

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
ADB/BD/IF/2014/224

FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT
ADF/BD/IF/2014/177
24 novembre 2014
Préparé par : ORQR
Original : Anglais

Date probable de présentation
au séminaire des Conseils
Sans objet

POUR INFORMATION

MEMORANDUM

AUX : **CONSEILS D'ADMINISTRATION**

DE : **Cecilia AKINTOMIDE**
Secrétaire générale

OBJET : **OPERATIONNALISATION DE L'INTEGRATION DU GENRE DANS LE GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT***

UN PLAN D'ACTION

Veillez trouver ci-joint, le document cité en objet.

P.J :

c. c. : **Le Président**

Les questions concernant ce document seront adressées :

M. E. MBI	Premier Vice-président & COO	COO	Poste 2089
Mme G. FRASER-MOLEKETI	Envoyée spéciale en Genre	SEOG	Poste 2080
M. S. MIZRAHI	Directeur	ORQR	Poste 2066
Mme G. GEISLER	Spécialiste en chef en Genre	ORQR.4	Poste 2643

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



OPERATIONNALISATION DE L'INTEGRATION DU GENRE DANS LE GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

UN PLAN D'ACTION

DEPARTEMENT ORQR

Novembre 2014

Document traduit

NOTE SUR LE PROCESSUS

Ce document complète la Stratégie en matière de genre. Il présente cinq actions visant à opérationnaliser l'intégration du genre au sein de la Banque africaine de développement afin d'en faire une institution plus sensible à cette question.

Le travail présenté dans ce document a été coordonné par le Bureau de l'Envoyé spécial sur le genre et a généré de nombreuses consultations avec le personnel de la Banque. Les propositions reflètent les idées et les préoccupations de 29 personnel de la BAD (17 femmes, 12 hommes) interrogés en Avril 2014 en personne au siège temporaire de la BAD à Tunis et par téléphone dans les centres de ressources régionaux et les bureaux pays.

Le 10 Juillet 2014, le Bureau de l'Envoyé spécial sur le genre et ORQR ont organisé un atelier au cours duquel des membres du personnel de la BAD ont affiné ces propositions.

Une première version de ce document a également été présentée lors d'un atelier le 3 Novembre 2014 et partagé pour commentaires avec 85 membres du personnel. Il a ensuite été amendé en tenant compte des commentaires reçus.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ANALYTIQUE	ii
I. INTRODUCTION	1
A. L'expérience de la Banque et les enseignements tirés	2
B. Principes directeurs	4
II. MESURES VISANT À RENFORCER L'INTÉGRATION DU GENRE	4
A. Mesure 1 : Mettre en place un corps de points focaux pour les questions de genre	5
B. Mesure 2 : Renforcer la capacité d'intégration du genre	6
C. Mesure 3 : Intégrer le genre dans les processus opérationnels normaux.....	7
D. Mesure 4 : Mettre davantage l'accent sur le genre dans les Documents de stratégie pays/Documents de stratégie d'intégration régionale	14
E. Mesure 5 : Mobiliser les ressources financières existantes et nouvelles pour le genre	18
III. SUIVI ET ÉVALUATION	19
ANNEXES	
 ENCADRÉS, TABLEAUX ET FIGURES	
Encadré 1. La Stratégie en matière de genre : enseignements tirés de l'intégration du genre	3
Encadré 2. Principales étapes de la mise en place d'un corps de points focaux pour les questions de genre	6
Encadré 3. Étapes importantes du renforcement des capacités d'intégration du genre	7
Encadré 4. Le marquage du genre et son application à la BAD	13
Encadré 5. Renforcement de l'attention portée au genre dans les DSP	16
Encadré 6. Renforcement du profil du genre par pays de la Banque	17
Encadré 7. Comment le marquage du genre améliorera la manière dont la Banque contrôle l'égalité des genres	20
Tableau 1. Mesures visant à renforcer l'intégration du genre dans les opérations de la Banque	11
Tableau 2. Mesures recommandées pour renforcer l'intégration du genre dans les DSP/DSIR	15
Figure 1. Interface entre la Stratégie à Long Terme et la Stratégie en Matière de Genre	1
Figure 2. Représentation graphique du processus opérationnel du cycle de projet	10

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BAD	Groupe de la Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CHRM	Département pour les ressources humaines
DSIR	Document de stratégie d'intégration régionale
DSP	Document de stratégie pays
EADI	Institut africain de développement
IPR	Rapport sur l'état d'exécution et les résultats
NCP	Note conceptuelle de projet
OpsCom	Comité des opérations
ORQR	Département des résultats et du contrôle de la qualité des opérations
PAG	Plan d'action en matière de genre
PFG	Point focal pour les questions de genre
PMR	Pays membre régional
RAP	Rapport d'achèvement de projet
REP	Rapport d'évaluation de projet
SEOG	Envoyée spéciale pour les questions de genre

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Il y a beaucoup de raisons qui expliquent les résultats en dents de scie concernant l'intégration du genre : des priorités de leadership en concurrence, une absence de responsabilisation et d'incitation, ainsi que des ressources insuffisantes. La combinaison de ces facteurs a conduit à une évaporation de la politique d'égalité des genres dans la plupart, sinon la totalité des organisations de développement dans le monde.

Il en est ainsi parce que l'intégration du genre est une tâche ardue. Elle nécessite des réformes dans les organisations engagées dans l'une des entreprises les plus complexes et les plus exaltantes au monde, le développement économique et social.

Faut-il en déduire que l'intégration du genre ne mène nulle part¹ ? La réponse à cette question qui est fournie dans la Stratégie en matière de genre² de la Banque africaine de développement est très claire : L'intégration de l'égalité des genres n'est pas un choix que l'on peut faire ou non ; elle fait partie intégrante de la mission de développement de la Banque.

Toutefois, pour réaliser cette vision, la Banque doit opérationnaliser l'intégration du genre dans ses activités normales et courantes. Ces dernières années, elle a fait des progrès au plan de l'intégration de la dimension du genre dans la conception des opérations. Par exemple, en 2009, seulement 31 % des opérations du secteur public ont pris en compte des critères liés au genre³. À présent, 77 % des opérations de la Banque tiennent compte du genre⁴.

En dépit de ces progrès, la Banque doit faire davantage pour intégrer la problématique du genre dans ses opérations. Comme le relève la Stratégie en matière de genre, la Banque devra élaborer des mécanismes visant à garantir la conformité avec sa politique sur l'égalité des genres, en partie parce que trop souvent l'intégration du genre est encore « traitée comme un 'supplément optionnel', souvent considéré superficiellement et dépendant des propres convictions des différents chefs de projet. »⁵

L'intégration passe par le changement. La culture institutionnelle doit rompre avec les anciens modes de pensée et d'action pour accepter et appliquer de nouveaux concepts. Surtout, l'intégration doit aussi être suffisamment en harmonie avec la raison d'être institutionnelle passée et présente pour être acceptée. La haute direction doit faire preuve de leadership et d'engagement au fil du temps pour qu'une politique ou stratégie soit intégrée. Cet engagement doit être sous-tendu par les ressources, mesures d'incitation et systèmes de responsabilisation nécessaires.

Pour réaliser ces changements, les propositions présentées dans ce document sont guidées par trois principes.

Tout d'abord, l'égalité des genres doit être une pièce maîtresse des stratégies de développement de la Banque, et non pas une priorité en concurrence avec d'autres. La BAD ne peut pas être une organisation de développement efficace si elle n'accorde pas un niveau d'attention approprié aux femmes qui représentent la moitié de la population africaine. Lorsque les femmes et les hommes sont sur un pied d'égalité, les économies enregistrent une croissance plus rapide. C'est la raison pour laquelle la Banque doit s'assurer que les femmes et les hommes aient leur mot à dire en ce qui concerne le développement de leurs communautés et pays et qu'ils bénéficient également des nouvelles opportunités créées par le développement.

¹ En 2012, le Département de l'évaluation indépendante de la Banque (ex-OPEV) a examiné la performance d'un ensemble d'institutions de développement dans le domaine de l'intégration de l'égalité des genres, dans un rapport intitulé « Intégration de l'égalité des genres : Une voie vers des résultats ou une voie vers nulle part ». L'une de ses principales conclusions était que la plupart des organisations étaient marquées par le phénomène « d'évaporation des politiques » d'intégration du genre (p. 9).

² *Investir dans l'égalité hommes-femmes pour la transformation de l'Afrique, 2014-2018* (Stratégie en matière de genre).

³ Stratégie en matière de genre, p. 12.

⁴ Banque africaine de développement (2014), *2013 Retrospective Readiness Review Report*, Tunis, p. 10.

⁵ Stratégie en matière de genre, p. 11.

Ensuite, l'intégration du genre n'est pas un choix que l'on peut faire ou non, elle doit plutôt être solidement ancrée dans les règles, procédures et pratiques opérationnelles normales de la Banque. Elle doit donner au personnel des directives très précises sur le moment et la manière d'intégrer le genre dans les opérations et les Documents de stratégie pays, lui fournir les outils, manuels, listes de contrôle et formations opérationnels dont il a besoin pour le guider dans cette tâche.

Enfin, les ressources disponibles pour l'intégration du genre doivent être gérées de manière réaliste et stratégique. L'intégration n'est pas un processus sans coût en ressources. Toutefois, les sept experts des questions de genre de la Banque sont moins nombreux qu'il n'en faut pour mettre en œuvre son programme d'action en matière de genre⁶. Pour répondre au besoin de ressources humaines supplémentaires en période de difficultés budgétaires, la Banque devra procéder à une allocation stratégique de toutes les ressources disponibles. Par exemple, les opérations devraient consacrer de manière sélective leurs ressources limitées prévues pour les questions de genre aux opérations qui auront le plus d'impact sur ces questions.

Pris ensemble, ces trois principes exposent les paramètres généraux d'un ensemble de mesures visant non seulement à intégrer le genre dans les opérations de la Banque, mais aussi à promouvoir une institution plus sensible aux questions de genre. En tenant compte de ces objectifs, ce document présente cinq trains de mesures consistant à :

1. Mettre en place un corps de points focaux pour les questions de genre. Tous les départements de l'institution nommeront des points focaux pour les questions de genre, pour un total de 50. Étant donné qu'ils seront choisis au sein du personnel existant, ils auront une incidence limitée sur le budget administratif de la Banque. Pour chacun des points focaux, des objectifs précis liés au genre seront intégrés dans les objectifs de performance annuels.

