIDA (2010; 41 – 42) et voir également PNUD (2006: 15; 42).

<sup>18</sup> Ibidem: 36.

2.2.8 **Listes de contrôle** – Les listes de contrôle sont un autre outil largement répandu. Elles visent à s’assurer que les questions de genre bénéficient de l’attention voulue. Il ressort des expériences avec les listes de contrôle qu’elles fournissent souvent une dynamique limitée pour l’intégration du genre. À titre d’exemple, les évaluations de la CE et l’expérience des Pays-Bas<sup>19</sup> ont montré que l’utilisation pratique des listes de contrôle était «limitée» à l’examen, au suivi ou à l’outil d’établissement de rapports. Dans le cas des Pays-Bas, les listes de contrôle ont été établies au début des années 80, mais leur utilisation peu systématique a conduit à leur abandon en 1992. Elles ont été remplacées par le «test de développement», qui visait à garantir l’application des politiques nationales, et notamment de l’approche FED. Ce test a également été jugé peu efficace, dans la mesure où «la plupart des membres du personnel considéraient le test et les critères y afférents simplement comme des procédures administratives qu’il fallait suivre pour faire approuver un projet proposé» ou comme «un rituel administratif». Après l’application du test, tout accent sur les femmes pendant la phase d’exécution du projet tendait à s’évaporer<sup>20</sup>.

2.2.9 La nécessité de ces outils, principalement pendant la phase de conception des projets, avec une application limitée pendant les phases d’exécution ou de suivi, est le facteur sous-jacent des expériences négatives de la CE et des Pays-Bas, ce qui érode la perception de l’utilité de ces outils chez le personnel opérationnel qui «n’est pas suffisamment stimulé» ou attiré par les incitations à utiliser ou à adapter les outils. La récente expérience de la SDC<sup>21</sup> dans l’utilisation de nouvelles listes de contrôle en matière de genre, listes basées sur le système des marqueurs d’égalité en matière de genre du CAD de l’OCDE, montre qu’il se pose des défis lorsque de tels systèmes ne sont pas accompagnés de lignes de responsabilité claires et d’un appui de la part des équipes dirigeantes.

2.2.10 **Formation et sensibilisation** – La formation est l’une des approches standard utilisées pour améliorer le profil de l’intégration du genre et les pratiques en la matière, en particulier chez les non-spécialistes du genre. Toutes les évaluations ont couvert la formation, et bien que des bonnes pratiques puissent être constatées, elles ont tendance à être fragmentées dans différentes poches au sein des organisations, si bien que les succès ne peuvent pas être rapidement mis à l’échelle pour mettre au point une approche globale cohérente en matière de formation aux questions de genre. L’évaluation du genre conduite par la BASD en 2009-2010 a montré que la formation n’était pas encore effectivement fonctionnelle pour favoriser l’intégration du genre. Selon une évaluation conduite par le DFID, «le DFID n’a guère ou n’a pas du tout dispensé de formation à l’intégration du genre» depuis la suppression de l’obligation de formation en la matière à la fin des années 90<sup>22</sup>.

2.2.11 Un autre problème couramment soulevé en ce qui concerne la formation est le fait qu’elle n’est pas suffisamment ciblée pour les participants. Une évaluation conduite par la CE a noté que «la principale faiblesse de la formation était qu’elle n’était pas basée sur une évaluation suffisamment bonne des besoins dans ce domaine». Les participants étaient trop hétérogènes, et les matériels de formation étaient «déterminés à l’avance», si bien qu’ils n’étaient pas adaptés aux besoins de la CE. En outre, tous les programmes de

---

<sup>19</sup> CE (2003: 7); Netherlands DGIS (1995: 133 – 136).

<sup>20</sup> Netherlands DGIS (1995: 26; 139 – 140).

<sup>21</sup> SDC (2009: 24; 31).

<sup>22</sup> DFID (2006a: 31 – 32).

formation sont sensibles aux effets de l'attrition, à mesure que les membres du personnel sont promus, mutés ou mis en congé, ou qu'ils mettent l'accent sur d'autres priorités<sup>23</sup>. Un autre défi mis en lumière par de nombreuses évaluations a trait à la perception de la formation en tant que surcharge de travail pour certains fonctionnaires des organisations internationales<sup>24</sup>.

**2.2.12 Suivi et évaluation** – Les évaluations sous revue ont largement mis en évidence des déficiences dans l'établissement de rapports sur les résultats, le suivi et l'évaluation, sans que l'on observe encore des bonnes pratiques systématiques au sein des organisations<sup>25</sup>. Dans des organisations telles que la BAsD, la NORAD, la SIDA et la Banque mondiale<sup>26</sup>, qui ont fait l'objet de plusieurs cycles d'évaluations globales des questions de genre, le suivi et l'évaluation demeurent un défi particulièrement difficile à relever, ce qui a de sérieuses implications pour la prise en compte de l'égalité entre hommes et femmes, étant donné que sans la mesure systématique des résultats, il est impossible de tirer systématiquement des enseignements des succès et des échecs, sans compter que les bons résultats pourraient être utilisés pour plaider en faveur de l'intégration du genre et de la fourniture d'un appui à cette fin.

2.2.13 Tel qu'indiqué dans une évaluation conduite par la NORAD<sup>27</sup>: «à quelques exceptions près, les projets n'étaient pas assortis d'exigences précises en matière de suivi aux fins d'évaluation de leurs impacts sur le genre». Il s'agit là d'une caractéristique commune qui a fait l'objet d'analyses pertinentes, notamment par la Banque asiatique de développement<sup>28</sup>. Ce n'est que lorsque les conseillers en GED ont apporté une contribution spécifique aux systèmes de suivi et d'évaluation des projets que la situation s'est améliorée. En général, c'est principalement dans le secteur du développement humain (couvrant l'éducation, la santé et la protection sociale) et, dans une moindre mesure, dans le secteur de la microfinance que les systèmes d'analyse, de suivi et d'évaluation de la conception des projets ont conjointement fourni une base cohérente pour l'établissement de rapports sur les résultats et, partant, un corps d'expériences et de pratiques pouvant être adaptées dans d'autres secteurs<sup>29</sup>.

2.2.14 Les faiblesses en matière de suivi sont reflétées dans l'évaluation où l'inclusion et l'évaluation du genre manquent généralement. Tel est le cas à la Commission européenne (CE)<sup>30</sup>, en dépit des directives de la CE en matière d'évaluation, qui recommandent, comme norme, l'évaluation des questions transversales, et notamment du genre<sup>31</sup>. Une revue conduite par la NORAD et portant sur 63 évaluations a montré que 38 d'entre elles ne comportaient aucune référence au genre. Même parmi les 24 évaluations ciblant particulièrement les questions de genre, 12 seulement contenaient des informations sur les besoins et les intérêts des femmes. Le manque d'une telle perspective semblait généralement ne pas relever d'une exclusion délibérée, mais plutôt du manque d'intégration du genre dans la conception et le suivi des interventions, d'où l'absence de

---

<sup>23</sup> Ibidem: 21.

<sup>24</sup> Voir CE (2003: 44).

<sup>25</sup> Les échecs répétés semblent être une caractéristique commune au sein des banques de développement couvertes par les revues et évaluations des opérations de la BAsD et de la Banque mondiale sur une période de plus de 20 ans.

<sup>26</sup> Voir ADB (2001: iii; 27 – 28); ADB (2009: iv – v; 25; 48); SIDA (2002a: 7; 13; 35; 66); SIDA (2010: viii; 7; 11 – 13; 16 – 18); The World Bank (1995: 3; 39; 111); World Bank (2005: xiii; 24; 27; 37; 54); Banque mondiale (2010: viii – ix; 29 – 31; 39 – 40).

<sup>27</sup> Ibidem: 44.

<sup>28</sup> ADB (2009: 25).

<sup>29</sup> Voir en particulier Banque mondiale (2010).

<sup>30</sup> CE (2003: 41).

<sup>31</sup> CE (2003: 35).

toute mention du genre dans l'évaluation. La surcharge de travail perçue et les demandes concurrentes dans les termes de référence ont également joué un rôle<sup>32</sup>. Cependant, l'expérience des fonctions d'évaluation à l'ACDI conduit à l'émergence d'une bonne pratique : *«L'équité en matière de genre semble être appréciée de façon plus systématique (généralement en tant que thème transversal) dans les évaluations des projets ne ciblant pas l'équité du genre, par rapport à leur suivi. Cette situation peut s'expliquer par l'inclusion apparemment plus systématique de l'égalité en matière de genre dans les termes de référence standard des évaluations»*<sup>33</sup>.

## 2.3 Leadership: le facteur critique

**2.3.1 Forces et faiblesses en matière de leadership : évaporation de la politique d'intégration** – L'importance du leadership des équipes dirigeantes pour la mise en œuvre efficace de l'intégration du genre dans les organisations donatrices a été mentionnée, à des degrés divers, dans toutes les 26 évaluations couvertes par la présente synthèse. La majorité des évaluations portaient essentiellement sur le leadership au sein des organisations directrices, mais le leadership était également un facteur important au sein des ministères et agences des gouvernements partenaires, tel que l'ont signalé le DFID, la NORAD, la SIDA et la SDC<sup>34</sup>.

2.3.2 Selon les évaluations, le leadership était d'un niveau faible ou, au mieux, variable au fil du temps dans le domaine de l'intégration du genre, ce qui a eu un impact négatif sur l'efficacité dans ce domaine. Les évaluations ont noté le solide engagement des équipes dirigeantes en faveur des questions de genre à certains moments, par exemple au cours des années ayant précédé et suivi la quatrième Conférence mondiale sur les femmes tenue en 1995 à Beijing. Au cours de cette période d'engagement, le programme d'action pour l'intégration du genre a été adopté, comme en témoignent l'accent accru mis dans les politiques et l'allocation de ressources organisationnelles plus substantielles. Toutefois, cet engagement des équipes dirigeantes n'a pas été soutenu, si bien qu'à la fin des années 90, l'intérêt des agences s'est estompé au niveau de leurs hautes directions, avec une évaporation considérable des politiques dans la plupart des organisations<sup>35</sup>. Cette évaporation a érodé bon nombre de changements organisationnels positifs opérés dans les années 90, en plus d'entraver les initiatives du personnel technique dans l'avancement du programme d'action en faveur de l'égalité des genres dans les pays partenaires. À titre d'exemple, des décisions de supprimer les départements du genre, de réduire le nombre de spécialistes du genre ou de ne pas les remplacer, ou d'opérer avec un effectif léger et souvent de grade inférieur ou à temps partiel, ont été signalées dans les évaluations conduites par la BASD, la NORAD, la CE, le DFID, le PNUD, l'UNICEF, l'ACDI et la SIDA<sup>36</sup> au cours des dix dernières années.

**2.3.3 Priorités concurrentes en matière de leadership: mise à l'écart de l'intégration du genre** – Une des causes de l'érosion du leadership en matière d'intégration du genre, mentionnée dans 16 évaluations, est le nombre excessif de priorités ou les priorités concurrentes en matière de développement [et de leadership], qui ont eu tendance à supplanter l'égalité des genres. Tel que déjà mentionné, l'intégration du genre

<sup>32</sup> NORAD (2005c: 7 – 8; 28).

<sup>33</sup> ACDI (2008: xvii).

<sup>34</sup> DFID (2006a: xii; 25 – 28); NORAD (2005a: 25; 37; 51) NORAD (2009a: 29; 37); SIDA (2002a: 152 - 160); SDC (2009: 18; 29).

<sup>35</sup> Voir en particulier les expériences de NORAD (2005a) et DFID (2006b).

<sup>36</sup> NORAD (2005a: 28 – 29); DFID (2006a: 31; 49); ADB (2009: iii; vii); CE (2003: ii – iv; 14; 20 – 22); UNDP (2006: vi – ix; 12 – 13 – 15; 19); SIDA (2002a: 20 – 21; 24); SIDA (2010: viii; 12 – 13); UNICEF (2008: vii – viii; 36 – 38); ACDI (2008: 23).

a bénéficié d'une grande attention vers la moitié et la fin des années 90, avant d'être aussitôt écartée à la faveur de l'avènement de nouvelles priorités perçues par les hautes directions comme étant plus importantes. Au nombre de ces nouvelles priorités figurent les ODM, y compris les préoccupations en matière de réduction de la pauvreté, les nouvelles modalités de l'aide telles que l'appui budgétaire général (ABG) et, plus récemment, des questions telles que la gouvernance, la lutte contre la corruption et le changement climatique. L'expérience de la NORAD<sup>37</sup> illustre parfaitement cette évolution. La NORAD a fait des femmes et de l'égalité des genres une de ses priorités en 1997, au lendemain de Beijing, mais vers la moitié des années 2000, cette priorité a disparu pratiquement complètement pour être remplacée par une nouvelle série de priorités, notamment les ODM, la lutte contre la corruption, la lutte contre le VIH/SIDA, l'environnement et les droits. Certaines de ces priorités, telles que l'environnement, ont également fait l'objet de promotion en tant que questions transversales ayant leur propre programme d'action en matière d'intégration du genre<sup>38</sup>.

2.3.4 L'effet de «mise à l'écart» dû aux priorités nouvelles et concurrentes a été accentué par les faiblesses dans la mise en œuvre des politiques de genre, caractérisée par des occasions manquées dans l'établissement de liens entre le genre et les nouvelles priorités, en particulier dans le cas de l'ABG. Au nombre des autres symptômes figurent le manque de communication et de coopération entre les secteurs «établis» au sein des organisations et chez le personnel technique chargé du genre (phénomène souvent signalé d'«effet de silo»), avec comme conséquence l'exclusion du genre des projets et programmes ; et les problèmes liés aux capacités et à la charge excessive en matière d'intégration, exacerbés par l'insuffisance des capacités, du fait des coupes dans les ressources destinées au genre.

#### **Genre et nouvelle architecture de l'aide**

Certaines bases factuelles émanant de l'ACDI, du DFID, de la NORAD, de la SDC et de la Banque mondiale fournissent quelques observations sur les défis créés par la nouvelle architecture de l'aide pour l'intégration du genre.

**L'appropriation et l'alignement**, par le biais des stratégies de réduction de la pauvreté (SRP), ont poussé l'égalité des genres vers le bas de la liste des priorités, étant donné qu'elle n'est pas considérée comme une haute priorité dans les SRP de bon nombre de pays partenaires. La SIDA, l'ACDI et le DFID ont signalé que l'appropriation des questions relatives à l'égalité des genres est souvent considérée comme revenant aux donateurs et non aux pays concernés<sup>39</sup>. En conséquence, la conception et la mise en œuvre des nouvelles modalités de l'aide<sup>40</sup> sur la base des SRP<sup>41</sup> ont tendance à ne pas prendre systématiquement en compte l'égalité des genres. L'appropriation et l'intégration du genre ont tendance à enregistrer une meilleure performance au titre de l'ABG et des SWAP qui peuvent cibler des secteurs précis, mais il n'est pas surprenant que la performance en matière de genre soit la meilleure dans les secteurs de l'éducation et de la santé, en grande partie pour les mêmes raisons que dans les interventions axées sur les projets ciblant les mêmes secteurs<sup>42</sup>. Il importe de noter que certaines évaluations<sup>43</sup> ont signalé que le personnel opérationnel «non technique» ne dispose pas d'outils analytiques et procéduraux appropriés pour intégrer le genre dans l'ABG ou les PBL. Par

<sup>37</sup> NORAD (2005a: 19 – 22; 24).

<sup>38</sup> Voir également DFID (2006b: 118 – 119); CE (2003: ii; iv; 48 – 50); UNICEF (2008: viii; 21); PNUD (2006: vi – vii; 40).

<sup>39</sup> SIDA (2010: 25); voir des observations similaires dans DFID (2006a: 17) et ACDI (2008: xi; xxvi).

<sup>40</sup> Voir également UNIFEM (rapport ne portant pas sur l'évaluation) qui a signalé, peu après la Déclaration de Paris, des problèmes similaires : UN Development Fund for Women (UNIFEM), *Promoting Gender Equality in New Aid Modalities and Partnerships: Experiences from Africa, Burundi Consultation Outcome Report*, juillet 2006, disponible à l'adresse suivante: <http://www.unhcr.org/refworld/docid/46cadad10.html>

<sup>41</sup> ACDI (2008: xxvi; 146 – 149); DFID (2006a: 12 – 19); NORAD (2005a: 56); NORAD (2009a: 24); SIDA (2010: 24 – 26).

<sup>42</sup> Tel qu'indiqué dans DFID (2006a & 2006b), SIDA (2010), SDC (2008) et Banque mondiale (2010), pour ce qui est des SWAP et des DPO.

<sup>43</sup> ACDI (2008: 77; 146 – 149); DFID (2006a: 49); NORAD (2009a: 53); SDC (2008: 74); SIDA (2010: 26 – 27).

ailleurs, bon nombre de procédures et outils mis au point pour la conduite d'analyses genre, par exemple les plans, les listes de contrôle et la formation, sont axés sur les approches habituelles des projets et doivent encore s'adapter aux nouvelles modalités de l'aide.

**L'harmonisation et le dialogue** constituent d'importants aspects de la conception et de la mise en œuvre des nouvelles modalités de l'aide, en particulier en réponse aux priorités et ressources des donateurs, et par souci d'alignement de celles-ci sur les priorités des gouvernements partenaires. La mesure dans laquelle le genre est intégré dans le dialogue entre les donateurs et les pays partenaires bénéficiant des modalités d'appui budgétaire ou de SWAP varie, selon les évaluations. Il en est ainsi principalement parce que ce ne sont pas tous les donateurs qui accordent une importance égale à la prise en compte du genre dans les nouvelles modalités de l'aide, et tel que déjà signalé plus haut, les gouvernements partenaires n'en font pas une exigence systématique dans leurs SRP. Dans de telles situations, le genre a tendance à être confié à l'attention d'un donateur particulier ou d'un groupe particulier de donateurs désireux de l'appuyer.

Il ressort des évaluations que **la gestion axée sur les résultats et l'obligation de rendre compte des résultats** en matière d'égalité des genres sont encore, au mieux, des efforts en cours et, au pire, un volet ne figurant même plus à l'ordre du jour. Le plus souvent, l'égalité du genre n'est pas prise en compte dans les cadres de suivi et d'évaluation de l'appui budgétaire, même lorsque cela est pertinent.

**2.3.5 Incitations liées à la carrière et leadership** – Pour bon nombre d'évaluations sous revue, une des causes profondes de la défaillance des équipes dirigeantes est le manque de références en matière de performance ou de normes de prestation de services pour rendre comptables les équipes dirigeantes. Cette situation est exacerbée par le manque d'incitations monétaires et non monétaires pour encourager un accent durable et des améliorations dans la performance dans les processus d'intégration du genre et les résultats en matière d'égalité des genres.

**2.3.6** À l'instar de tout le personnel des organisations donatrices, les dirigeants répondent à leurs perceptions des systèmes de récompense et de responsabilité, en tenant compte des liens entre ces systèmes et la mise en œuvre des priorités de développement actuelles de leurs organisations. Lorsque les dirigeants ne perçoivent pas clairement les liens organisationnels entre les politiques du genre, les systèmes d'incitation, les sanctions et les récompenses dans la carrière, l'accent qu'ils mettent sur le genre s'avère peu viable<sup>44</sup>. L'évaluation la plus récente du genre, achevée par la Banque mondiale en 2010, fait ressortir des défaillances pratiquement identiques, sur les plans de la responsabilité, des incitations et du leadership, aux défaillances recensées dans les évaluations antérieures (1995 et 2005) du genre et de l'autonomisation des femmes. Les constatations récurrentes montrent que les progrès réalisés par les équipes dirigeantes dans la mise en place de systèmes de responsabilité et d'incitation en matière d'égalité des genres ont été lents, en dépit des constatations claires et cohérentes des évaluations<sup>45</sup>.

**2.3.7** En l'absence de systèmes d'incitation et de responsabilité, la mise en œuvre des politiques d'intégration et d'équité en matière de genre devient dans une large mesure un exercice facultatif, selon l'engagement et l'intérêt des individus. Le succès ou l'échec de peu de carrières dépend du succès ou de l'échec de la mise en œuvre des programmes d'intégration ou des politiques du genre. L'ambition, la motivation et l'intérêt personnel dans l'avancement sont basés sur les questions considérées comme plus importantes pour l'organisation. Les dirigeants et ceux qui aspirent à devenir des dirigeants ne se rendent

<sup>44</sup> Voir les expériences de CE (2003: 48 – 49); DFID (2006a: 26 – 27); NORAD (2005a: 35 – 36); UNDP (2006: ix; 34 – 35; 39 – 40) et UNICEF (2008: 34).

<sup>45</sup> Banque mondiale (2010: 34), World Bank (2005: 33 – 34), (1995: 109 – 110).

pas compte de la valeur de l'engagement en faveur d'une cause qui n'est pas valorisée ou promue au sein des organisations qu'ils servent, sans récompenses pour avoir défendu une telle cause, ni sanctions pour l'avoir ignorée. Ceci étant, «l'égalité des genres est souvent laissée au hasard des possibilités et intérêts personnels»<sup>46</sup>.