2. Renforcer les capacités en matière d'intégration du genre. Pour aider le personnel à intégrer de manière stratégique les questions de genre dans les opérations, le Bureau de l'Envoyée spéciale pour les questions de genre collaborera avec EADI, CHRM et ORQR en vue d'intégrer un contenu du genre et du développement dans les modules de formation de la Banque. La priorité sera accordée à la satisfaction des besoins de formation des points focaux pour les questions de genre grâce à un processus de certification formelle.

3. Intégrer les questions de genre dans les processus opérationnels normaux. La Banque intégrera le genre dans ses processus opérationnels normaux, du début du projet/programme à l'achèvement du projet/programme. Cela permettra de codifier les pratiques existantes et d'identifier des points de départ précis pour renforcer les dispositions qui sont déjà en place. Dans le cadre de ce processus, un système de marquage du genre sera introduit pour renforcer l'attention accordée aux opérations qui ont des retombées positives importantes sur le genre.

4. Renforcer l'accent mis sur le genre dans les DSP. De même, la Banque recensera et précisera ses dispositions pour traiter la problématique du genre dans les DSP. Elle restructurera aussi ses profils du genre par pays en vue d'identifier les politiques et interventions liées au genre qui pourraient avoir des retombées positives importantes pour la croissance inclusive.

5. Mobiliser les ressources financières existantes et supplémentaires pour le genre. Toutes les activités liées au genre doivent être intégralement financées sur le budget administratif de la Banque et se conformer aux procédures budgétaires normales. En outre, pour s'assurer que le manque de ressources n'empêche pas les services des opérations d'entreprendre des activités importantes (ou ne devienne pour eux une excuse pour ne pas le faire) un fonds spécial thématique sera mis en place pour mieux appuyer les opérations pendant une période transitoire.

Aucune des mesures présentées dans ce document n'est nouvelle. Toutes s'inspirent et tirent parti des nombreuses initiatives que la Banque a prises ces dernières années pour renforcer l'intégration du genre—l'œuvre non seulement de la Division du suivi du genre et du développement social (ORQR4), mais aussi de nombreux départements sectoriels.

⁶ Ibid., p. 26.

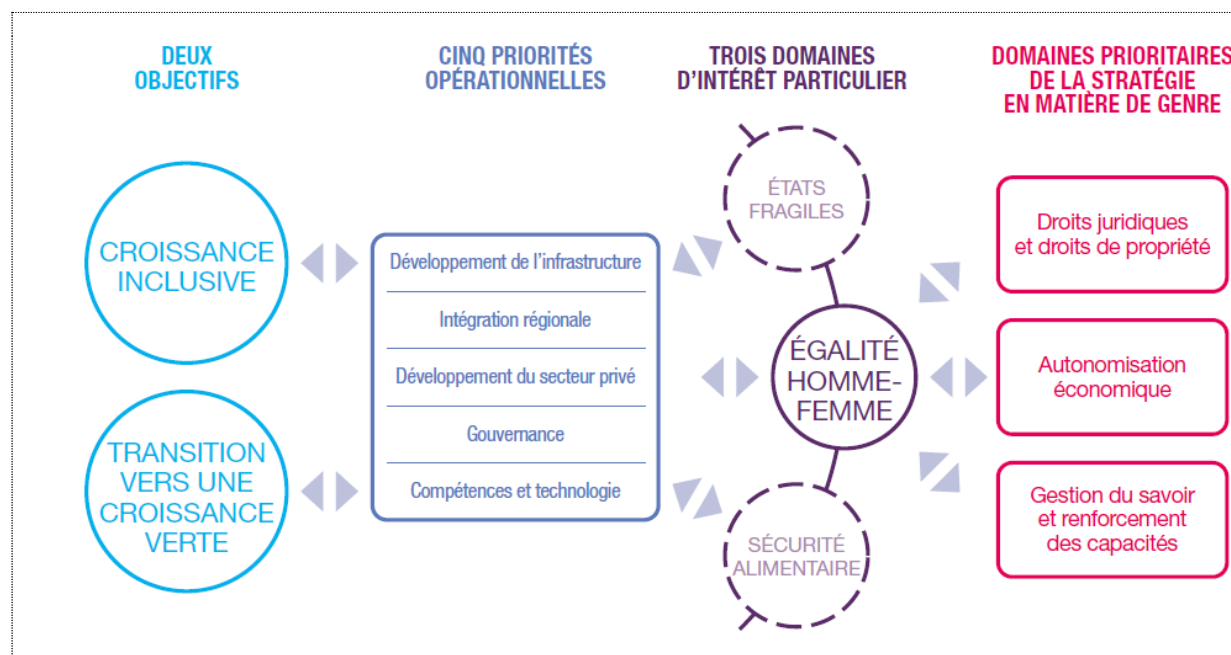
L'intégration du genre s'inscrit véritablement dans la durée et les propositions formulées dans le présent document représentent un cadre d'action plutôt qu'un schéma directeur. Les actions et les objectifs devront être ajustés à mesure que les différentes réformes seront déployées à travers la Banque. Pour continuer de progresser dans le bon sens, toutes les mesures proposées dans ce document sont assorties d'un échéancier et les progrès feront l'objet d'un suivi régulier (Un plan d'action détaillé est présenté à l'Annexe I). En outre, pour tenir le Conseil d'administration informé, l'Envoyée spéciale pour les questions de genre lui présentera un rapport annuel sur l'état d'exécution.

I. INTRODUCTION

1. La Stratégie en matière de genre¹ adoptée en janvier 2014 marque une étape historique pour la Banque africaine de développement (BAD, ou la Banque). La vision qu'elle présente symbolise une rupture par rapport au passé, dans la mesure où elle reconnaît non seulement que l'égalité des genres est un droit humain, mais que le développement ne se produira pas tant que les femmes ne font pas partie de la solution. La Stratégie définit un cadre et un programme intégrés qui établissent les bases de la transformation et du changement de culture. Elle reconnaît aussi que de nouvelles initiatives seront nécessaires pour atteindre ses objectifs. Par exemple, « La Banque devra poursuivre son processus de transformation interne pour veiller à ce que l'intégration des questions de genre aux niveaux politique et opérationnel demeure au cœur de ses activités et des mentalités. » (p. 23).

2. La stratégie en matière de genre a un double objectif. La stratégie externe identifie les actions que la Banque devra prendre afin d'aligner les secteurs prioritaires de la Banque aux besoins de l'Afrique et ainsi accroître l'impact dans les Pays Membres Régionaux (PMR). La stratégie interne se concentre quant à elle sur les transformations internes nécessaires afin de faire de la Banque une institution plus sensible à la question du genre. Ce document complète la stratégie interne en présentant cinq actions destinées à opérationnaliser la prise en compte du genre au sein de la Banque.

Figure 1. Interface entre la Stratégie à Long Terme et la Stratégie en Matière de Genre



Source: Stratégie du Genre, 2014.

3. Le présent document est articulé en trois parties. La **Partie 1** présente le contexte, les objectifs et les principes directeurs de l'initiative ; la **Partie 2** décrit les cinq mesures visant à opérationnaliser l'intégration du genre ; et la **Partie 3** explique comment ces mesures seront suivies au fil du temps. En outre, un **Plan d'action détaillé** à l'**Annexe 1** expose un cadre de responsabilité plus précis pour la mise en œuvre des actions proposées dans le document.

¹ Investir dans l'égalité hommes-femmes pour la transformation de l'Afrique, (Stratégie en matière de genre).

A. L'expérience de la Banque et les enseignements tirés

4. L'intégration du genre² n'est pas une idée nouvelle au sein de la Banque africaine de développement. Une politique en matière de genre a été adoptée en 2001 et deux plans d'action d'avant-garde ont été par la suite élaborés et mis en œuvre.

5. En vue de mettre en œuvre la Politique et le Plan d'action en matière de genre, la Banque a lancé, en 2004, l'élaboration de profils du genre par pays, en commençant par l'Éthiopie et le Mozambique. La Banque a fourni des produits de savoir thématiques et spécifiques aux pays pour orienter les chefs de projet et aider les pays membres régionaux (PMR). Elle a également élaboré un ensemble d'outils d'intégration du genre :

- En 2009, la Banque a publié des listes de contrôle pour l'intégration du genre portant sur les secteurs pertinents—infrastructure, eau et assainissement, éducation, santé—et de nouveaux domaines prioritaires comme la gouvernance, le changement climatique et les États fragiles.
- En 2012, une note d'information sur l'intégration du genre dans le budget et les opérations d'appui institutionnel a présenté une feuille de route relative à l'utilisation stratégique de l'appui budgétaire pour promouvoir l'égalité des genres.
- En 2012, la Banque a également introduit le genre en tant qu'une dimension de la qualité à l'entrée des opérations d'investissement du secteur public. La dimension du genre fait désormais partie intégrante des examens de l'état de préparation de toutes les opérations du secteur public, y compris les opérations d'appui budgétaire.
- Une étude pour évaluer les résultats en matière d'égalité des genres publiés dans les Rapports d'achèvement de projet (RAP) a été achevée en 2012 en tant que volet du travail de diagnostic s'inscrivant dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie en matière de genre de la Banque.

6. La Haute direction de la Banque a reconnu la nécessité de renforcer les mesures visant intégrer le genre et, en septembre 2013, le Président a nommé l'Envoyée spéciale pour les questions de genre (SEOG). Œuvrant en étroite consultation avec la Haute direction, l'Envoyée spéciale est la principale porte-parole de la Banque sur les questions de genre. Elle contribue à garantir la cohérence et la cohésion des activités liées au genre exécutées à la Banque et mobilise les parties internes et externes pour appuyer les initiatives et les efforts de l'institution dans le domaine du genre.

7. La Stratégie en matière de genre, qui a été élaborée au fil du temps par ORQR, finalisée sous les auspices de SEOG, et adoptée par le Conseil en janvier 2014, vise à catalyser le changement en matière d'intégration du genre :

Cette stratégie a une double orientation. Tout d'abord, elle vise à renforcer l'intégration du genre dans les opérations et les stratégies par pays et par région de la Banque. Ensuite, elle favorise la transformation interne de la Banque, en vue d'en faire une institution plus solidaire et sensible au genre³.

² L'intégration du genre est la notion de politique publique consistant à évaluer les différentes implications pour les femmes et les hommes de toute mesure de politique envisagée, notamment les réglementations et les programmes, dans tous les domaines et à tous les niveaux. Elle vise surtout à déterminer les vulnérabilités distinctes des hommes et des femmes et à concevoir des mesures pour leur faire face.