**2.3.8 Égalité des genres dans le leadership des organisations donatrices** – La question de l'égalité des genres au sein des organisations donatrices n'a pas fait l'objet d'appréciations dans toutes les évaluations. Toutefois, il ressort clairement des évaluations qui se sont intéressées à cette question que l'égalité des genres n'est pas une priorité au niveau des équipes dirigeantes. Les hommes occupent massivement les postes de pouvoir et d'influence aux plus hauts niveaux du leadership. À titre d'exemple, au PNUD, les femmes n'occupaient que 26 % des postes de représentant résident et 31 % des postes P5 (niveau technique supérieur) en 2006<sup>47</sup>. De même, une évaluation antérieure (1995) de l'approche FED dans l'aide extérieure des Pays-Bas a établi que «plus le rang est élevé, plus petit est le pourcentage du personnel féminin, et un petit pourcentage seulement du personnel du plus haut rang au sein du ministère est constitué de femmes»<sup>48</sup>. Une évaluation conduite par l'UNICEF semble appuyer cette conclusion<sup>49</sup>: *Ils [les membres du personnel] ne voyaient pas comment l'UNICEF pouvait appliquer l'égalité des genres dans ses programmes sur le plan externe, sans l'appliquer sur le plan interne.*

## **2.4 Ressources destinées à la mise en œuvre**

**2.4.1 Ressources humaines pour l'intégration** – Les ressources humaines jouent un rôle central dans l'intégration de l'égalité des genres au niveau organisationnel et au niveau du terrain. Il faut des personnels qualifiés pour produire le savoir approprié et s'acquitter des fonctions d'analyse et de suivi dans la conception et la mise en œuvre des interventions, ainsi que pour fournir des orientations générales et des conseils techniques aux gouvernements partenaires. Il ressort des évaluations qu'une approche complète de l'intégration nécessiterait des spécialistes du genre aussi bien au siège qu'au niveau des pays (pour les agences dotées d'une telle structure), avec des budgets et un mandat appropriés pour influencer la conception et la mise en œuvre des interventions, et pour fournir un appui technique aux gouvernements partenaires. À l'exception du cas de l'OIM<sup>50</sup>, les évaluations ont eu tendance à signaler que les ressources humaines n'étaient pas suffisantes pour appuyer l'intégration de l'égalité des genres<sup>51</sup>. Dans bon nombre d'organisations, les effectifs ont été réduits ou ont fait l'objet d'une restructuration<sup>52</sup> qui a limité la capacité à réaliser les résultats désirés. En conséquence, une mesure courante visant à «remédier» à l'absence continue de l'expertise nécessaire dans le domaine du genre dans toutes les organisations donatrices consiste simplement à «recruter» des consultants ou un personnel de grade inférieur<sup>53</sup> pour traiter ces questions, en tant que de besoin<sup>54</sup>.

---

<sup>46</sup> SIDA (2002a: 103).

<sup>47</sup> PNUD (2006: 20).

<sup>48</sup> Netherlands DGIS (1995: 24).

<sup>49</sup> UNICEF (2008: 22).

<sup>50</sup> IOM (2006: 8 – 25) – Bien que le mandat de l'OIM soit strictement ciblé et que l'ampleur des activités d'intégration soit limitée.

<sup>51</sup> ADB (2009: viii; 13) BMZ (2006: 5); DFID (2006a: 31 – 32); CE (2003: iv – xvii; 25 – 27); NORAD (2005a: 6; 30); NORAD (2009a: 4; 44); SIDA (2002a: viii; xv; 20 – 21; 25); SIDA (2010: viii; 11 – 12); PNUD (2006: 12 – 13); UNICEF (2008: viii; 26; 28 – 29); Banque mondiale (2010: 34 – 35).

<sup>52</sup> Voir les expériences de NORAD (2005a); PNUD (2006) et UNICEF (2008).

<sup>53</sup> UNDP (2006: vi; 13); SDC (2010: 59); UNICEF (2008: ix).

<sup>54</sup> Voir en particulier l'expérience de la CE (2003: iii; 22; 27; 33 – 34).

2.4.2 De nombreuses organisations ont adopté une structure s'articulant autour des «points focaux du genre», en partie pour remplacer les véritables spécialistes du genre. Selon les évaluations conduites par la SDC, la CE, le PNUD et l'UNICEF<sup>55</sup>, bon nombre de points focaux du genre ne possédaient pas des connaissances suffisantes sur les questions de genre pour aider les autres membres du personnel ou prodiguer des conseils aux gouvernements partenaires. Les évaluations conduites par la SIDA en 2002 et 2005 montrent que bien que cette institution ait maintenu au fil du temps le système des points focaux du genre, les résultats organisationnels n'ont pas changé<sup>56</sup>.

2.4.3 Au niveau des pays et du terrain, les évaluations montrent une situation similaire à celle du siège, avec peu de spécialistes du genre. La plupart des organisations ont mis en place une structure faisant appel à des points focaux du genre à temps partiel dans les ambassades ou les bureaux nationaux pour aider les pays partenaires et leurs collègues à prendre en compte l'égalité des genres, souvent avec un appui limité ou non existant<sup>57</sup>. Une bonne pratique émergente émane de la BASD qui a remporté un certain succès dans le recrutement de spécialistes nationaux du genre par le biais de ses fonds régionaux d'assistance technique<sup>58</sup> dans six de ses pays membres<sup>59</sup>. Ces membres du personnel ont permis à la BASD de répondre plus efficacement aux besoins des pays partenaires et des missions dépêchées à la BASD<sup>60</sup>.

2.4.4 **Financement de l'intégration du genre** – Le financement de l'intégration du genre est un autre facteur crucial permettant de garantir des allocations budgétaires suffisantes pour les spécialistes du genre en poste à la Banque et les consultants, ainsi que des ressources pour le renforcement des capacités, notamment des outils et la formation. Par ailleurs, des fonds doivent être mis à disposition pour les interventions, afin d'appuyer l'intégration des analyses genre, de la supervision et du suivi/évaluation. Les évaluations ont fait ressortir deux problèmes qui sont analysés ci-dessous. En premier lieu, le suivi des financements présente des faiblesses, ce qui veut dire qu'il n'existe pas de bonnes pratiques établies en ce qui concerne les coûts d'une intégration efficace ou les déficits de financement. En deuxième lieu, en dépit du manque de données financières et en se basant sur les indicateurs indirects, la plupart des évaluations parviennent à la conclusion que les ressources financières ne sont pas suffisantes pour appuyer les changements organisationnels nécessaires pour garantir l'intégration de l'égalité des genres.

2.4.5 La disponibilité des données des évaluations portant sur les financements au niveau organisationnel et au niveau des interventions est relativement limitée, dans la mesure où toutes les évaluations n'ont pas permis d'avoir une idée claire des engagements budgétaires au niveau administratif ou au niveau des interventions. Certaines données ne sont pas notifiées<sup>61</sup>, tandis que d'autres évaluations ont fait état de déficiences dans le suivi interne des budgets et des dépenses<sup>62</sup>, par exemple l'absence de toute rubrique budgétaire formelle pour la mise en œuvre des politiques du genre, ce qui revient à dire qu'il n'y a pas d'allocation précise et pouvant faire l'objet d'un suivi au sein du système.

<sup>55</sup> CE (2003: 50-51) et SDC (2009: 32; 153 – 154). SIDA (2002a: 69 – 70; 149); SIDA (2010: 12); NORAD (2005a: 27 – 30); UNICEF (2008: ix); PNUD (2006: vi; 12 – 13).

<sup>56</sup> SIDA (2010: 12); SIDA (2002a: 70; 111; 149; 153).

<sup>57</sup> Voir par exemple, UNICEF (2008); NORAD (2005a & 2009a); SIDA (2002a & 2010).

<sup>58</sup> Le financement de l'assistance technique au niveau régional n'est pas pris en compte dans le budget administratif «essentiel» de la BASD.

<sup>59</sup> Bangladesh, Indonésie, Népal, Ouzbékistan, Pakistan et Vietnam.

<sup>60</sup> ADB (2009: 27).

<sup>61</sup> NORAD (2005a: 7; 9); SIDA (2002a & 2010).

<sup>62</sup> ADB (2001: iii; 21 – 22); DFID (2006a: 33 – 34); PNUD (2006: 17); PAM (2008: 54 – 55; 83).

Certaines des évaluations sous revue attestent de l'émergence de certaines bonnes pratiques. À titre d'exemple, l'AusAid et l'ACDI ont mis en place un système de suivi financier, par l'intermédiaire d'un «marqueur» des dépenses consacrées au genre dans les interventions, même si l'on dispose d'informations moins détaillées sur les budgets administratifs<sup>63</sup>.

2.4.6 Toutefois, en dépit des problèmes liés à la détermination du niveau et des modalités de déploiement des ressources financières, avec ou sans données dures, la plupart des évaluations sont parvenues à la conclusion que les financements destinés à appuyer l'intégration de l'égalité des genres n'étaient pas suffisants. Cette conclusion repose sur des indicateurs indirects tels que le niveau des ressources humaines, la formation et l'intégration du genre dans les interventions<sup>64</sup>; l'utilisation peu systématique ou la non-utilisation des procédures et outils pour favoriser l'intégration du genre; le manque de suivi et l'absence de résultats observables. Les récentes évaluations conduites par le PAM, l'UNICEF et la SIDA<sup>65</sup> illustrent certains des problèmes de financement contribuant à des défaillances en matière d'intégration du genre.

## 2.5 Responsabilité et incitations

2.5.1 **Importance des incitations** – L'importance des incitations pour le succès de l'intégration du genre a été soulignée dans 20 des évaluations sous revue<sup>66</sup>. Une très grande attention est accordée à leur rôle au sein des organisations donatrices, bien que quelques études aient noté que de telles incitations sont tout aussi nécessaires chez les partenaires nationaux, au niveau de l'administration centrale (ministères, départements et agences), que chez les entités chargées de la mise en œuvre sur le terrain.

2.5.2 **Engagement institutionnel en faveur des incitations et de la responsabilité** – Un important aspect à prendre en considération dans l'intégration du genre est la question de savoir à qui revient l'«appropriation» de cette priorité au sein de l'organisation. L'appropriation est-elle clairement indiquée, et l'entité à qui elle revient a-t-elle un poids suffisant pour faire la différence? Un système d'incitation à part entière doit être initié et appuyé par la haute direction. L'absence d'un tel engagement a été notée à tous les niveaux des organisations donatrices. À titre d'exemple, à la CE, cet engagement est présenté comme allant de la «haute direction» au niveau intermédiaire clé, où l'on ne «milite» guère en faveur de l'égalité des genres, ce qui pourrait introduire un élément de «distribution du leadership»<sup>67</sup>. La défaillance à institutionnaliser les intentions en matière d'intégration est bien illustrée par le cas de la Banque mondiale, où l'évaluation la plus récente a établi que<sup>68</sup>: «... l'institutionnalisation de la politique du genre au sein de la Banque présente des faiblesses. Le cadre de responsabilité, bien défini dans la Stratégie en matière de genre, n'a pas été rendu opérationnel, et le système de suivi n'a pas été pleinement mis en place. Pour ce qui est des effectifs, de la budgétisation et des partenariats dans le domaine du genre, l'on dispose de peu d'informations. Au niveau institutionnel, des systèmes de contrôle n'ont pas été mis en place pour l'intégration du genre». L'absence d'incitations efficaces pour promouvoir l'intégration du genre, qui est

<sup>63</sup> AusAid (2008: 19); ACDI (2008: 10 – 12).

<sup>64</sup> BMZ (2006: 4); CE (2003: 24 – 25); NORAD (2005a: 7 – 9); SIDA (2010: viii; ix); PNUD (2006: 14 – 19); UNICEF (2008: viii; x; 3 – 4; 38 – 39); PAM (2008: iii; 54 – 55).

<sup>65</sup> PAM (2008: 83) – citations directes des déclarations des personnes interrogées; UNICEF (2008: 3); SIDA (2010: 18).

<sup>66</sup> Voir par exemple, NORAD (2005a: 7; 57 – 58); DFID (2006a: xv; 26 – 27; 56 – 60); ADB (2001: 23); ADB (2009: viii; 6 – 7; 16); UNICEF (2008: 31 – 32); SDC (2009: 153; 283 – 284).

<sup>67</sup> CE (2003: 49).

<sup>68</sup> Banque mondiale (2010: 34).

une constatation courante dans les évaluations sous revue, relève d'un symptôme plus global de non-respect des engagements. Ce manque d'incitations explique passivement les défaillances dans l'utilisation des outils et procédures du genre nécessaires pour réaliser des résultats, dont les effets se renforcent mutuellement.

**2.5.3 Incitations au perfectionnement individuel** – Un autre aspect courant relevé dans les évaluations sous revue est le manque d'indicateurs précis de performance en matière de genre dans les plans de perfectionnement individuel du personnel, les termes de référence ou les descriptions de postes<sup>69</sup>, sauf pour le personnel recruté aux postes de spécialistes du genre. Un problème particulier identifié est que le genre est, dans une large mesure, absent des évaluations des compétences des membres de la haute direction, au point que ceux-ci disposent rarement de connaissances suffisantes ou font rarement preuve d'un engagement suffisant dans ce domaine pour garantir la performance de leurs collaborateurs dans le système en matière d'intégration du genre. En plus de ce déficit des compétences, les évaluations ont établi que peu de cadres supérieurs considèrent le genre comme un élément clé de leurs objectifs annuels, et que ce déficit se reflète dans les objectifs du personnel placé sous leur supervision, qui ignorent également le genre dans une large mesure<sup>70</sup>.

**2.5.4 Apprentissage en tant qu'incitation** – Les incitations individuelles et collectives à l'apprentissage dans le domaine de l'égalité et de l'intégration du genre sont également généralement faibles, confinant aux spécialistes du genre et consultants les trousseaux d'outils et les manuels omniprésents, ainsi que la formation aux bonnes pratiques<sup>71</sup>. L'apprentissage n'est pas une obligation, mais dépend de la motivation personnelle, ce qui réduit la capacité d'une institution à mettre en œuvre sa politique d'intégration du genre.

**2.5.5 Reconnaissance en tant qu'incitation** – Il a également été établi que le plus grand accent mis sur les objectifs de développement de haut niveau, et notamment sur les objectifs de développement pour le Millénaire (ODM), n'encourage pas le suivi des résultats en matière d'intégration du genre. Au DFID, par exemple, la performance du personnel est évaluée principalement par la haute direction, pour ce qui est de sa contribution à l'Accord de service public en vigueur au DFID, qui ne prend en compte le genre que dans la mesure (limitée) où cette question est spécifiquement mentionnée dans les ODM. Cette approche se traduit au niveau des bureaux du DFID dans les pays par une très faible priorité pour le genre, par rapport à des questions telles que l'allègement de la dette<sup>72</sup>.

**2.5.6 Égalité des genres et efficacité du développement** – La principale possibilité d'encourager l'adoption de mesures de promotion de l'égalité des genres, aux niveaux opérationnels, est l'existence de bases factuelles montrant clairement que de telles mesures accroissent l'efficacité des programmes ou projets en matière de développement. C'est une telle amélioration des résultats, et non la dimension genre en elle-même, qui peut favoriser la reconnaissance au sein du système, dans la perspective de liens avec l'avancement dans la carrière, ce qui peut être une indication qu'un des principaux échecs dans l'intégration du genre est de ne pas montrer clairement les liens entre les résultats et l'efficacité globale

---

<sup>69</sup> Voir par exemple, DFID (2006a: 25); CE (2003: ix; 48 – 49); PNUD (2006: vi - x); SDC (2009: 31); SIDA (2005a: 81 – 82; 169).

<sup>70</sup> UNICEF (2008: xiv; 34 – 35), PAM (2008: 161).

<sup>71</sup> Voir par exemple, Banque mondiale (2010: 35 – 37), PNUD (2006: vi; 14 – 15).

<sup>72</sup> DFID (2006a: 49 – 50).

du développement, qui est un domaine que valorisent et reconnaissent les organisations. Si l'on avait fait preuve de plus d'efficacité à cet égard, la dynamique en faveur de l'intégration du genre aurait pu s'amplifier considérablement, étant donné que sa contribution aux récompenses du système aurait pu être garantie.

### 2.5.7 Cohérence des approches de l'intégration du genre à travers les systèmes –

Les évaluations couvrent à peine cette dimension, sans doute parce que leurs termes de référence privilégient les questions liées à l'intégration du genre au sein des organisations de développement elles-mêmes. Toutefois, il importe de noter que, même si les formidables barrières entravant l'intégration effective du genre au sein des organisations donatrices étaient surmontées, les deux prochains niveaux du système, à savoir les gouvernements partenaires et les agences chargées de la mise en œuvre sur le terrain, seraient toujours confrontés à de nombreux autres défis. La nécessité de renforcer la responsabilité au niveau des pays a toujours été soulignée. Bon nombre d'évaluations couvertes par la présente revue ont accordé une très faible attention à la nécessité d'incitations à la prise en compte de la dimension genre au niveau du terrain.

## 2.6 Établissement de rapports sur les résultats

2.6.1 **Résultats limités, fragmentés et invisibles** – L'enregistrement et la documentation systématique des résultats en matière d'égalité des genres, au fil du temps et dans tous les secteurs, sont peut-être l'outil individuel le plus puissant dont disposent les praticiens du développement pour affirmer et consolider l'intégration du genre. Toutefois, un des thèmes les plus courants de la présente synthèse des évaluations a été le manque de système de suivi et d'évaluation et de supervision dans les organisations donatrices, avec comme conséquence des résultats limités, signalés de façon fragmentée et/ou «invisibles». Non seulement le manque de suivi crée un cercle vicieux ayant un effet dissuasif en matière d'intégration du genre dans la conception ou la mise en œuvre des interventions, mais il entrave aussi la production de bonnes pratiques et de bases factuelles dont on peut s'inspirer et qui peuvent être diffusées à travers les organisations<sup>73</sup>.

2.6.2 Lorsque les résultats en matière de genre font l'objet de rapports, ils ont tendance à refléter le niveau micro ou le niveau des projets, au détriment du niveau des pays ou du niveau sectoriel, sans compter le manque d'outils ou de systèmes d'établissement de rapports pour favoriser la mise en commun ou la totalisation des données disponibles au niveau central, afin d'administrer la preuve d'une réponse cohérente aux objectifs des politiques de genre et aux résultats attendus. Cette situation conduit à la fragmentation ou à l'isolement des résultats en matière d'égalité des genres dans les organisations, sans une idée claire de ce qui est efficace et des raisons d'une telle efficacité, aux fins de mise à l'échelle ou d'apprentissage à partir des bons résultats<sup>74</sup>. Enfin, seules les évaluations conduites par l'AusAid et l'ACDI accordent une certaine attention au défi sous-jacent lié à la réalisation de résultats en matière d'égalité des genres, qui nécessite une perspective à long terme allant au-delà de la durée habituelle de trois à cinq ans de la plupart des interventions, et au-delà des pratiques normales de suivi et d'évaluation : *«La complexité et les longs horizons font du recensement et de l'évaluation des résultats un défi inhérent,*

---

<sup>73</sup> Voir EU (2003: 22 – 23; 52); DFID (2006: xiii; 20 – 21); ILO (2005: 9 – 11); NORAD (2005: 8; 41); NORAD (2007: 7); SDC (2009: 285); SIDA (2010: vii).

<sup>74</sup> Voir par exemple, ACDI (2008: 64 – 65); UNICEF (2008: 40).

*en particulier à court terme*»<sup>75</sup>. C'est dire que les organisations donatrices semblent devoir prendre des engagements temporels plus substantiels en faveur de l'intégration de l'égalité des genres dans leur programmation, et mettre l'accent sur le renforcement de la durabilité sur une période de 10 à 20 ans, contre la norme actuelle de trois à cinq ans.

**2.6.3 Résultats concernant les femmes, et non résultats en matière de genre** – La revue a fait ressortir une forte propension, dans l'établissement de rapports sur les résultats, à privilégier exclusivement les résultats concernant les femmes, avec une attention moindre pour les résultats concernant les hommes ou, en fait, les changements dans les relations de genre entre les femmes et les hommes<sup>76</sup>. De multiples raisons expliquent cette situation. En premier lieu, l'intégration de l'égalité des genres est souvent interprétée à tort comme synonyme de priorité exclusive aux femmes, d'où la culture des opérations tendant à favoriser l'approche FED, et d'où les lenteurs dans l'adoption de nouveaux concepts en matière de genre et de nouvelles façons de travailler. En deuxième lieu, la priorité accordée exclusivement aux femmes semble se renforcer dans bon nombre d'organisations donatrices, par le biais de la domination des approches habituelles de prise en compte de la femme dans la programmation des interventions ciblant les secteurs de l'éducation, de la santé<sup>77</sup>, et de la microfinance et/ou du crédit, dans la mesure où ces secteurs offrent des possibilités relativement franches, mais limitées, de conception et de mise en œuvre centrées sur les femmes. En troisième lieu, la compréhension et la conception du genre et de l'intégration du genre sont souvent d'un niveau inégal au sein des organisations donatrices. La connaissance approfondie des approches de l'intégration du genre dans les interventions est souvent l'affaire de quelques spécialistes du genre. Sans connaissances spécifiques et devant les contraintes de temps et de budget, il est plus probable que le personnel opérationnel revienne à une approche comme l'approche FED, ce qui conduit à des résultats du genre de ceux qui sont obtenus au titre de l'approche FED.

### **3. CONCLUSIONS, BONNES PRATIQUES ET OPTIONS**

3.1 L'intégration de l'égalité des genres est dans une large mesure une théorie portant sur la façon dont l'aide au développement peut être plus efficace, plus efficiente, plus inclusive et plus équitable dans sa fourniture et ses résultats. Toutefois, il s'agit d'une théorie complexe et transversale qui n'a pas été largement appliquée dans le domaine du développement, comme en témoigne la multiplicité des constatations présentées plus haut dans le présent rapport.