³ Stratégie en matière de genre, p. 2.

Encadré 1. La Stratégie en matière de genre : enseignements tirés de l'intégration du genre

En octobre 2012, la Banque a réalisé une enquête auprès du personnel en vue de mieux comprendre les opportunités et les difficultés rencontrées par les services opérationnels pour l'intégration du genre dans les opérations de l'institution. Les points suivants se dégagent nettement des réponses.

DIFFICULTÉS

- Manque d'expertise en matière de genre dans les bureaux extérieurs pour une participation efficace aux groupes des bailleurs de fonds et pour donner des conseils au gouvernement.
- Manque de fonds pour ajouter de la valeur aux opérations à travers des composantes ou des initiatives sexospécifiques, notamment l'assistance technique (AT).
- Manque de rapports sur les résultats en matière de genre, ce qui entraîne une faible sensibilisation.
- Faible intérêt accordé aux femmes dans les États fragiles.
- Renforcement insuffisant des capacités dans les bureaux extérieurs.

CONCLUSIONS

- Les directives et la formation ne remplacent pas les spécialistes des questions de genre dont l'activité est dédiée aux opérations.
- Il faut mobiliser suffisamment de ressources humaines et financières en faveur de la prise en compte efficace de la problématique du genre au siège, dans les centres régionaux de ressources et les bureaux extérieurs, notamment des fonds spéciaux pour renforcer les capacités.
- Les stratégies sectorielles et les prêts-programmes sont des points de départ stratégiques pour l'intégration du genre.
- Les domaines prioritaires doivent être les principaux secteurs de la Banque qui n'ont pas enregistré de bons résultats en matière d'intégration du genre.

Source : Stratégie en matière de genre, 2014.

8. La Stratégie en matière de genre reconnaît que bien que la Banque ait fait des progrès au plan de l'intégration du genre elle peut améliorer son efficacité en accordant une attention plus systématique et plus généralisée aux questions de genre dans le contexte de la Stratégie décennale (Encadré 1). Trois principes orientent les initiatives de la Banque visant à renforcer l'intégration stratégique des questions de genre dans ses activités.

- *L'égalité des genres doit être au cœur des stratégies de développement de la Banque, et non pas une priorité en compétition.* La BAD ne peut pas être une organisation de développement efficace si elle n'accorde pas l'attention voulue à la moitié de la population africaine. Lorsque les femmes et les hommes sont sur un pied d'égalité les économies enregistrent une croissance plus rapide. C'est la raison pour laquelle la Banque doit s'assurer que les femmes et les hommes aient leur mot à dire en ce qui concerne le développement de leurs communautés et pays et qu'ils bénéficient également des opportunités créées par le développement.
- *L'intégration du genre n'est pas un choix que l'on peut faire ou non ; elle doit être solidement ancrée dans les règles, procédures et pratiques opérationnelles normales de la Banque.* Celle-ci doit donner au personnel des directives très précises sur le moment et la manière d'intégrer le genre dans les opérations et les Documents de stratégie pays, lui fournir les outils, manuels, listes de contrôle et formations opérationnelles dont il a besoin pour le guider dans cette tâche.
- *Les ressources disponibles pour l'intégration du genre doivent être gérées de manière réaliste et stratégique.* L'intégration n'est pas un processus sans coût en ressources. Les sept experts en questions de genre sont moins nombreux que cela n'est nécessaire pour réaliser le programme d'action de la Banque dans ce domaine⁴. Pour répondre au besoin de ressources humaines supplémentaires en période de difficultés budgétaires, la Banque devra procéder à une allocation stratégique de toutes les ressources disponibles. Par

⁴ Ibid, p. 26.

exemple, les opérations devraient consacrer de manière sélective leurs ressources limitées prévues pour les questions de genre aux opérations qui auront le plus d'impact sur ces questions.

9. Les trois principes exposent les paramètres généraux d'un ensemble de mesures visant non seulement à intégrer le genre dans les opérations de la Banque, mais aussi à promouvoir une institution plus sensible aux questions de genre.

B. Principes directeurs

10. L'expérience acquise par la Banque dans ses interventions en faveur de l'égalité des genres permet de déterminer un certain nombre de principes directeurs pour opérationnaliser efficacement l'intégration du genre :

- Les approches opérationnelles adoptées pour l'intégration des questions de genre doivent être guidées par les priorités stratégiques et les principaux domaines opérationnels, qui correspondent aux avantages comparatifs de la Banque. Elles doivent être adaptées aux secteurs d'intervention ainsi qu'aux contextes nationaux et régionaux.
- La réussite de l'intégration du genre passe par l'intervention des spécialistes des questions de genre tant au niveau politique qu'au niveau opérationnel au sein de la structure décentralisée de la Banque.
- Le renforcement des capacités pour la prise en compte des questions de genre doit être systématique et continu, et doit concerner tout le personnel de la Banque, y compris la Haute direction, et les représentants/institutions des PMR.
- Il est nécessaire de consacrer des ressources à l'intégration du genre afin de tirer pleinement parti de l'appui des chefs de projet, des partenaires et des parties prenantes dans les PMR, lors de la programmation des activités nationales et régionales. Cela est nécessaire lors de la conception mais aussi tout au long de la phase de mise en œuvre des projets.
- Des mécanismes de contrôle de conformité, notamment la qualité à l'entrée de la dimension du genre, ont eu un impact notable sur le renforcement de l'intégration du genre à la phase de conception. La consolidation de cette tendance, conjuguée à de meilleures approches opérationnelles et aux mesures incitatives (récompenses, incitations basées sur la performance, ressources supplémentaires pour mettre à profit les bonnes pratiques dans les projets, etc.), peut permettre d'améliorer davantage les performances si ces actions sont étayées par la formation.

11. Ces principes ont orienté les mesures envisagées pour renforcer l'intégration du genre et qui sont présentées à la section suivante du présent document.

II. MESURES VISANT À RENFORCER L'INTÉGRATION DU GENRE

12. Cette section décrit cinq mesures visant à opérationnaliser l'intégration du genre. Aucune des mesures n'est nouvelle : toutes s'inspirent et tirent parti des nombreuses initiatives que la Banque a prises ces dernières années pour renforcer l'intégration du genre—l'œuvre de la Division du suivi du genre et du développement social (ORQR4) et de nombreux départements sectoriels.

A. Mesure 1 : Mettre en place un corps de points focaux pour les questions de genre

13. Pour mettre en œuvre sa Stratégie en matière de genre, la Banque doit disposer de personnes possédant des capacités techniques d'analyse leur permettant de voir, d'identifier, d'analyser et de comprendre les inégalités entre les hommes et les femmes. Or la Banque ne compte que sept spécialistes des questions de genre à plein temps—un effectif qui n'est pas suffisant pour l'intégration généralisée du genre⁵. Tout en s'employant à renforcer son effectif de ces spécialistes à plein temps, la Banque mettra en place un corps d'une cinquantaine de points focaux pour les questions de genre—hommes et femmes—à travers l'ensemble de l'organisation⁶. La Banque atteindra cet objectif sans encourir de frais de personnel supplémentaires, en affectant les responsabilités des questions de genre au personnel existant⁷. Cette initiative fait partie des principaux engagements pris par la Banque dans sa Stratégie en matière de genre :

Pour susciter une adhésion encore plus forte au programme d'action en faveur de l'égalité homme-femme au sein de la Banque et mobiliser le soutien des membres du personnel autres que les spécialistes du genre pour la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les activités de la Banque constituera un réseau de champions de l'égalité homme-femme qui défendront la cause de l'égalité des genres (...). Les champions de l'égalité des genres se trouveront aussi bien au niveau des postes de direction qu'aux autres niveaux et leur travail sera inclus dans leurs évaluations de performance⁸.

14. La mise en place de ce corps de points focaux augmentera le niveau d'attention accordée au genre dans l'ensemble du personnel, tout en affectant plus efficacement les responsabilités opérationnelles pour l'intégration du genre et le renforcement des connaissances et des compétences dans ce domaine au fil du temps.

15. Pour être efficaces, les points focaux devront avoir les moyens suffisants pour exercer leurs responsabilités. Il faudra, à cet effet, leur donner le temps, le mandat et les connaissances dont ils ont besoin. Dans cette perspective, la nomination des points focaux sera guidée par les principes suivants :

- *Crédibilité et compétence.* Les points focaux doivent être des professionnels respectés et crédibles en tant qu'experts sectoriels à part entière : pour avoir de l'autorité et de l'influence, il est plus important pour eux de connaître le secteur que de connaître les questions de genre. De ce fait, une proportion importante de points focaux devrait provenir des rangs des hauts cadres de la Banque.
- *Rôle et responsabilités clairement démarqués.* Le point focal n'a pas pour fonction d'effectuer toutes les tâches liées aux questions de genre dans le secteur, mais plutôt d'aider et de guider, en tant que collègue expérimenté, les membres du personnel du secteur pour leur permettre d'intégrer ces questions dans leur travail. Les responsabilités du point focal consistent à servir de catalyseur, de centre d'échange et de source de connaissances et d'informations, y compris les nouveaux développements et idées intéressant le secteur ainsi qu'à participer en tant que membre d'une communauté de pratique plus large⁹.

⁵ Le nombre d'experts en questions de genre à la BAD est sensiblement inférieur au nombre de ces experts dans d'autres BMD.

⁶ Stratégie en matière de genre, p. 21.

⁷ Dans la mesure où les responsabilités en matière de genre viendront s'ajouter aux fonctions régulières de ces membres du personnel, il y aura lieu de faire des ajustements à leurs objectifs de performance pour tenir compte de ces nouvelles responsabilités.

⁸ Stratégie en matière de genre, p. 2

⁹ ORQR4 continuera de fournir des orientations stratégiques, l'appui technique et l'assurance qualité.

- *Programme de travail protégé.* Les programmes de travail des points focaux devraient prévoir explicitement le temps et les ressources dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités liés aux questions de genre. Étant donné que les points focaux continueront d'avoir des responsabilités opérationnelles régulières dans le secteur, il est important que cette fonction ne soit pas considérée comme une activité supplémentaire, mais plutôt comme une activité à part entière.
- *Experts des questions de genre.* La nomination des points focaux pour les questions de genre ne mettra pas fin à la nécessité d'augmenter le nombre d'experts dédiés à ces questions.

16. Les principales étapes pour la mise en place des points focaux sont présentées dans l'Encadré 2.

Encadré 2. Principales étapes de la mise en place d'un corps de points focaux pour les questions de genre

Les étapes de la mise en place d'un corps de points focaux pour les questions de genre sont décrites brièvement ci-dessous ; un échéancier est présenté dans le Plan d'action (Annexe 1).