#### **3.2 Conclusions**

**3.2.1 Conclusion 1 : Les équipes dirigeantes n'appuient pas et ne priorisent pas systématiquement l'intégration de l'égalité des genres et la politique en la matière, avec comme conséquence le phénomène largement documenté d'«évaporation des politiques».** L'intégration de l'égalité entre hommes et femmes requiert des changements pour que la culture organisationnelle rompe avec les vieilles façons de penser et d'agir, accepte de nouveaux concepts et agisse en conséquence. Il importe de noter que l'intégration de l'égalité des genres doit également être suffisamment en phase avec la «raison d'être» passée et présente de l'organisation pour être acceptée. Ces changements

<sup>75</sup> AusAid (2008: 8); NORAD (2006: 9), voir également ACDI (2008: 64 – 67; 75) pour des discussions similaires sur les résultats, la durabilité et la mesure.

<sup>76</sup> ADB (2001: 29); ACDI (2008: xv; 50 – 56; 84 – 88); DFID (2006a: 21 – 22); CE (2003: v); ILO (2005: 16); PNUD (2006: vii) UNICEF (2008: viii); PAM (2008: 59 – 60).

<sup>77</sup> Ibidem: 34 – 36; DFID (2006a: 21 – 22).

passent par le leadership et l'engagement de la haute direction, au fil du temps, en faveur de l'intégration du genre dans les politiques ou les stratégies, en tenant compte des ressources et des systèmes d'incitation et de responsabilité nécessaires. Un défi clé à relever dans l'intégration de l'égalité des genres a été la défaillance des hautes directions des organisations donatrices à aller au-delà de la rhétorique des politiques pour manifester leur ferme engagement en faveur du concept, mettre en place des systèmes globaux et mobiliser les ressources nécessaires pour faire du genre une «préoccupation universelle».

3.2.2 Les causes sous-jacentes de cette défaillance sont souvent liés aux priorités concurrentes des équipes dirigeantes, telles que les programmes d'action pour les ODM, l'efficacité de l'aide et la gouvernance, pour ne mentionner que quelques-unes, qui ont contribué à la mise à l'écart de l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes. Par ailleurs, les hautes directions font souvent preuve d'une très grande réactivité à l'égard de ces priorités qui bénéficient majoritairement de l'attention et des ressources internationales, et offrent ainsi des récompenses et de bonnes perspectives de carrière.

**3.2.3 Conclusion 2 : Il n'y a pas de systèmes de responsabilité et d'incitation pour l'intégration systématique de l'égalité des genres dans les organisations, et la réalisation des résultats des interventions est limitée dans ce domaine.** Les évaluations ont insisté sur l'absence de systèmes de responsabilité et d'incitation au niveau des organisations, présentée comme un facteur clé limitant l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes dans les processus et les interventions des organisations, entravant de ce fait la réalisation de résultats. Toutefois, il importe de noter que les discussions sur les effets de tels systèmes sont pratiquement entièrement d'ordre théorique. Dans la pratique, de tels systèmes ne semblent pas exister sous une forme cohérente, et pour cette raison, leur statut en tant que solution à la défaillance générale dans l'intégration de l'égalité des genres devrait maintenant être examiné avec prudence, jusqu'à ce que ces systèmes soient mis en place et puissent être évalués.

**3.2.4 Conclusion 3 : Les ressources financières et humaines sont insuffisantes pour favoriser l'intégration effective de l'égalité des genres au sein des organisations donatrices et dans leurs interventions.** Les évaluations montrent que l'intégration du genre n'est pas un processus gracieux, en termes de fonds et de ressources. Les organisations donatrices n'ont pas alloué des ressources suffisantes pour appuyer l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes. Le manque de ressources est dans une large mesure un symptôme d'incohérence ou d'absence de priorité à l'égard de l'égalité entre hommes et femmes, de la part des équipes dirigeantes. Les ressources humaines, en termes de nombre de spécialistes du genre, ont été réduites ou ont été maintenues à un faible niveau au sein de nombreuses organisations donatrices. Les responsabilités en matière d'égalité des genres ont souvent été assignées aux consultants et à des membres du personnel de grade inférieur ou à temps partiel, n'ayant pas les pouvoirs et capacités nécessaires pour influencer le personnel chargé du dialogue sur les politiques et des opérations dans la conception, la mise en œuvre, et le suivi et l'évaluation des interventions. De nombreuses évaluations n'ont pas pu déterminer le niveau des ressources financières ou des allocations budgétaires destinées à appuyer l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes aussi bien au niveau du siège qu'au niveau des interventions, faute d'informations ou d'un suivi à ce sujet. Les données sur les allocations budgétaires destinées au suivi des composantes de projets concernant l'égalité des genres n'étaient souvent pas disponibles, d'où le manque de rapports sur les résultats et d'enseignements tirés des résultats.

**3.2.5 Conclusion 4 : De nombreuses procédures et pratiques ont été introduites, à la suite de l'adoption de nouvelles politiques ou stratégies en matière de genre par les organisations donatrices, et ces procédures et pratiques sont activement appliquées sur de brèves périodes, avant un relâchement progressif à ce sujet.** La réponse «technique» organisationnelle la plus courante à l'appui à l'intégration de l'égalité des genres a été d'élaborer des procédures et pratiques telles que des plans d'action en matière de genre (GPOA), des analyses genre, des trousseaux d'outils, des manuels et des listes de contrôle, et de promouvoir la formation du personnel. Il ressort des évaluations que la plupart de ces procédures et pratiques ne sont pas appliquées systématiquement, en l'absence de règles contraignantes ou d'incitations en la matière. C'est la raison pour laquelle leur application dépend du contexte de chaque pays et de chaque secteur, ainsi que des choix du personnel chargé des opérations. L'expérience et les bonnes pratiques montrent que des procédures telles que les GPOA et les analyses genre peuvent être efficaces si elles sont intégrées dans toutes les phases de conception, de mise en œuvre et de suivi des interventions. À l'heure actuelle, elles ont tendance à se confiner à des secteurs particuliers tels que les secteurs de l'éducation et de la santé, où les possibilités d'approches tenant compte du genre sont plus évidentes dans les opérations et pour les gouvernements partenaires. L'inculcation de la culture des enseignements tirés et l'application généralisée de ces procédures et pratiques ont été limitées, ce qui a contribué au manque de systèmes organisationnels d'appui, et notamment de mécanismes de responsabilité et d'incitation.

3.2.6 Il a été largement signalé que la formation s'est révélée peu efficace dans la promotion de la sensibilisation et l'élargissement des connaissances nécessaires pour les approches tenant compte du genre. Il en est ainsi pour les raisons suivantes : la formation a été dispensée selon l'approche «une taille unique pour tous», avec peu d'efforts d'adaptation au contexte de chaque pays ou de chaque secteur ; les ressources n'ont pas systématiquement visé à appuyer la formation, et les spécialistes du genre, peu nombreux, sont débordés par les autres responsabilités à assumer ; et enfin, il a été difficile de cibler la formation pour ceux qui en ont besoin, et notamment pour les cadres supérieurs et les membres du personnel autres que les spécialistes du genre, en charge des opérations. Ces membres du personnel évitent souvent la formation, sous prétexte qu'ils sont très occupés et doivent s'occuper d'autres priorités.

**3.2.7 Conclusion 5 : L'adoption d'une approche peu cohérente du suivi et de l'évaluation de l'égalité des genres a eu un sérieux impact négatif sur l'établissement de rapports sur les résultats et la pratique consistant à en tirer des enseignements.** Une des constatations les plus courantes signalées par les évaluations a été le manque de suivi et d'évaluation (S&E), ainsi que de systèmes de supervision dans les organisations donatrices pour suivre les progrès, favoriser une gestion fondée sur l'adaptation, enregistrer les résultats en matière d'égalité entre hommes et femmes, et documenter les bonnes pratiques. Même lorsque l'égalité des genres et les analyses de genre sont prises en compte dès le stade de la conception des interventions, cette dynamique ne se poursuit pas toujours jusqu'aux stades de la mise en œuvre et du suivi, souvent faute de ressources financières et/ou humaines. Le genre est intégré dans la conception des projets aux fins des exigences bureaucratiques à remplir pour leur approbation, avant d'être mis à l'écart pendant la phase d'exécution, les efforts étant alors concentrés aux principales priorités des interventions. Cette situation crée souvent un cercle vicieux, le manque de suivi conduisant au manque de visibilité des résultats en matière de genre, et ce manque de visibilité conduisant à son tour à un manque de prise de conscience et d'intérêt pour la promotion de l'égalité des genres dans les interventions futures.

3.2.8 Il ressort de nombreuses constatations des évaluations que lorsque des résultats sont signalés, ces résultats ont tendance à porter essentiellement d'abord sur les femmes et non sur le genre, ce qui est révélateur du fait que dans la pratique, l'approche de l'égalité des genres se limite au concept FED, et ensuite sur les interventions ciblant les secteurs de l'éducation et de la santé, parce qu'il est plus facile de suivre et d'évaluer les effets des interventions sur les femmes et le genre dans ces secteurs. Toutefois, la transposition de ces expériences opérationnelles dans d'autres secteurs ne s'est généralement pas faite, si bien qu'au lieu de l'intégration de l'égalité des genres, l'on a plutôt accordé la priorité au genre dans des secteurs précis.

3.2.9 Il a été également signalé que l'évaluation, en soi, n'a pas permis d'intégrer systématiquement le genre dans ses bases factuelles. En dehors d'évaluations thématiques précises du genre, les bureaux de l'évaluation ont tendance à inscrire le genre sur la liste des sujets bénéficiant d'une couverture occasionnelle, au lieu de l'intégrer systématiquement dans toutes les filières d'activités.

**3.2.10 Conclusion 6 : L'intégration de l'égalité des genres dans les nouvelles modalités de l'aide crée de nombreux défis nouveaux pour les organisations donatrices.** Les données émanant des évaluations et portant sur l'intégration de l'égalité des genres dans les nouvelles modalités de l'aide telles que les prêts à l'appui des réformes (PBL), l'appui budgétaire général (ABG) et les programmes sectoriels globaux (SWAP) montrent que le genre n'est pas intégré systématiquement dans ces interventions, même si dans le cas des SWAP, qui ciblent essentiellement les secteurs de l'éducation, de la santé et de la protection sociale, l'on fait état d'une meilleure prise en compte de la dimension genre que dans les autres secteurs et les autres types de modalités, en grande partie pour les mêmes raisons que les interventions habituelles similaires basées sur les projets.

3.2.11 Les défis émergents ont trait aux incohérences dans l'appropriation du genre au sein des gouvernements partenaires, avec comme conséquences la faible priorité accordée au genre dans les stratégies de réduction de la pauvreté et dans le dialogue pays sur les politiques ; le manque d'harmonisation entre les donateurs pour ce qui est des questions de genre, avec comme conséquences des incohérences dans l'offre et la demande de discussions sur les politiques, ainsi que dans la conception des PBL, de l'AGB et/ou des SWAP ; et le manque d'expertise et d'outils dans le domaine du genre au niveau des pays pour favoriser l'intégration du genre dans le dialogue sur les politiques et dans les interventions, ce qui veut dire que les questions de genre figurent difficilement à l'ordre du jour des discussions.