- Étape 1** *Une note d'orientation présente le rôle et les responsabilités potentiels des points focaux pour les questions de genre.* Les points focaux travailleront dans les départements concernés de la Banque et interagiront avec les spécialistes des questions de genre lorsqu'ils ont besoin d'une assistance plus spécialisée. La note d'orientation précisera le niveau d'ancienneté professionnelle attendu pour ces tâches.
- Étape 2** *Les directeurs nomment les points focaux pour les questions de genre dans tous les départements, unités, bureaux extérieurs et centres régionaux de ressources de la Banque.* Le directeur de chaque département définira le rôle précis du point focal pour refléter les fonctions institutionnelles du département.
- Étape 3** *Définition des rôles et des responsabilités plus précis pour les objectifs de performance des points focaux.* Afin de récompenser et de reconnaître les contributions des points focaux, des objectifs liés à l'égalité des genres seront intégrés dans les objectifs de performance individuels.
- Étape 4** *Les points focaux pour les questions de genre sont formés et certifiés.* Tous les points focaux subiront une formation formelle et deviendront certifiés en intégration du genre.

B. Mesure 2 : Renforcer la capacité d'intégration du genre

17. L'intégration du genre nécessite des compétences et des connaissances dédiées : un personnel qualifié est nécessaire pour fournir des connaissances appropriées, réaliser des analyses, suivre les fonctions de conception et d'exécution des opérations et donner des avis stratégiques et techniques aux clients de la Banque. L'intégration du genre nécessite également des compétences spécialisées dans des domaines comme le statut juridique et les droits de propriété, l'autonomisation économique, la gestion des connaissances et l'information¹⁰.

18. Les consultants peuvent apporter certaines de ces compétences et connaissances, mais compter (excessivement) sur des sources externes de connaissances et de compétences tend à épuiser les connaissances institutionnelles, diluer les responsabilités et affaiblir l'obligation formelle de rendre compte. En conséquence, la démarche adoptée ici consiste à renforcer la

¹⁰ La Stratégie en matière de genre relève trois points qui se sont dégagés des consultations avec les départements opérationnels et ont été réitérés lors des entrevues avec les informateurs clés : i) les directives et la formation ne remplacent pas les spécialistes des questions de genre dont l'activité est dédiée aux opérations ; ii) il faut mobiliser suffisamment de ressources humaines et financières en faveur de la prise en compte efficace de la problématique du genre au siège, dans les centres régionaux de ressources et les bureaux extérieurs ; et iii) les domaines prioritaires doivent être les principaux secteurs de la Banque qui n'ont pas enregistré de bons résultats en matière d'intégration du genre (p. 2).

capacité interne pour l'intégration du genre en dotant le personnel des connaissances et des compétences fondamentales dont il a besoin pour mener à bien les activités liées au genre. À cet égard, la Stratégie en matière de genre note : « L'importance accrue accordée au développement des capacités pour promouvoir l'égalité entre les genres dans les opérations de la Banque (...) permettra également d'accroître l'appropriation de cette stratégie au sein de la Banque : à mesure que se développent des pratiques communes et qu'une compréhension partagée se dégage de ce qu'impliquent l'intégration du genre (...), les chefs de projet s'approprient de plus en plus la promotion de l'égalité entre les genres. » La Stratégie en matière de genre de la Banque l'engage également à adopter un programme de renforcement des capacités systématique pour le personnel de l'institution¹¹.

19. Les compétences d'analyse des questions de genre dont les points focaux ont besoin pour contribuer à l'intégration du genre seront certifiées dans le cadre d'un programme de formation interne (Encadré 3). Le processus de certification est réparti sur trois niveaux : un module d'introduction en ligne (Genre 101), portant sur les méthodes d'intégration du genre et de développement inclusif, que devra suivre l'ensemble du personnel de la Banque ; un module de 3 jours sur l'analyse du genre et l'intégration du genre ; et un module de 2 jours sur la gestion de l'intégration du genre dans les processus opérationnels de la Banque, axé sur les normes, le suivi, l'assurance qualité et le comportement professionnel attentif à la dimension du genre. La certification sera subordonnée à l'achèvement avec succès de tous les trois modules. La Banque envisagera de mettre en place un processus de certification externe, afin que la certification soit considérée comme une étape importante dans l'avancement professionnel.

Encadré 3. Étapes importantes du renforcement des capacités d'intégration du genre

La Banque suivra les étapes ci-après pour renforcer la capacité interne en matière d'intégration du genre et déployer les modules de formation dans ce domaine :

- Étape 1** *Le programme pour les trois modules de formation est défini.* Le Bureau de SEOG, en étroite consultation avec ORQR et les départements sectoriels, déterminera les connaissances et les compétences critiques que les points focaux pour les questions de genre doivent posséder pour intégrer le genre et, d'une manière plus générale, sensibiliser le personnel au programme d'action sur le genre.
- Étape 2** *Trois modules d'intégration du genre internes sont conçus.* Les modules de formation utiliseront la technologie d'apprentissage en ligne d'EADI, conçue pour dispenser des cours au personnel de la Banque, aux PMR et aux institutions partenaires au développement et leur donner l'accès à distance aux documents d'apprentissage.
- Étape 3** *Tous les points focaux doivent être certifiés en intégration du genre.* Les modules de formation seront mis à la disposition de l'ensemble du personnel et obligatoires pour tous les points focaux. Des tests de connaissance seront administrés pour chaque module et la réussite aux tests de tous les trois modules donnera lieu à la certification formelle.

C. Mesure 3 : Intégrer le genre dans les processus opérationnels normaux

20. La Stratégie en matière de genre est particulièrement franche lorsqu'elle caractérise l'un des principaux obstacles à l'intégration du genre, notant que la Banque « ne dispose pas de mécanisme pour garantir la conformité avec sa politique sur l'égalité des genres. L'intégration du genre a donc été traitée comme un "supplément optionnel", souvent considéré superficiellement et dépendant des propres convictions des différents chefs de projets » (p. 10). La Stratégie recommande que la Banque définisse des « procédures et étapes opérationnelles pour guider tous les membres de son personnel à tous les stades de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets. »

¹¹ Stratégie en matière de genre, p. 24.

21. Avec cet objectif à l'esprit, la Banque a recensé ses processus opérationnels en vue d'identifier les points de départ pour renforcer l'intégration du genre. Les résultats, présentés à la Figure 1, font deux révélations : tout d'abord que la Banque a déjà un nombre important de points de départ potentiels pour l'intégration du genre à tous les stades essentiels du cycle de projet ; ensuite qu'il existe des incohérences considérables dans la manière d'intégrer le genre dans les opérations—une proportion notable des opérations continuent d'accorder une attention insuffisante aux questions d'égalité des genres¹².

Meilleure intégration du genre dans les processus opérationnels normaux de la Banque

22. Les questions de genre ne sont pas abordées de manière systématique dans les opérations de la Banque—souvent, comme le relève la Stratégie en matière de genre, parce qu'il appartient aux chefs de projet de décider du moment et de la manière de traiter les questions de genre. Il existe certes un grand nombre de bonnes pratiques dans ce domaine, mais il est nécessaire de définir des règles et des procédures précises pour guider les membres du personnel opérationnel à travers les différentes étapes du cycle des opérations.

23. Le Manuel des opérations de la Banque (Vol. 2) a été révisé récemment pour intégrer dans le cycle de projet—et plus précisément aux stades de la programmation par pays, de l'identification, de la préparation et de l'évaluation—toutes les procédures établies pour les évaluations environnementales, sociales et d'intégration du genre. Le Manuel indique en détail comment les documents de la Banque préparés à chacune de ces étapes devraient intégrer les considérations environnementales, sociales et de genre ; identifier les sujets de préoccupation pour les priorités de financement ; et inclure une évaluation de la capacité des systèmes de pays à faire face à ces questions. Le Manuel identifie également les produits et les responsabilités à chaque étape.

24. La Banque a désormais recensé pleinement ses processus opérationnels en vue de codifier les pratiques d'intégration du genre en cours et d'identifier les points de départ précis pour renforcer les dispositions qui sont déjà en place (voir Tableau 1). Toutes ces mesures seront pleinement intégrées dans le Manuel des opérations (voir le Plan d'action à l'Annexe 1).

25. Cependant, la Banque n'a pas encore suffisamment renforcé les moyens de son personnel opérationnel en lui donnant des directives de qualité sur la manière d'identifier valablement les lacunes et les préoccupations liées au genre propres à un secteur ou sous-secteur et de les éliminer. Par exemple, l'intégration du genre dans le secteur de l'énergie ne peut pas se réaliser par une méthode universelle, parce que les stratégies permettant de remédier aux déséquilibres entre les hommes et les femmes varient avec le type d'infrastructure énergétique. En conséquence, la Banque élaborera une gamme de matériels d'orientation technique de bonne qualité pouvant aider le personnel à faire face aux difficultés liées à la réalisation des analyses de genre, la conception d'interventions efficaces dans le domaine du genre, le suivi des activités de genre et l'établissement de rapports sur l'impact des opérations sur le genre.

26. Afin de renforcer davantage et de rationaliser les interventions dans le domaine du genre à l'échelle de la Banque, celle-ci mettra en place un comité de coordination pour l'égalité des genres. Ce comité sera chargé de promouvoir la collaboration et la coordination et de donner des orientations stratégiques dans les différents Complexes en vue de favoriser la mise en œuvre efficace de la Stratégie en matière de genre. Dans cette perspective, le Comité sera appelé à :

- Donner des avis sur l'organisation, les approches et les procédures de la Banque visant à renforcer l'intégration du genre.

¹² Les raisons de cette situation sont bien connues : délai serré pour concevoir et approuver les opérations ; priorités opérationnelles concurrentes ; et insuffisance de compétences, d'orientations et de ressources.

- Assurer la cohérence et l'homogénéité dans l'intégration des considérations de genre dans la planification par pays et par région et dans les opérations à l'échelle de la Banque et des PMR.
- Établir des cibles au niveau des Complexes et les principaux indicateurs de performance au sein de la Banque pour appuyer le Cadre de mesure des résultats de la Stratégie en matière de genre.
- Instituer des modalités pour mesurer et publier régulièrement les progrès accomplis par la Banque en matière d'égalité des genres et définir les incitations pour favoriser la conformité à ces modalités.