### **3.3 Bonnes pratiques et options – Quelle est l'étape suivante en matière de genre?**

**3.3.1 Bonnes pratiques** – Bon nombre d'évaluations contiennent des bonnes pratiques et des enseignements tirés pertinents qui visent à améliorer l'intégration de l'égalité des genres dans la conception et la mise en œuvre des interventions. Toutefois, les bonnes pratiques mentionnées ci-dessous sont à l'échelle de chacune des organisations concernées :

- **Établissement de liens entre les mesures de promotion de la responsabilité et la mise en œuvre des mesures visant à appuyer**

**l'égalité des genres :** L'**AusAid** est actuellement la seule organisation donatrice à faire rapport sur le renforcement des ressources, des processus et des mécanismes de responsabilité au niveau de la direction pour garantir une prise en compte plus systématique de l'égalité entre hommes et femmes par le biais des GPOA et de l'établissement de rapports sur les résultats. Au nombre des mesures mises en œuvre figurent l'érection du profil de l'égalité des genres en «principe fondamental du programme d'aide», pour que les cadres supérieurs et intermédiaires assument directement la responsabilité de la mise en œuvre et des résultats ; de la qualité des outils d'établissement de rapports en vue d'améliorer l'établissement de rapports sur les résultats et de mettre l'accent sur la responsabilité ; de l'augmentation de l'effectif des spécialistes du genre pour le porter à six, contre un actuellement, y compris au niveau des directeurs.

- **Spécialistes du genre au siège et au niveau des pays :** Bien qu'elle dispose d'un petit corps de spécialistes du genre permanents basés au siège, la **BasD** recourt aux fonds fiduciaires en vue de fournir les ressources nécessaires pour le recrutement et l'affectation de spécialistes du genre au niveau national ou régional, afin d'appuyer l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes dans les interventions. L'utilisation de spécialistes du genre recrutés au niveau national a permis de donner une grande pertinence contextuelle à la programmation de l'égalité des genres.
- **Utilisation des plans d'action en matière de genre (GPOA) au niveau des interventions basées sur les projets :** La **BasD** a institutionnalisé les GPOA pour les projets, dans le cadre du processus de conception, même si le processus d'établissement de liens avec les systèmes de responsabilité pour garantir un suivi systématique au cours de la phase d'exécution des projets n'a pas encore été mené à bien. Par ailleurs, l'intégration des GPOA au niveau micro pourrait être une bonne approche pour mieux prendre en compte les préoccupations en matière d'égalité des genres dans les projets, dans une situation organisationnelle caractérisée par des données de référence relativement faibles. Toutefois, à long terme, il faudra intégrer le genre dans les systèmes d'évaluation de la performance du personnel, afin de s'assurer que les procédures sont accompagnées par des actions concrètes.
- **Utilisation des revues à mi-parcours de suivi et/ou des rapports annuels sur les performances pour mettre davantage de pression sur la direction :** L'**AusAid** et la **NORAD** ont procédé à la conduite de revues à mi-parcours ou à l'établissement de rapports annuels sur les performances, dans le cadre du suivi des évaluations. L'utilisation des rapports sur les performances par l'**AusAid** est liée aux mécanismes de responsabilité et fait effectivement avancer la direction sur la voie de l'intégration du genre. La **NORAD** procède au suivi à mi-parcours de son GPOA pour s'assurer que le genre demeure un mot d'ordre de la direction, sans toutefois que des liens soient établis avec un cadre clairement défini de responsabilité, d'où le manque d'efficacité en tant qu'agent du changement.

- **S’inspirer des expériences positives dans les secteurs de l’éducation et de la santé, et transposer plus systématiquement les enseignements tirés et les bonnes pratiques dans d’autres secteurs : diverses organisations donatrices** – Transposer et appliquer les bonnes pratiques dans d’autres secteurs. Bon nombre d’évaluations font ressortir la nécessité de tirer parti des expériences dans les secteurs de l’éducation et de la santé, en élargissant leur application à d’autres secteurs. Toutefois, compte tenu des défis liés à l’adoption d’une approche plus globale de l’intégration, une bonne pratique consisterait à cibler un à deux secteurs supplémentaires, en tenant compte des ressources disponibles et de l’engagement des équipes dirigeantes (voir ci-dessous la section intitulée «Accent sur le genre»).

### **Existe-t-il des options pour l’intégration du genre?**

3.3.2 Compte tenu du fait que d’énormes défis ont empêché l’égalité des genres de devenir la norme, les bases factuelles émanant des évaluations donnent à penser que le temps est peut-être venu d’examiner différentes options :

- **Option 1 : Mettre l’accent sur des secteurs précis – «Accent sur le genre»** – Cette approche ciblerait les secteurs dans lesquels l’égalité du genre semble suffisamment enracinée et des progrès ont été réalisés en la matière, y compris des initiatives visant à établir des liens avec de «nouveaux» secteurs connexes. Dans une large mesure, cette approche maintiendrait «la façon de travailler comme d’habitude» pour la plupart des organisations donatrices et des gouvernements partenaires, au regard de l’accent mis sur les interventions en faveur des secteurs de l’éducation et de la santé, soit par le biais de projets, soit par le biais de SWAP, avec un accent particulier sur l’autonomisation des femmes et l’égalité des genres. Les donateurs pourraient alors travailler en collaboration avec les gouvernements partenaires pour ajouter des points d’entrée supplémentaires du genre dans d’autres secteurs, par exemple en améliorant les politiques régissant le marché du travail et en rendant l’environnement plus favorable à l’élimination de la discrimination basée sur le genre et au développement du secteur privé. L’appui des gouvernements partenaires pourrait ainsi se renforcer, dans le cadre du dialogue sur les politiques, et une stratégie d’intervention pourrait être conçue pour promouvoir la compétitivité du marché et le développement économique. Par ailleurs, l’accent croissant mis sur la participation des femmes et sur leur leadership dans le monde des entreprises serait bien en phase avec les débats et les expériences en cours dans les pays développés.
- **Option 2 : FED Plus** – Bon nombre d’évaluations ont trouvé que, dans la pratique, l’intégration de l’égalité des genres dans les interventions au niveau des pays se limite à privilégier l’approche centrée sur les femmes et l’autonomisation des femmes. Cette option rendrait cette approche stratégiquement explicite, en s’appuyant sur les expériences qui ont abouti à des résultats, mais étant entendu que ces expériences devraient intégrer une analyse plus approfondie des structures de pouvoirs, afin de favoriser les interventions visant à renforcer les pouvoirs économiques et politiques des femmes. Il s’agirait de concentrer de nouveau les efforts sur les

interventions qui bénéficient aux femmes et concourent à l'autonomisation des femmes (et des hommes, s'il y a lieu), et qui favorisent un changement social progressif au fil du temps.

- **Option 3 : Dialogue sur les politiques couvrant l'égalité des genres dans les nouvelles modalités de l'aide** – L'intégration du genre et l'autonomisation des femmes visaient, au niveau opérationnel, les modalités habituelles de l'aide, basées sur les projets. Toutefois, le recours croissant aux nouvelles modalités de l'aide a créé toute une autre série de défis pour l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes dans les interventions. Dans le contexte de l'option 1, les organisations donatrices et les gouvernements partenaires pourraient renforcer l'intégration de l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes grâce à un dialogue ciblé sur les politiques et aux efforts de développement dans des secteurs clés tels que l'éducation, la santé et le secteur privé, y compris la création d'un environnement favorable à l'investissement. À cet égard, les PBL pourraient être utilisés pour améliorer le dialogue sur les questions de genre afin que ce dialogue s'articule autour des réformes permettant d'améliorer le cadre politique régissant les investissements du secteur privé dans des secteurs précis tels que la finance et les industries extractives. Les SWAP pourraient continuer à tirer parti de leur position de force dans les secteurs de l'éducation et de la santé pour appuyer des améliorations à plus long terme dans le capital humain et le développement économique équitable.
- **Option 4 : Amélioration de l'établissement de rapports sur les résultats et de la pratique consistant à en tirer des enseignements, grâce à une intégration plus systématique du suivi et de l'évaluation** – L'amélioration des résultats et des enseignements qui en sont tirés au sein des organisations devrait passer par le renforcement du suivi et de l'évaluation, dans le contexte des options présentées dans leurs grandes lignes ci-dessus. À cet égard, le suivi du genre devrait cibler les secteurs mettant l'accent sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. L'évaluation devrait également répondre de manière similaire, mais des efforts soutenus pourraient être nécessaires pour intégrer plus largement le genre dans toutes les activités d'évaluation, afin de recenser les résultats non désirés, de tirer davantage d'enseignements dans tous les secteurs, et de réduire l'aveuglement.

## **Cadre de synthèse des évaluations**

### **1. Objectifs**

Les objectifs de la synthèse des évaluations sont d'examiner les expériences dans l'intégration de l'égalité des genres dans les organisations donatrices multilatérales et bilatérales, et ce faisant, de mettre en lumière les tendances (caractéristiques communes et différences) dans les constatations, les défis à relever et les bonnes pratiques.

### **2. Portée**

2.1 La portée de la synthèse a été guidée par les considérations suivantes:

- Période couverte : Période de 1990 à 2010, pour faire ressortir les tendances (similarités et différences) dans les constatations et les bonnes pratiques, depuis l'époque de l'approche Femmes et développement (FED) jusqu'à la période actuelle mettant l'accent sur l'approche Genre et développement (GED) ;
- Type d'évaluation: La priorité a été accordée essentiellement aux évaluations thématiques et aux évaluations pays, avec un accent particulier sur le genre et/ou les femmes ;
- Consultations avec les parties prenantes et demandes : le rapport de synthèse a été distribué, pour discussion au sein de la Banque, au printemps de 2010, et les observations recueillies ont été utilisées pour concentrer l'attention sur les principaux sujets de préoccupation tels que les bonnes pratiques dans les processus d'intégration.

2.2 Les évaluations conduites par la Banque africaine de développement n'ont pas été prises en compte dans la portée de la revue, parce que la Banque n'a pas fait entreprendre ou n'a pas conduit elle-même des évaluations thématiques du genre. Par ailleurs, le but de la synthèse des évaluations n'était pas d'émettre une opinion sur la performance de la Banque, l'accent étant plutôt mis sur la synthèse des données existantes émanant des évaluations, et non sur la collecte et l'analyse des données primaires disponibles au sein de l'institution.

### **3. Méthodologie**

3.1 L'approche a suivi des directives méthodologiques bien établies<sup>78</sup> pour la continuité des synthèses des évaluations :

3.2 Sélection des objectifs: Les données existantes émanant des évaluations et d'autres sources<sup>79</sup> ont été examinées, tout comme ont été menées des consultations avec les spécialistes du genre et les spécialistes de la gestion axée sur les résultats (GAR) en poste à la Banque, afin de déterminer les principaux enjeux et objectifs. Les objectifs ont ensuite fait l'objet d'une nouvelle évaluation et d'ajustements, à mesure que progressait la

---

<sup>78</sup> GAO (1992); Morra-Imas & Rist (2009: 201 – 202).