Figure 2. Représentation graphique du processus opérationnel du cycle de projet

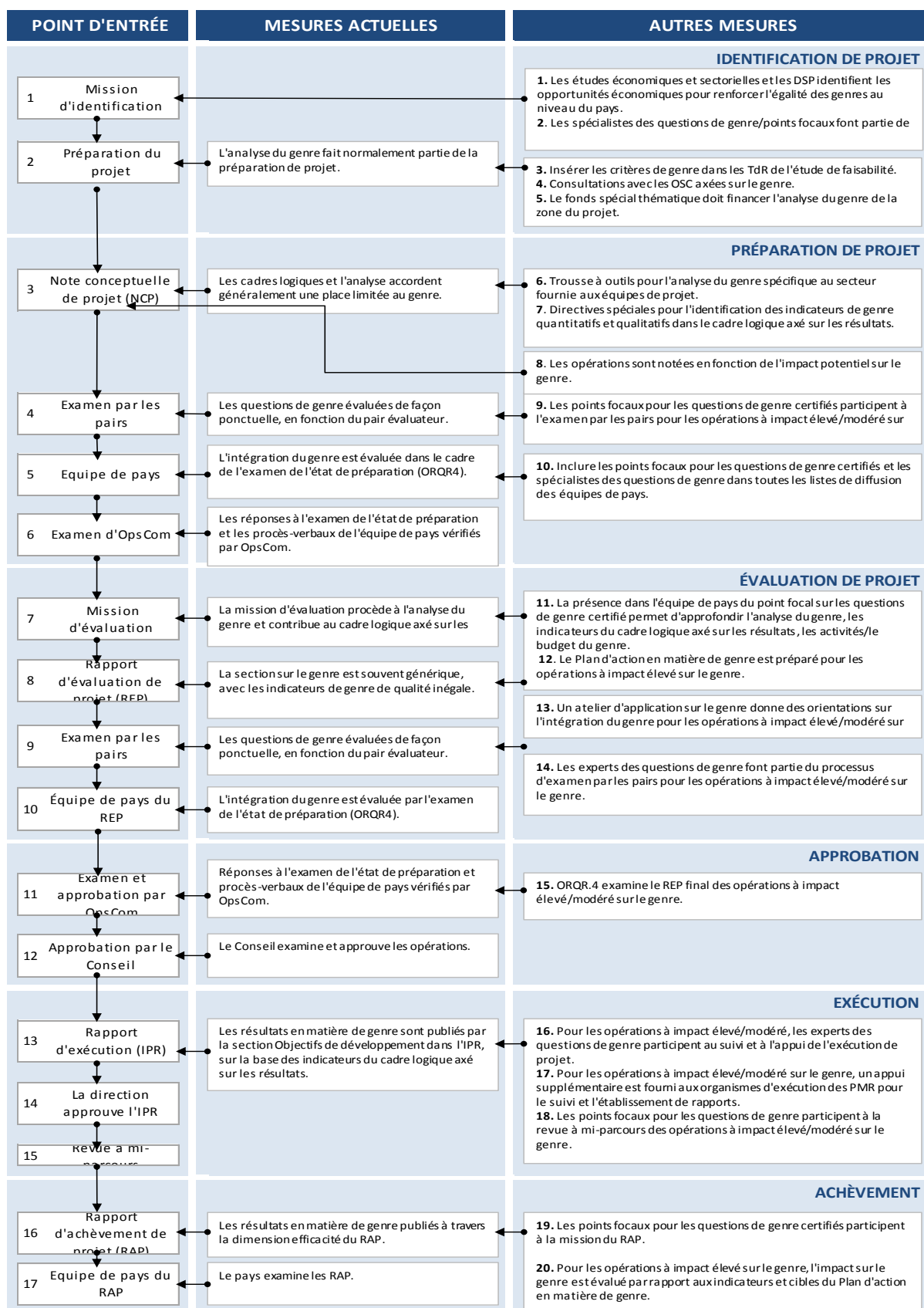


Tableau 1. Mesures visant à renforcer l'intégration du genre dans les opérations de la Banque

POINTS D'ENTRÉE	ÉTAPES
1. IDENTIFICATION	<p><i>L'égalité des genres enrichit la vision de la conception de projet</i></p> <p>►1.1 .Les chefs de projet s'inspirent des études économiques et sectorielles, du profil de genre par pays et du DSP pour identifier les possibilités de renforcement de l'égalité des genres dans les opérations.</p> <p>►1.2. Toutes les consultations incluent les femmes (et les hommes) et tirent parti, le cas échéant, du savoir des organisations de la société civile axées sur les considérations de genre.</p>
2. PRÉPARATION	<p><i>L'analyse des questions de genre fait partie intégrante de la préparation de projet</i></p> <p>►2.1. Les notes conceptuelles de projet (NCP) sont guidées par la « trousse à outils » pour l'analyse du genre spécifique au secteur—directives et listes de contrôle pour l'intégration du genre qui aident les chefs de projet à envisager des moyens concrets de faire face aux inégalités entre les hommes et les femmes et de promouvoir l'égalité des genres dans les opérations.</p> <p>►2.2. Les spécialistes des questions de genre/points focaux approfondissent l'analyse du genre dans le contexte de la mission de préparation. Cela consiste également à mettre davantage au point les indicateurs tenant compte de la problématique du genre ainsi qu'à élaborer les modalités de conception et de mise en œuvre en vue de renforcer l'accent mis sur la réduction des inégalités entre les genres.</p>
3. ÉVALUATION	<p><i>L'analyse des questions de genre est approfondie lors de l'évaluation du projet</i></p> <p>►3.1. Au cours de la mission d'évaluation, les spécialistes des questions de genre/points focaux approfondissent l'analyse des questions de genre en recueillant de nouvelles informations ou données sur le genre, en élaborant les indicateurs qui permettront de suivre les progrès réalisés au plan de l'égalité des genres et en élaborant les modalités de conception et de mise en œuvre en vue de renforcer l'accent mis sur le genre.</p> <p>►3.2. ORQR4 organisera un atelier d'application pour les équipes de projet qui rédigent le rapport d'évaluation ainsi que d'autres documents de projet ou de programme.</p>
4. APPROBATION	<p><i>Les revues d'OpsCom accordent une attention suffisante au genre</i></p> <p>►4.1. ORQR4 examine le rapport d'évaluation final et vérifie l'adéquation de la prise en compte des considérations de genre avant l'examen et l'approbation d'OpsCom.</p>
5. EXÉCUTION	<p><i>Le Rapport sur l'état d'exécution présente les progrès enregistrés</i></p> <p>►5.1. Le Rapport sur l'état d'exécution présente les données qualitatives et quantitatives ventilées par sexe, âge et d'autres facteurs (sur la base des indicateurs tenant compte de la problématique du genre).</p> <p>►5.2. Les spécialistes des questions de genre/points focaux participent aux missions de préparation du Rapport sur l'état d'exécution pour examiner la qualité des activités liées au genre.</p>
6. ACHÈVEMENT	<p><i>Les questions de genre sont réexaminées à l'achèvement du projet</i></p> <p>►6.1. Pour le Rapport d'achèvement de projet (RAP), les spécialistes des questions de genre/points focaux participent à la mission d'achèvement de projet.</p>

Introduction d'un marqueur du genre pour mieux gérer les questions de genre dans les opérations de la Banque

27. Le marquage du genre, que la plupart des banques multilatérales de développement (BMD) ont déjà adopté¹³, vise trois objectifs fondamentaux :

- *Opérations différenciées pour s'assurer qu'une plus grande attention est accordée aux opérations qui ont un impact plus important sur le genre.* La plupart des opérations de la Banque ont un impact direct ou indirect sur le genre. Toutefois, la manière dont elles affectent le genre varie d'une opération à l'autre. Le marquage du genre permet de mettre l'accent de manière plus sélective sur les opérations qui sont davantage susceptibles de promouvoir l'égalité des genres.
- *Utilisation stratégique des ressources consacrées au genre.* En assignant des priorités précises aux opérations, le marqueur du genre permettra aux spécialistes des questions de genre et aux points focaux de concentrer en priorité leur attention et leur temps sur les opérations qui auront un impact plus important sur l'égalité des genres. Le marqueur du genre guidera les chefs de projet dans la détermination du niveau d'attention requis. Par exemple, les Plans d'action en matière de genre ne seront exigés que pour les opérations qui ont un fort impact sur le genre.
- *Mieux rendre compte des mesures et des ressources que la Banque consacre au genre.* Les systèmes actuels d'établissement de rapports ne permettent pas à la Banque d'indiquer les investissements qu'elle effectue à l'appui de l'égalité des genres et d'en rendre compte. En marquant les opérations du point de vue du genre, la Banque et les complexes des opérations seront en mesure de rendre compte des activités d'appui à l'égalité des genres et de les publier. Ce processus sera également important si, par exemple, la Banque devait émettre des obligations liées au genre.

28. Toutes les mesures énumérées au Tableau 1 devront être mises en œuvre dans toutes les opérations de la Banque. Toutefois, elles devront l'être de manière différenciée pour accorder plus d'attention aux opérations susceptibles d'avoir le plus grand impact sur le genre. Le marquage du genre permettra à la Banque de renforcer l'attention stratégique accordée au genre (voir Encadré 4).

¹³ En 2010, la Banque a commandité une étude sur l'utilisation par d'autres BMD de systèmes de classement en fonction du genre, en mettant l'accent sur la Banque asiatique de développement et l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Encadré 4. Le marquage du genre et son application à la BAD

Le marquage du genre—ou classification—est utilisé comme moyen de différencier les projets, à partir du stade du concept, du point de vue de leur contribution probable à la réalisation des objectifs d'égalité des genres. La Banque asiatique de développement, par exemple, utilise un système de classification comprenant quatre catégories. La BAD envisage d'introduire en 2015 un système de marquage du genre qui sera guidé par trois principes.

1. LES OPERATIONS SONT DIFFERENCIÉES

Il est nécessaire de différencier les opérations sur la base de leur impact potentiel sur l'égalité des genres. Trois critères indicatifs seront adoptés :

- *Impact potentiellement élevé sur le genre* : l'égalité des genres est un résultat distinct de l'opération au plan du développement.
- *Impact potentiellement modéré sur le genre* : l'égalité des genres est l'un des plusieurs résultats escomptés de l'opération.
- *Impact potentiellement faible sur le genre* : l'égalité des genres n'est pas un résultat ou produit distinct de l'opération.

2. LES CRITERES EN MATIERE DE GENRE SONT PROGRESSIFS

Les conditions à remplir par les projets pour répondre à ces critères, en termes d'analyse, de mesures et d'indicateurs de performance, seront différenciées pour refléter le niveau d'impact sur le genre escompté. Ceci devrait à son tour enrichir les examens de l'état de préparation. Le marquage de projet en fonction du genre aura lieu au stade de la Note conceptuelle et sera suivi tout au long du cycle du projet, avec des points de départ clairement établis et les possibilités d'examen des résultats.

3. LES RESSOURCES SONT GERÉES INTELLIGEMMENT

Le système de marquage du genre servira à gérer plus efficacement les ressources en vue d'optimiser les résultats obtenus par la Banque dans le domaine du genre. Les projets identifiés comme ayant potentiellement des impacts élevés ou modérés sur le genre seront éligibles à des ressources supplémentaires en vue de faciliter l'intégration efficace du genre. À cet effet, un fonds spécial thématique sera mis en place pour appuyer l'intégration du genre d'une manière qui optimise l'utilisation efficace des ressources en vue de réaliser les objectifs de la Banque en matière de genre.

^a L'approche progressive sera également abordée dans les revues de l'état de préparation. Par exemple, pour les opérations qui ont un impact important sur le genre, il pourrait être demandé aux chefs de projet i) d'insérer des critères liés au genre dans les études de faisabilité ; ii) d'exiger un Plan d'action en matière de genre pour le REP ; et iii) de suivre et de superviser les mesures identifiées dans le Plan d'action et d'établir des rapports à ce sujet.

29. La Banque élaborera une proposition pour le marquage du genre, en vue de le mettre en œuvre dans toutes les opérations de l'institution en 2015. La proposition i) présentera une justification pour le marquage des opérations du point de vue du genre ; ii) précisera les principaux critères et conditions ; et iii) déterminera la manière dont le marqueur du genre sera utilisé au sein de la Banque. (L'Annexe II illustre schématiquement l'échelonnement des éléments de la proposition.).

D. Mesure 4 : Mettre davantage l'accent sur le genre dans les Documents de stratégie pays/Documents de stratégie d'intégration régionale

30. La Stratégie en matière de genre non seulement engage la Banque à renforcer l'intégration du genre dans toutes les phases du cycle de projet, mais exige aussi que la conception de projet soit éclairée par les évaluations du genre, notamment grâce aux études économiques et sectorielles et aux Documents de stratégie pays/Documents de stratégie d'intégration régionale (DSP/DSIR)¹⁴.

31. En vue d'évaluer les opportunités disponibles pour le renforcement de l'accent mis sur les considérations de genre dans les DSP/DSIR, la Banque a effectué une représentation graphique du processus opérationnel de ces documents (voir Annexe III). Sur la base de cette analyse, deux conclusions ont été tirées, à savoir que le DSP/DSIR offre un certain nombre de points de départ pratiques pour renforcer l'attention accordée au genre, et que, compte tenu de l'espace limité prévu dans le DSP/DSIR pour approfondir l'analyse, il faudrait compléter ces documents par les profils du genre par pays plus détaillés.

Renforcer l'attention portée aux questions de genre dans les DSP/DSIR

32. La Banque a procédé à une représentation graphique de son processus opérationnel du DSP/DSIR en vue de codifier les pratiques existantes et d'identifier les points de départ précis pour renforcer les dispositions qui sont déjà en place (voir Tableau 2).

¹⁴ Stratégie en matière de genre, p. 23.

Tableau 2. Mesures recommandées pour renforcer l'intégration du genre dans les DSP/DSIR

POINTS D'ENTRÉE	MESURES
1. DISPOSITIONS PRÉPARATOIRES	<p>►1.1. Tirer parti de la stratégie de développement national du pays pour identifier les lacunes prioritaires en matière de genre. Le DSP devrait refléter la manière dont la propre vision de développement du pays aborde (ou n'aborde pas) les questions de genre.</p> <p>►1.2. Intégrer le genre dans les processus de consultation. Pour mieux comprendre les conditions et les préoccupations du pays et promouvoir l'appropriation généralisée du DSP, la Banque consulte le gouvernement et, avec l'accord du gouvernement, d'autres parties prenantes.</p>
2. TRAVAIL D'ANALYSE	<p>►2.1. Tirer parti et discuter des résultats des diagnostics du genre, y compris d'éventuels profils du genre par pays.</p>
3. NOTE CONCEPTUELLE	<p>►3.1. Les spécialistes des questions de genre/points focaux font partie de l'équipe de rédaction de la Note conceptuelle du DSP, ils se concertent et collaborent avec les parties prenantes du genre et procèdent à une analyse préliminaire du genre qui éclaire la conception du DSP.</p> <p>►3.2. Établir les critères pour la dimension qualité à l'entrée de la revue de l'état de préparation du DSP.</p>
4. PRÉPARATION ET APPROBATION DU DSP	<p>►4.1. L'analyse du genre enrichit l'analyse globale du genre par pays et se reflète dans les défis et les opportunités identifiés et dans la sélection et le contenu des piliers. Le cadre logique présente clairement les produits et les résultats en termes d'égalité des genres pour les activités de prêt et hors prêts.</p> <p>►4.2. Un spécialiste des questions de genre/point focal participe au processus d'examen par les pairs et aide le Secrétariat d'OpsCom à examiner le DSP dans une perspective du genre.</p>
5. MISE EN ŒUVRE	<p>►5.1. Le spécialiste des questions de genre/point focal pose les problèmes de genre en tant qu'élément régulier du dialogue avec le pays.</p> <p>►5.2. Le spécialiste des questions de genre/point focal est membre de l'équipe de revue à mi-parcours.</p>
6. ACHÈVEMENT	<p>►6.1. Le spécialiste des questions de genre/point focal est membre de la mission d'achèvement du DSP.</p> <p>►6.2. Le format du DSP tient compte des résultats qualitatifs de l'égalité des genres.</p>

33. Pour renforcer l'attention accordée au genre dans les DSP, la Banque prendra les mesures décrites dans l'Encadré 5.

Encadré 5. Renforcement de l'attention portée au genre dans les DSP

- Étape 1** *Finaliser la boîte à outils du DSP. Elaborer des lignes directrices spécifiques supplémentaires sur l'intégration du genre dans les DSP afin de compléter la partie existante sur le genre dans la boîte à outils. Cela inclura des directives spécifiques sur l'intégration du genre tout au long du DSP.*
- Étape 2** *Établir la dimension du genre pour la qualité à l'entrée des DSP. Afin d'améliorer la qualité à l'entrée des DSP en ce qui concerne la qualité de l'intégration du genre, ORQR étendra la dimension du genre à la revue de l'état de préparation des DSP. Ce critère guidera les chefs de projet pour l'intégration du genre dans les DSP, permettra un meilleur suivi de la qualité des DSP et l'application des mesures correctrices.*
- Étape 3** *Renforcer le profil du genre par pays. Cela consistera notamment à :*
- a. *Élaborer un format annoté de profil du genre par pays et de note d'orientation qui guideront les chefs de projet dans la préparation du profil.*
 - b. *Indiquer le format des données et des indicateurs à inclure dans le profil du genre par pays pour les tableaux, graphiques et diagrammes.*
 - c. *Établir le lien avec la Note d'analyse du genre par pays pour garantir que le profil du genre par pays servira à éclairer le DSP.*

Profils du genre par pays renforcés

34. Les DSP sont des documents relativement courts—moins de 20 pages—qui présentent le plan opérationnel de la Banque pour appuyer le développement dans un pays client dans un ensemble de domaines prioritaires définis dans la Stratégie décennale de l'institution. Ils ont un espace limité pour présenter une analyse et des plans détaillés sur le genre. L'intégration du genre, dans l'ancien format des DSP, consiste généralement en un ou deux paragraphes à la section 2.3.5, *Égalité des genres* et la section 2.3, *Contexte social*. Pour cette raison, le nouveau format des DSP supprime ces paragraphes standards. L'égalité des genres a rarement fait partie de l'analyse des opportunités et des défis, des piliers ou du cadre axé sur les résultats. Lorsque les mesures de promotion de l'égalité des genres sont incluses, elles sont généralement limitées aux opérations hors prêt, sous la forme d'une étude/un profil du genre ou une étude analogue.

35. Pour améliorer la portée et la qualité de l'analyse du genre réalisée à l'appui des DSP, la Banque restructurera ses profils du genre par pays. La Division du suivi du genre et du développement social (ORQR4) prépare déjà les profils du genre dans le cadre de son programme normal de travail¹⁵. Toutefois, avec la nouvelle Stratégie en matière de genre et la Stratégie décennale de la Banque, il est nécessaire de réaligner le but, le format, l'échéancier et l'utilisation de ces profils du genre par pays. L'Encadré 6 présente les principes fondamentaux qui guideront la Banque dans cette initiative grâce aux profils du genre par pays renforcés.

¹⁵ Pour mettre en œuvre la Politique et les Plans d'action en matière de genre, la Banque a commencé à publier des profils du genre par pays, concernant tout d'abord l'Éthiopie et le Mozambique en 2004. Au fil des ans, le format du profil du genre par pays a été ajusté à plusieurs reprises pour rendre le profil plus thématique et facile d'utilisation. Depuis 2013, des tentatives ont été faites pour renforcer l'effet des profils du genre en les introduisant aux départements régionaux concernés et aux PMR en tant qu'une base pour le dialogue avec le pays.

Encadré 6. Renforcement du profil du genre par pays de la Banque

Des dispositions sont actuellement prises pour réviser le format et l'approche en matière d'élaboration des profils du genre par pays, en vue de renforcer leur orientation analytique et leur utilité opérationnelle. Les premières idées sur les principes devant guider les réformes proposées sont les suivantes :

- *Analyse fondée sur des données factuelles.* Le profil du genre par pays doit passer du niveau de la description à celui d'une analyse plus rigoureuse des problèmes découlant des différences observées entre les genres, afin d'identifier les difficultés et les opportunités pouvant résulter de la promotion de l'égalité des genres.
- *Axé sur la demande.* Le profil du genre par pays doit être axé sur la demande, que la demande émane du département pays, des unités sectorielles ou du PMR lui-même. Ceci est un facteur déterminant essentiel de l'appropriation du processus d'élaboration d'un profil du genre par pays.
- *Un outil de prise de décision.* Le profil du genre par pays doit cibler les décideurs au sein de la Banque et dans le PMR, et doit faire ressortir les questions stratégiques et opérationnelles pertinentes pour les décideurs. Il doit être considéré comme un instrument de dialogue avec le pays sur les questions de genre intéressant les activités de la BAD.
- *Plateforme à l'échelle de la Banque.* Dans la mesure du possible, l'établissement du profil du genre par pays doit être entrepris en tant qu'un effort de collaboration associant un large éventail de départements comprenant ORQR, l'économiste pays, le personnel des principaux secteurs intervenant dans le pays et les principaux interlocuteurs dans le pays. Cette collaboration renforcera davantage l'appropriation du profil par l'équipe de pays et les secteurs et en améliorera l'utilité pour les opérations.
- *Sous-tendre le DSP.* La préparation du profil du genre par pays devrait être étroitement alignée sur le DSP. Cela consistera également à utiliser le profil du genre par pays pour informer la phase d'analyse dans la nouvelle approche DSP.