<sup>79</sup> Brouwers & Hunt (OECD) (2003); NORAD (2006); Hafner-Burton & Pollack (2002; 2009); Mehra & Gupta (2006).

synthèse. Dans ce processus, certaines questions telles que les ressources, la responsabilité et l'influence des cadres supérieurs ou des équipes dirigeantes ont bénéficié d'une grande attention. Par contre, une attention moindre a été accordée à l'établissement de rapports sur les résultats, étant donné qu'il était devenu clair que des défis majeurs, liés au suivi et à l'évaluation et à relever par les organisations de développement, limitaient sérieusement la qualité de l'établissement de rapports sur les résultats concernant les changements dans l'égalité des genres.

3.3 Collecte des données : L'on a recouru initialement à une consultation détaillée en ligne de la base de données du CAD de l'OCDE sur l'évaluation des programmes de développement, et cette consultation a été ensuite complétée par d'autres consultations en ligne des publications des organisations donatrices multilatérales et bilatérales sur les évaluations. Lorsque les rapports pertinents n'ont pas pu être téléchargés ou lorsque seuls leurs résumés étaient disponibles, le bureau de l'évaluation concerné a été contacté pour obtenir le texte intégral de ces rapports.

3.4 Examen : La collecte initiale des données a permis de recueillir environ 100 évaluations. Après examen, le nombre d'évaluations a été ramené à 26 (voir Annexe 2)<sup>80</sup>. Il s'agit des 26 évaluations mettant un accent particulier sur l'égalité des genres, l'intégration du genre et/ou la participation des femmes au développement, au niveau thématique et au niveau organisationnel.

3.5 Les autres évaluations thématiques telles que celles qui portent essentiellement sur les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'agriculture, n'ont pas été prises en compte, en raison de la priorité insuffisante accordée au genre. Les évaluations des projets individuels axés sur le genre et/ou l'approche FED n'ont pas non plus été prises en compte, étant donné que l'examen visait les évaluations thématiques du genre couvrant préférentiellement les études de cas portant sur des pays ou des groupes de projets. Cette approche était conforme à l'intention d'aller au-delà des constatations des évaluations localisées et concernant des projets précis, pour examiner le contexte plus large de l'égalité des genres et de l'intégration du genre dans le domaine du développement<sup>81</sup>. Les revues et/ou les auto-évaluations conduites par les équipes dirigeantes ou les équipes chargées des opérations n'ont pas été prises en compte, en raison de l'insuffisance de leur indépendance. Les études académiques et autres que les évaluations ont été ignorées. L'on a cherché à obtenir des rapports des évaluations thématiques, produits dans des langues autres que l'anglais, et en particulier en français, mais aucun rapport de ce genre n'a été trouvé pour être pris en compte dans la synthèse.

3.6 Protocole d'examen : Un protocole a été élaboré pour l'enregistrement des informations de base sur les évaluations, notamment sur l'organisation concernée, la période couverte et la méthodologie utilisée, ainsi que pour la collecte et la synthèse des principales informations relatives aux constatations, aux enseignements tirés et/ou aux bonnes pratiques et aux recommandations<sup>82</sup>. Le protocole a été testé initialement pour cinq

---

<sup>80</sup> Il convient de noter que les études de cas portant sur les pays, lorsqu'il s'agissait de documents thématiques produits séparément, ont également été examinées. Toutefois, ces études de cas sont prises en compte dans l'évaluation thématique (pour éviter le double comptage).

<sup>81</sup> En raison de l'accent mis sur les données émanant des évaluations externes à la Banque, la synthèse n'émettra aucune opinion sur la performance antérieure de la Banque dans l'intégration du genre.

<sup>82</sup> Titre, organisation, date de publication, période sous évaluation, type d'évaluation, finalité et objectifs de l'évaluation, méthodologie de l'évaluation, constatations, enseignements tirés/bonnes pratiques, recommandations, base et définition des résultats, définition de l'intégration du genre, bases factuelles pour l'évaluation, et observations des évaluateurs.

évaluations, afin de s'assurer qu'il était approprié, et des ajustements ont été faits. Au nombre de ces ajustements, il y a lieu de citer l'insertion d'une section sur les «bases factuelles» et sur les «observations des évaluateurs» concernant les questions de méthodologie et de qualité. La qualité des évaluations n'a pas fait l'objet d'appréciations formelles, même si les évaluateurs ont cherché à déterminer la proportion des données issues des recherches documentaires (données secondaires) et celle des données collectées sur le terrain et dans le cadre d'enquêtes (données primaires), par exemple le nombre d'études de cas portant sur des projets ou des pays, sur lesquelles étaient basées les constatations des évaluations.

3.7 Analyse : En se basant sur la définition et les principes de l'intégration du genre, ainsi que sur l'examen des rapports des organisations donatrices, les évaluateurs ont conçu une théorie générique du changement. Les rapports ont ensuite fait l'objet d'une analyse de la qualité de leur contenu, en utilisant des codes dont l'élaboration était basée sur la théorie du changement (voir Encadré 1). Après l'achèvement de l'encodage et le classement des questions par ordre d'importance, la rédaction du rapport a commencé.

**Encadré 1. Codes de l'analyse du contenu**

***Intégration du genre***

Engagement des cadres supérieurs /équipes dirigeantes  
Influence des spécialistes du genre sur les projets et programmes  
Disponibilité des ressources financières  
Disponibilité des ressources humaines  
Institutionnalisation de la sensibilité au genre et de l'égalité des genres dans les bureaux nationaux/extérieurs  
Institutionnalisation de la sensibilité au genre et de l'égalité des genres au sein des gouvernements partenaires  
Incitations et responsabilité

***Activités et outils d'intégration du genre***

Mise en place des politiques et/ou stratégies  
Mise en place des plans d'action  
Utilisation des analyses genre dans la conception et/ou l'exécution des projets ou programmes  
Listes de contrôle / examen  
Directives  
Notes sur les bonnes pratiques  
Programmes de formation  
Trousses d'outils  
Cadres de suivi tenant compte du genre  
Évaluation tenant compte du genre

***Défis / opportunités***

Nouvelle modalité de l'aide  
Infrastructure  
Investissement du secteur privé  
Évaporation des politiques  
Accent sur les femmes (retour à l'approche FED)  
Compréhension de l'intégration du genre

#### 4. Théorie du changement pour l'intégration de l'égalité des genres

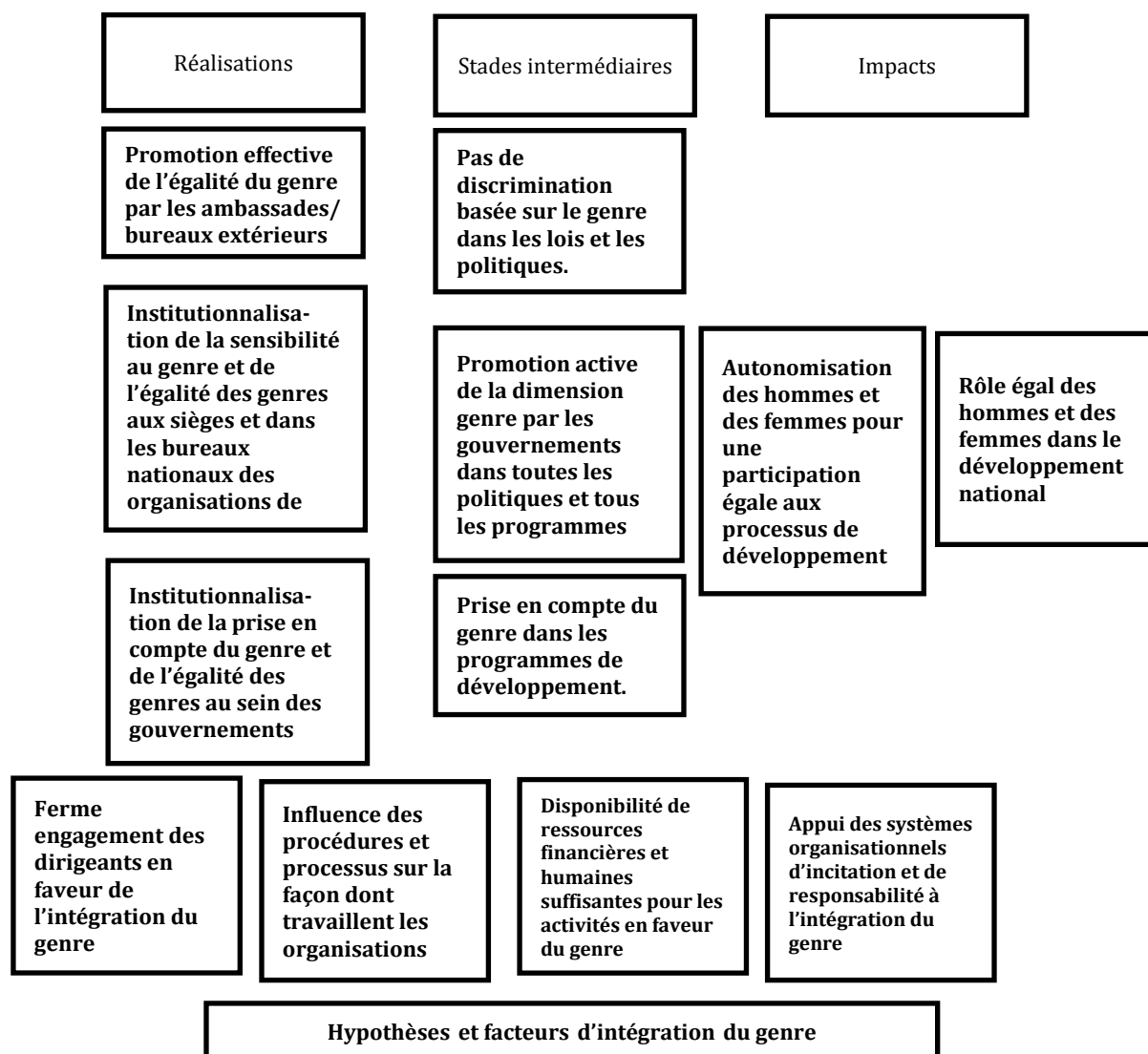
4.1 L'approche de la théorie du changement est un outil d'évaluation permettant de cartographier la séquence logique des liens entre les moyens et la fin sous-tendant un projet, un programme ou une approche. L'on commence à cet égard par l'impact que le processus vise à avoir, pour ensuite avancer vers les réalisations que les activités d'intégration du genre visent à obtenir directement. Après avoir identifié le début et la fin de la chaîne des résultats, la théorie identifie ensuite les «stades» à franchir pour passer des réalisations aux impacts. Enfin, la théorie repose sur des hypothèses qui doivent s'avérer pour que les progrès se poursuivent, ainsi que sur les forces qui doivent être actives pour faire avancer l'ensemble du processus. C'est ce que l'on appelle les «facteurs d'impacts». Dans les projets ou processus efficaces, les hypothèses sont minimisées en fournissant des intrants qui peuvent les transformer en facteurs d'impacts actifs. En conséquence, les hypothèses selon lesquelles «les dirigeants œuvrent activement à la promotion de l'intégration du genre» sont transformées en «facteurs d'impacts», grâce aux mesures permettant aux dirigeants de participer pleinement au processus et de l'appuyer.