Partenariats: Mobiliser l'engagement sur le genre au niveau national et régional

36. Bien que ce papier porte principalement sur les réformes internes nécessaires pour intégrer le genre, il reconnaît également l'importance de travailler aux niveaux des pays et des régions afin de faire avancer l'agenda global de l'égalité des genres. Plutôt que de travailler seule, la Banque souhaite impliquer l'ensemble des parties prenantes, à différents échelons. Dans ce cadre, elle prévoit notamment de :

- *Renforcer les capacités des PMR :* EADI va établir des partenariats avec des établissements d'enseignement et de formation afin d'élaborer et de dispenser aux PMR des formations sur la prise en compte du genre. Parmi ces organisations, figurent la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), l'Initiative pour le genre et la gestion des politiques économiques dirigée par le PNUD (GEMPI), et des universités et instituts de recherche de la région.
- *Mobiliser la société civile :* Le cadre de la Banque pour une coopération renforcée avec la société civile prévoit le renforcement et l'intensification du partenariat entre la Banque et la société civile aux niveaux institutionnel, régional, pays et projet, dans quatre domaines : la sensibilisation, la communication, le dialogue et le partenariat. Dans ce contexte, la Banque a développé une base de données des Organisations de la Société Civile (OSC) qui met à disposition des managers une liste des OSC intervenant dans différents domaines, dont celui du genre.
- *Soutenir le plaidoyer et le dialogue sur les politiques :* Les partenariats dans ces domaines sont d'une importance capitale, notamment sur les thématiques de l'autonomisation économique et des droits légaux et de propriété des femmes. La Banque nouera des partenariats avec des partenaires au développement comme les agences des Nations Unies, les Commissions Economiques Régionales, les

organisations de bassin fluvial, l'Union Africaine et les organismes de développements bilatéraux et multilatéraux. La Banque s'efforcera également d'établir des liens de partenariat avec les initiatives de plaidoyer régionales telles que la campagne des Nations Unies Tous unis pour mettre fin à la violence faite aux femmes en Afrique.

- *Impliquer les bureaux extérieurs et les centres régionaux de ressource* : Les bureaux extérieurs et les centres régionaux de ressources ont également un rôle important à jouer à leurs niveaux respectifs. En particulier, les groupes thématiques de donateurs sur le genre au sein des pays constituent des plateformes utiles pour la Banque afin de mener le plaidoyer et promouvoir le dialogue politique sur les questions de genre.
- *Renforcer la Gestion du savoir et la communication*: La Banque a commencé à forger des partenariats avec des départements et des organisations qui travaillent sur la gestion du savoir pour la promotion de l'égalité entre les genres – par exemple avec des institutions telles qu'AFRISTAT, la Commission des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) ainsi que des réseaux tels que les réseaux d'études sur la femme et le genre pour l'Afrique, des réseaux opérationnels et instituts de recherche spécifiques.

E. Mesure 5 : Mobiliser les ressources financières existantes et nouvelles pour le genre

37. L'intégration du genre n'est pas un processus sans coût en ressources. Le financement consacré à l'intégration du genre est indispensable pour garantir des budgets suffisants pour les postes de spécialistes en questions du genre et de consultants, ainsi que pour les ressources destinées au renforcement des capacités, comme les outils et la formation. Il faudrait aussi disposer de fonds au niveau des opérations pour l'analyse, la supervision, le suivi et l'évaluation des questions de genre. Des ressources accrues pour l'intégration du genre profiteront également aux emprunteurs de la Banque.

38. Ces dernières années, la Banque a considérablement renforcé ses investissements dans le domaine du genre. De 2010 à 2014, par exemple, le budget consacré aux activités liées au genre—y compris les ressources gérées depuis 2013 par le Bureau de SEOG—a quintuplé. Toutefois, pour atteindre le niveau d'ambition exprimé dans la Stratégie en matière de genre de la Banque, il faudra mobiliser des ressources financières supplémentaires¹⁶. La Banque a en particulier des besoins financiers spéciaux pour réaliser des activités importantes liées au genre—par exemple, le financement d'une analyse du genre, l'amélioration de la qualité des consultations ou la réalisation d'activités innovantes qui promettent des impacts importants sur le genre.

39. En principe, il est fondamental que toutes les activités liées au genre soient intégralement financées par le budget normal et soient conformes aux procédures budgétaires de la Banque. Cette condition est cruciale pour démontrer que l'intégration du genre est une priorité institutionnelle. Dans cette optique, il est demandé aux départements de prévoir des ressources budgétaires pour financer des activités liées au genre, la réalisation des analyses du genre, le recrutement de consultants, les déplacements et l'utilisation du temps du personnel de la Banque. Ces activités peuvent s'inscrire dans le cadre des projets ou des interventions liées à l'énergie, aux finances publiques, à l'infrastructure et au transport, et plus particulièrement les activités dans les environnements des États fragiles.

¹⁶ « L'amélioration de l'intégration du genre dans les opérations et activités de la Banque, de même que les progrès accomplis en vue de faire de la Banque une institution plus sensible à cette problématique nécessiteront des ressources supplémentaires. L'engagement de la Banque à mieux garantir l'égalité entre les genres sera mesuré par les ressources humaines et financières qu'elle consacrera à la promotion de l'égalité entre les genres à travers les opérations de prêt et les activités hors prêt » Stratégie en matière de genre, p. 26.

40. Au cours de la période transitoire, à mesure que les départements des opérations augmenteront le niveau des ressources consacrées à l'intégration du genre, les ressources nécessaires pourraient ne pas être disponibles. Pour s'assurer que le manque de ressources n'empêche pas les services des opérations d'entreprendre des activités importantes (ou ne devienne pour eux une excuse pour ne pas le faire) un fonds spécial thématique sera mis en place pour mieux appuyer les opérations¹⁷. La mise en place d'un fonds spécial thématique unique simplifiera l'accès à des ressources supplémentaires pour financer l'intégration du genre.

III. SUIVI ET ÉVALUATION

41. Ce qui peut être mesuré peut être fait. Il est indispensable de suivre et d'examiner régulièrement la performance de la Banque en matière de promotion de l'égalité des genres pour imprimer et maintenir la dynamique d'intégration. Le suivi et la mesure induisent les progrès de plusieurs manières : ils signalent l'attachement de la Banque à l'intégration du genre, renforcent l'obligation des résultats et établissent des mesures précises d'incitation du personnel et de la direction à identifier et éliminer les obstacles.

42. La Banque suit déjà l'intégration du genre dans son Cadre de mesure des résultats et a sensiblement renforcé la manière dont elle suit les questions de genre à tous les quatre niveaux. Au niveau 1 du Cadre de mesure des résultats, des indicateurs spécifiques au genre nouveaux et plus robustes ont été introduits—par exemple, la participation des femmes à la main-d'œuvre. En outre, les indicateurs sont ventilés par sexe lorsque cela est possible, pour permettre une analyse plus complète et plus nuancée des progrès accomplis. Au niveau 2, le Cadre ventile tous les bénéficiaires par sexe, en vue de déterminer les domaines où l'action de la Banque améliore la vie des femmes et la manière dont elle le fait. Au niveau 3, le Cadre évalue dans quelle mesure les aspects du genre sont pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des stratégies pays et des opérations de la Banque, en suivant les DSP et les nouveaux projets dont la conception tient compte du genre ainsi que les projets qui ont des résultats satisfaisants au plan de l'égalité des genres, tels que mesurés par le Département de l'évaluation indépendante. Au niveau 4, tout en continuant de suivre la proportion de femmes dans l'effectif des professionnels, un nouvel indicateur mesure les progrès accomplis dans l'accroissement de la proportion de femmes parmi les cadres de direction.

43. Les propositions présentées dans cette étude renforceront considérablement les dispositions déjà en place dans le Cadre d'évaluation des résultats, pour suivre et évaluer les questions de genre au sein de la Banque. Par exemple, l'introduction du marqueur du genre proposée au titre de la Mesure 3 permettra à la Banque de suivre systématiquement le volume des ressources qu'elle investit à l'appui de l'égalité des genres (voir Encadré 7). En outre, la clarification explicite des points de départ dans les processus opérationnels facilitera l'élaboration, au fil du temps, des paramètres pour suivre l'intégration du genre.

¹⁷ Il existe actuellement un certain nombre de fonds spéciaux pour le genre, mais ils sont progressivement supprimés au profit de fonds spéciaux thématiques et multidonateurs.

Encadré 7. Comment le marquage du genre améliorera la manière dont la Banque contrôle l'égalité des genres

Le marqueur du genre permettra notamment de rendre compte des investissements que la Banque effectue à l'appui de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes. Il fournira des renseignements utiles sur les domaines auxquels la Banque consacre les investissements liés au genre et l'objectif et les politiques qu'elle soutient.

Les données produites par le marqueur du genre auront un caractère descriptif, permettant une meilleure estimation des ressources que la Banque investit à l'appui de l'égalité des genres. Grâce à ces données, la Banque aura un aperçu :

- de la proportion de son aide qui est consacrée à la réalisation de l'égalité des genres
- des secteurs devant bénéficier en priorité des activités de promotion de l'égalité des genres
- de son investissement dans l'égalité des genres dans les différents secteurs
- des pays devant bénéficier en priorité des activités de promotion de l'égalité des genres

Ce que le marqueur du genre ne peut pas faire c'est mesurer les résultats en matière d'égalité des genres ou les impacts et les résultats des programmes et des projets. D'autres outils seront nécessaires pour mesurer la qualité et l'impact de l'aide au développement et de toutes les dépenses qui visent à réaliser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes.

44. Le Plan d'action pour l'opérationnalisation de l'intégration du genre exposé à l'Annexe II présente un cadre précis de responsabilité pour suivre les progrès dans la mise en œuvre des réformes décrites dans ce document. Chacune des cinq mesures a été opérationnalisée avec des mesures assorties d'un échéancier précis et les responsabilités ont été acceptées par les départements chargés de mettre en œuvre et de déployer ces réformes.

45. L'intégration du genre s'inscrit véritablement dans la durée et les propositions formulées dans le présent document représentent un cadre d'action plutôt qu'un schéma directeur. Les actions et les objectifs devront être ajustés à mesure que les différentes réformes seront déployées à travers la Banque.

46. Pour tenir le Conseil d'administration informé, SEOG lui présentera un rapport annuel sur l'état d'exécution.

ANNEXES

ANNEXE I

PLAN D'ACTION - CADRE DE SUIVI

Chacune de ces cinq séries de mesures a été opérationnalisée par des mesures assorties d'un échéancier précis et les responsabilités ont été convenues par les départements chargés de mettre en œuvre et de déployer ces réformes.

MESURES	RESPONSABILITÉ	DATE CIBLE
MESURE 1—Mettre en place un corps de points focaux pour les questions de genre (PFG)		
↓ 1.1. Directives concernant les rôles et les responsabilités des PFG	Bureau de SEOG	1 ^{er} trim. 2015
↓ 1.2. Directeurs nomment les PFG dans leurs départements/unités	Tous les départements	1 ^{er} trim. 2015
↓ 1.3. Objectifs en matière de genre sont intégrés dans les objectifs de performance des PFG	Tous les PFG	1 ^{er} trim. 2016
↳ Objectif : 50 PFG nommés dans l'ensemble de la Banque d'ici au 1 ^{er} trimestre 2015		
MESURE 2—Renforcement de la capacité d'intégration du genre		
↓ 2.1. Déterminer un programme pour les modules de formation	Bureau de SEOG	1 ^{er} trim. 2015
↓ 2.2. Élaborer trois modules de formation	EADI SEOG	2 ^e trim. 2015
↓ 2.3. Déployer les modules de formation	EADI	3 ^e trim. 2015
↳ Objectif : 80 % des PFG pleinement formés à l'intégration du genre d'ici à la fin de 2015		
MESURE 3—Renforcer l'accent mis sur le genre dans les opérations		
↓ 3.1. Établir un comité de coordination pour l'égalité des genres	SEOG	4 ^e trim. 2014
↓ 3.2. Proposition pour établir un processus de marquage de genre	ORQR	2 ^e trim. 2015
↓ 3.3. Directives pour intégrer les questions de genre dans les opérations	ORQR	3 ^e trim. 2015
↓ 3.4. Le Manuel des opérations (Vol. 2) est mis à jour pour refléter les Directives (3.3)	COSP	3 ^e trim. 2015
↓ 3.5. Le processus de marquage du genre dans les opérations est mis en place	Départements des opérations	1 ^{er} trim. 2016
↳ Objectif : L'intégration du genre est profondément ancrée dans les opérations de la Banque		
MESURE 4— Renforcement de l'accent mis sur le genre dans les DSP & DSIR		
↓ 4.1. Établir une dimension du genre pour la qualité à l'entrée pour les DSP	ORQR	2 ^e trim. 2015
↓ 4.2. Formuler la proposition d'un nouveau profil du genre par pays	ORQR	2 ^e trim. 2015
↓ 4.3. Directives pour intégrer les questions de genre dans les DSP & DSIR	ORQR COSP	3 ^e trim. 2015
↳ Objectif : Le genre est pleinement intégré dans les DSP & DSIR		
MESURE 5— Mobiliser les ressources financières existantes et nouvelles pour le genre		
↓ 5.1. Fonds spécial thématique pour le genre mis en place	FRMB & SEOG	1 ^{er} trim. 2015
↳ Objectif * : Des ressources supplémentaires sont mobilisées pour appuyer les opérations		

ANNEXE II PROPOSITION POUR LE MARQUAGE DU GENRE

IMPACT DU MARQUAGE DU GENRE DANS LES OPÉRATIONS : MESURES, RESPONSABILITÉS ET RÉSULTATS	
Catégorie 1	Impact sur le genre potentiellement élevé : l'égalité des genres est un résultat distinct de l'opération au plan du développement.
Catégorie 2	Impact sur le genre potentiellement modéré : l'égalité des genres est l'un de plusieurs résultats escomptés de l'opération.
Catégorie 3	Impact sur le genre potentiellement faible : la promotion de l'égalité des genres n'est pas un produit ou un résultat de l'opération.

CATÉGORIES DE PROJET	MESURES	RESPONSABILITÉ	PRODUIT
PHASE 1 DU CYCLE DE PROJET : IDENTIFICATION DE PROJET			
CATÉGORIES 1 & 2	Insérer les critères de genre dans les études de faisabilité, si elles font partie de l'identification.	Départements sectoriels	Les termes de référence des études de faisabilité comprennent un volet sur le genre.
CATÉGORIE 3	Déterminées à travers les échanges de vues de l'équipe de projet.	Départements sectoriels et ORQR4	
PHASE 2 DU CYCLE DE PROJET : PRÉPARATION DE PROJET			
CATÉGORIE 1	Utiliser le fonds spécial thématique pour les activités de préparation (analyse du genre dans le cadre du secteur/zone du projet).	Départements sectoriels	La NCP contient une analyse du genre et le marquage du genre proposé.
	Le spécialiste des questions de genre participe au processus de revue incluant l'équipe de pays à tous les stades (NCP/Rapport d'évaluation).	ORQR4	
	Concevoir des activités de genre distinctes reflétées dans le cadre logique, assorties d'indicateurs de résultats pour le genre.	Départements sectoriels	
	Justifier la marque « impact élevé » dans la NCP.	Départements sectoriels et ORQR4	
CATÉGORIE 2	Utiliser le fonds spécial thématique pour les activités de préparation (analyse du genre dans le cadre du secteur/zone du projet).	Départements sectoriels	La NCP contient une analyse du genre et le marquage du genre proposé.
	Le spécialiste des questions de genre fait partie de l'équipe de pays.	Départements sectoriels (avec l'appui d'ORQR4)	
	Concevoir des activités liées au genre distinctes reflétées dans le cadre logique, assorties d'indicateurs de résultats et de performance.	Départements sectoriels	
	Justifier la marque « impact modéré » dans la NCP.	Départements sectoriels et ORQR4	
CATÉGORIE 3	Effectuer une analyse du genre sur	Départements sectoriels	La NCP contient une analyse du

	documents en vue d'identifier des points de départ éventuels pour l'intégration du genre.		genre et le marquage proposé.
	Justifier la marque « impact faible » dans la NCP.	Départements sectoriels et ORQR4	
PHASE 3 DU CYCLE DE PROJET : ÉVALUATION DE PROJET			
CATÉGORIE 1	Le spécialiste des questions de genre/consultant fait partie de l'équipe de préparation du Rapport d'évaluation.	ORQR4 (avec l'appui du personnel des opérations)	Le Rapport d'évaluation contient les éléments suivants : 1. Analyse sectorielle du genre 2. Indicateur de résultat en matière de genre 3. Activités visant à éliminer les disparités entre les genres 4. Budget et ressources humaines pour les activités liées au genre 5. Plan d'action distinct en matière de genre
	Le spécialiste des questions de genre fait partie du processus d'examen, incluant l'équipe pays à toutes les étapes (NCP/Rapport d'évaluation).	ORQR4	
	Concevoir des activités liées au genre reflétées dans le cadre logique assorties d'indicateurs pour le genre.	Départements sectoriels	
	Le Rapport d'évaluation exige un Plan d'action en matière de genre.	Départements sectoriels (avec l'appui de CGFP)	
CATÉGORIE 2	Concevoir des activités liées au genre reflétées dans le cadre logique, assorties d'indicateurs de résultats et de performance.	Départements sectoriels	Le Rapport d'évaluation contient les éléments suivants : 1. Analyse sectorielle du genre 2. Activités liées au genre pour éliminer les disparités identifiées entre les genres 3. Indicateurs de résultat dans le cadre logique
	Justifier la marque « impact modéré » dans la NCP.	Départements sectoriels et ORQR4	
CATÉGORIE 3	Justifier la marque « impact faible » dans le Rapport d'évaluation.	Départements sectoriels	Le Rapport d'évaluation contient les éléments suivants : 1. Analyse du genre 2. Activités pour promouvoir l'égalité des genres
	Proposer des activités pour promouvoir l'égalité des genres.	Départements sectoriels	
PHASE 4 DU CYCLE DE PROJET : EXÉCUTION DE PROJET			
CATÉGORIE 1	Le spécialiste des questions du genre participe à l'exécution du projet (revue à mi-parcours).	ORQR4	L'IPR contient les éléments suivants : 1. Données sur les indicateurs de résultat pour les questions de genre 2. État d'exécution des activités visant à éliminer les disparités entre les sexes
CATÉGORIE 2	Rendre régulièrement compte des indicateurs liés au genre durant l'exécution.	Départements sectoriels	L'IPR contient les éléments suivants : 1. Données sur les indicateurs de résultat pour les questions de genre 2. État d'exécution des activités visant à éliminer les disparités entre les genres

CATÉGORIE 3	Déterminée à travers des échanges de vues avec l'équipe de projet.	Départements sectoriels	
PHASE 5 DU CYCLE DE PROJET : ACHÈVEMENT DE PROJET			
CATÉGORIE 1	Les résultats du Plan d'action en matière de genre sont évalués lors de l'achèvement de projet.	Départements sectoriels	Le RAP contient les éléments suivants : 1. Données sur les indicateurs de résultat pour les questions de genre 2. Rapport sur les activités visant à éliminer les disparités entre les genres, y compris les enseignements tirés
	Évaluer l'impact sur le genre.	Départements sectoriels	Évaluation des bénéficiaires pour déterminer dans quelle mesure les disparités entre les sexes ont été éliminées.
CATÉGORIE 2	Rendre compte des indicateurs liés au genre lors de l'achèvement du projet.	Départements sectoriels	Le RAP contient les éléments suivants : 1. Données sur les indicateurs de résultat pour les questions de genre 2. Rapport sur les activités visant à éliminer les disparités identifiées entre les genres, y compris les enseignements tirés.
CATÉGORIE 3	Déterminée à travers les échanges de vues avec l'équipe de projet.	Départements sectoriels	

ANNEXE III RENFORCEMENT DE L'INTÉGRATION DU GENRE DANS LE CYCLE DE PROJET