4.2 La théorie du changement a été élaborée au début du processus de synthèse, en se basant sur l'examen de la définition et des principes de l'intégration du genre<sup>83</sup> (voir Figure 1). La théorie du changement a été utilisée dans le cadre de la revue documentaire des évaluations, afin de confirmer ou de rejeter les progrès vers la réalisation des impacts désirés de l'intégration du genre, et de simplifier le processus d'identification des effets des hypothèses et des facteurs d'impacts, avec un accent particulier sur l'examen des données aux fins de confirmation ou d'infirmer des bases factuelles relatives aux facteurs d'impacts et aux hypothèses, qui doivent s'avérer pour que l'intégration du genre puisse aboutir à des réalisations et à des impacts. Un principe de base est qu'en l'absence de facteurs d'impacts, il est peu probable que l'approche produise des impacts.

---

<sup>83</sup> Tels qu'énoncés par l'ECOSOC des Nations Unies.

**Figure 1.**  
**Théorie du changement pour l'intégration du genre**



4.3 La théorie du changement identifie quatre hypothèses et/ou facteurs clés dont la présence est requise pour que soit effectivement prise en compte l'égalité des genres. Il s'agit de l'efficacité du leadership, de la suffisance des ressources financières et humaines, de la disponibilité de procédures et processus appropriés, et de la mise en place de systèmes organisationnels appropriés d'incitation et de responsabilité. Les bases factuelles permettant de déterminer dans quelle mesure ces hypothèses ont été activement couvertes, par le biais de la promotion des facteurs d'impacts correspondants, ont été évaluées dans le cadre d'une structure fondamentale des codes d'analyse du contenu (voir Encadré 1).

## 5. Contraintes

5.1 En dépit des données substantielles émanant des évaluations et portant sur les approches des donateurs pour l'égalité et l'intégration du genre, deux contraintes significatives et connexes ont été rencontrées. En premier lieu, l'établissement de rapports sur les résultats et les bonnes pratiques a été d'un niveau inégal, étant donné que la plupart

des organisations ne se sont pas dotées de systèmes de suivi et d'évaluation de l'intégration du genre pour enregistrer les réalisations ou documenter les bonnes pratiques de façon systématique. En deuxième lieu, compte tenu de la rareté des données sur les résultats, la plupart des évaluations n'avaient guère d'autres choix que de concentrer l'attention sur les processus et les facteurs organisationnels liés à la mise en œuvre des politiques et à l'intégration du genre<sup>84</sup>. En conséquence, il y a un véritable penchant pour l'établissement de rapports sur les processus (et non sur les résultats), même si de tels rapports se sont révélés utiles, compte tenu des liens inextricables entre les processus et la réalisation des résultats.

5.2 À la lumière de ces contraintes, les objectifs initiaux de la synthèse, pour ce qui est de la documentation des résultats, ont été revus à la baisse, et il a été décidé, après l'utilisation initiale du protocole, à titre pilote, pour l'appréciation et l'extraction des données des évaluations, de concentrer l'attention sur les aspects de la théorie du changement relatifs aux hypothèses et aux facteurs d'impacts dont la présence est requise pour avancer vers la réalisation des résultats.

---

<sup>84</sup> Hunt & Brouwers (OECD) (2003: 37 – 39) ont tiré des conclusions similaires d'une série antérieure d'évaluations du genre.

### **Évaluations couvertes dans la synthèse**

1. ADB (2001) Special Evaluation Study on Gender and Development, OED, Manila
- 2a. ADB (2009) The Asian Development Bank's Support to Gender and Development: Phase 1 – Relevance, Responsiveness and Results to Date. OED. Manila
- 2b. ADB (2010) The Asian Development Bank's Support to Gender and Development: Phase 2 – Results from Country Case Studies. OED. Manila
3. AusAid (2002) Gender and Development: GAD Lessons and Challenges for the Australian Aid Program. Australian Agency for International Development. Canberra
4. AusAid (2008) Gender Equality: Annual Thematic Performance Report 2006 – 07. Australian Agency for International Development. Canberra
5. BMZ (2006) Taking Account of Gender Issues in German Development Cooperation: Promoting Gender Equality and Empowering Women. Federal Ministry of Economic Cooperation and Development. Berlin
6. ACIDI (2008) Évaluation de la mise en œuvre de la politique de l'ACIDI en matière d'égalité des genres – Rapport final et synthèse. Division de l'évaluation. Gatineau
- 7a. DFID (2006a) Evaluation of DFID's Policy and Practice in Support of Gender Equality and Women's Empowerment. Volume 1 Synthesis Report. Evaluation Office. East Kilbride
- 7b. DFID (2006b) Evaluation of DFID's Policy and Practice in Support of Gender Equality and Women's Empowerment. Volume 3 Thematic Studies. Evaluation Office. East Kilbride
8. CE (2003) Évaluation thématique de la dimension de genre dans la coopération au développement de la CE avec les pays en développement. Commission européenne. Bruxelles
9. ILO (2005) Thematic Evaluation: Gender Issues in Technical Cooperation. ILO. Geneva
10. IOM (2006) Evaluation of the Gender Mainstreaming Policy and Strategy in IOM. Office of the Inspector General. Geneva
11. Netherlands Ministry of Foreign Affairs (1998) Women and Development. Policy and Implementation in Netherlands Development Cooperation. 1985 – 1996. Policy and Operations Evaluation Department. The Hague.
- 12a. NORAD (2005a) Evaluation of the Strategy for Women and Gender Equality in Development Cooperation (1997 – 2005). NORAD. Oslo

- 12b. NORAD (2005b) Evaluation of the Strategy for Women and Gender Equality in Development Cooperation (1997 – 2005): Country Case Study: Bangladesh. NORAD. Oslo
- 12c. NORAD (2005c) Evaluation of the Strategy for Women and Gender Equality in Development Cooperation (1997 – 2005): Country Case Study: Zambia. NORAD. Oslo
- 12d. NORAD (2005d) Gender and Development – A Review of Evaluation Reports: 1997 – 2004. NORAD. Oslo
- 12e. NORAD (2006b) Lessons from Evaluations of Women and Gender Equality in Development Cooperation. NORAD. Oslo
13. NORAD (2009a) Mid-term Review of the Norwegian Action Plan for Women Rights and Gender Equality in Development Cooperation (2007 – 2009). NORAD. Oslo.
14. NORAD (2009b) Mainstreaming Gender and Women’s Rights in the Development Portfolio of the Norwegian Embassy in Mozambique. NORAD. Oslo.
15. SDC (2009) Evaluation of SDC’s Performance in Mainstreaming Gender Equality. Swiss Agency for Development and Cooperation. Bern
- 16a. SIDA (2002a) Mainstreaming Gender Equality: SIDA’s Support for the Promotion of Gender Equality in Partner Countries. SIDA. Stockholm
- 16b. SIDA (2002b) Mainstreaming Gender Equality: SIDA’s Support for the Promotion of Gender Equality in Partner Countries – Country Report Bangladesh. SIDA. Stockholm
- 16c. SIDA (2002c) Mainstreaming Gender Equality: SIDA’s Support for the Promotion of Gender Equality in Partner Countries – Country Report South Africa. SIDA. Stockholm
17. SIDA (2010) Evaluation of Support to Gender Equality in Swedish Development Cooperation. Final Report. SIDA. Stockholm
18. PNUD (2006) Évaluation de l’intégration du genre au PNUD. Bureau de l’évaluation. New York
19. UN-HABITAT (2003) Forward Looking Evaluation of Gender Mainstreaming in UN-HABITAT. UN-HABITAT. Nairobi
20. UNICEF (2008) Évaluation de la mise en œuvre de la politique d’égalité des genres à l’UNICEF. New York
21. UNFPA (2006) Focusing on Gender: An Assessment of Gender Integrating in UNFPA Materials. UNFPA. New York

22. World Bank (1995) Gender Issues in World Bank Lending. OED. Washington DC
23. World Bank (2005) Evaluating a Decade of World Bank Gender Policy: 1990 – 1999. OED. World Bank
24. Banque mondiale (2010) Évaluation de l'appui de la Banque mondiale 2002-08: Genre et développement. IEG. Banque mondiale
25. PAM (2002) Évaluation thématique des engagements du PAM en faveur des femmes, 1996-2001. OEDE. Rome
26. PAM (2008) Rapport succinct de l'évaluation finale de la politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003-2007) : engagements renforcés en faveur des femmes pour assurer la sécurité alimentaire. OEDE. Rome

**Rapports autres que les rapports d'évaluation et articles complémentaires**

Aasen, B. (2009) Gender Equity and the Multilateral Development Banks: How the World Bank, the African Development Bank, the Asian Development Bank, and the Inter-American Development Bank work on Women's Empowerment and Gender Equity. NIBR. Oslo.

Bain & Co (2010) The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder. WEF Paper

Banque mondiale (2007) L'égalité du genre, un atout pour l'économie: un plan d'action du Groupe de la Banque mondiale. Washington, DC

Charlesworth, H (2005) Not Waving But Drowning: Gender Mainstreaming and Human Rights in the United Nations. Harvard Human Rights Journal. Vol.18: 1 – 18.

GAO (1992) The Evaluation Synthesis: Program Evaluation and Methodology Division. United States General Accounting Office

Hafner-Burton E. & Pollack, M (2002) Mainstreaming Gender in Global Governance. European Journal of International Relations Vol. 8(3): 339 – 373

Hafner-Burton, E. & Pollack, M (2009) Mainstreaming Gender in the European Union: Getting the Incentives Right. Comparative European Politics Vol 7: 114 – 138

Hunt, J. & Brouwers, R (2003) Review of Gender and Evaluation: Final Report to DAC Network on Development Evaluation. OECD. Paris

McKinsey (2007) Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver

McKinsey (2010) Women at the Top of Corporations: Making it Happen.

Mehra, R. & Gupta, G.R. (2006) Gender Mainstreaming: Making it Happen. ICRW.

Morra-Imas, L.G., & Rist, R. (2009) The Road to Result: Designing and Conducting Effective Development Evaluations. The World Bank. Washington DC.

OECD (2007) Gender Equality and Aid Delivery: What has Changed in Development Cooperation since 1999? OECD. Paris.

Picciotto, R (2002) The Logic of Mainstreaming: A Development Evaluation Perspective. Evaluation. Vol.8(3): 322 – 339

Rathgeber, E.M. (1989) WID, WAD, GAD: Trends in Research and Practice. IDRC. Ottawa.

Razavi, S & Miller, C. (1995) From WID to GAD: Conceptual Shifts in the Women and Development Discourse. UNRISD. Geneva

Staudt, K.A. (1981) Bureaucratic Resistance to Women's Progress: The case of Women in Development. Monograph for the 76<sup>th</sup> Annual Meeting of the American Sociological Association. Toronto.