



L'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes et la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide : dossier d'actualité 4

# Développer une gestion axée sur les résultats en matière d'égalité hommes-femmes chez les organismes donateurs

RÉSEAU DU CAD SUR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES · MAI 2009

Ce dossier d'actualité ébauche des stratégies destinées à aider les donateurs à adopter une gestion axée sur les résultats en matière d'égalité hommes-femmes – principalement dans les services centraux, mais aussi dans les bureaux sur le terrain. Il s'adresse aussi bien aux gestionnaires de programmes qu'aux conseiller-es spécialisé-es.

Ce dossier fait partie d'une série de publications centrées sur l'égalité hommes-femmes et l'efficacité de l'aide, créée par le Réseau du CAD sur l'égalité homme-femme.<sup>1</sup>

## INTRODUCTION

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, adoptée en mars 2005, vise à réformer l'acheminement et la gestion de l'aide afin de réduire la pauvreté et les inégalités, d'augmenter la croissance, de renforcer les capacités et d'accélérer la concrétisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). La Déclaration identifie cinq principes essentiels à partir desquels les donateurs et les pays partenaires orientent leurs activités pour le développement : l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la responsabilité mutuelle et la gestion axée sur les résultats.

Ce dossier d'actualité porte sur le principe de la gestion axée sur les résultats de développement, c'est-à-dire sur la nécessité pour les donateurs et les partenaires de penser et d'agir en priorisant l'obtention de résultats et d'impacts durables sur le développement, et de s'appuyer sur des faits solides pour étayer leurs politiques publiques.<sup>2</sup> La gestion axée sur les résultats suppose que l'on œuvre à la réalisation d'objectifs de développement concrets et mesurables, tout en en rendant compte, dans le but d'améliorer les conditions de vie de l'ensemble des populations. Ce qui compte n'est pas tant le nombre d'écoles qui sont construites que le nombre de filles et de garçons qui reçoivent une meilleure éducation, ni le nombre de cliniques que de savoir si la santé des personnes s'améliore.<sup>3</sup>

La gestion axée sur les résultats de développement s'est affirmée comme un instrument précieux pour remédier aux inégalités et accélérer les progrès sur la voie de la réalisation des OMD. Conscients que l'OMD 3 – égalité des sexes et l'autonomisation des femmes – est capital pour la réalisation de l'ensemble des OMD, plusieurs donateurs ont décidé de mettre davantage l'accent sur la gestion axée sur les résultats dans le domaine de l'égalité hommes-femmes.<sup>4</sup>

De forts liens entre résultats de développement et égalité hommes-femmes ont été reconnus à l'occasion du troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (Accra, septembre 2008). Les représentant-es des donateurs et des pays en développement y ont identifié le renforcement de la reddition de comptes sur les résultats, et notamment sur les résultats obtenus en matière d'égalité hommes-femmes, des droits humains et du développement durable, comme partie intégrante des actions à venir :

1. Ce dossier d'actualité prend appui sur les contributions et débats intervenus lors de l'atelier organisé par le Réseau du CAD sur l'égalité hommes-femmes consacré à la gestion, à l'obtention et à la mesure des résultats en matière d'égalité hommes-femmes, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes (Paris, juillet 2008). Les autres documents composant la série consacrée à l'égalité hommes-femmes et à la Déclaration de Paris sont les dossiers d'actualité n°1 intitulé "Etablir des liens", n°2 "Trouver les points d'ancrage", n°3 "Financements novateurs pour les organisations de femmes" et n°5 "Développer une gestion axée sur les résultats en matière d'égalité hommes-femmes dans les pays partenaires".

2. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, paragraphes 43-46..

3. *MfDR Information Sheet*, septembre 2008.

4. Le Document d'actualité n°5 aborde de façon plus détaillée la définition « des résultats en matière d'égalité hommes-femmes, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes ».

« L'égalité homme femme, le respect des droits de l'homme et la viabilité environnementale sont des facteurs qui conditionnent l'obtention d'effets durables sur les conditions de vie et les perspectives des pauvres, hommes, femmes et enfants. Il est indispensable que l'ensemble de nos politiques visent de façon plus systématique et plus cohérente à apporter des réponses à ces problématiques. »

Programme d'action d'Accra, paragraphe 3.

Même si la gestion axée sur les résultats concerne les résultats obtenus dans les pays partenaires en matière de développement, les donateurs doivent pour leur part adopter une démarche axée sur les résultats, tant au niveau des services centraux que des bureaux sur le terrain. Le présent dossier met l'accent précisément sur les donateurs et sur la manière dont les agences des donateurs peuvent s'y prendre pour instaurer une gestion axée sur les résultats en matière d'égalité hommes-femmes, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes. Il est complété par le Dossier d'actualité n° 5 consacré à la manière dont les donateurs et les pays partenaires peuvent œuvrer ensemble à l'obtention de résultats en matière d'égalité hommes-femmes dans les pays partenaires..

### Outils au service de la gestion axée sur les résultats

Les travaux menés dans le cadre de l'Activité conjointe sur la gestion au service de résultats pour le développement<sup>5</sup> ont permis de dégager quatre caractéristiques, ou outils, à utiliser au service de cette approche :

- **Des objectifs et stratégies partagés** : déterminer « ce que l'on souhaite atteindre ».
- **Une budgétisation axée sur les performances** : les résultats ne peuvent être obtenus qu'en mobilisant des ressources en rapport avec les résultats visés.
- **Une prise de décision fondée sur des faits** : prendre des décisions fondées sur des données statistiques et prenant appui sur des systèmes de suivi des performances.
- **La reddition publique des comptes** : s'assurer de la reddition des comptes entre donateurs et gouvernements partenaires et de la reddition locale des comptes des gouvernements à l'adresse de tou-tes les citoyen-nes.<sup>6</sup>

## ACTIONS-CLÉS DES DONNEURS

Il existe de nombreuses mesures susceptibles d'être prises par les donateurs pour obtenir des résultats dans les pays partenaires en matière d'égalité hommes-femmes, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes, dont certains sont spécifiques à la gestion axée sur les résultats et d'autres qui font référence à tout effort visant l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes.

### Mesures des donateurs qui sont spécifiques à la gestion axée sur les résultats en matière de développement

Ces six actions spécifiques à une gestion axée sur les résultats correspondent toutes à des exemples donnés par des donateurs qui sont présentés au chapitre suivant :

1. Instituer les procédures, règles et règlements internes requis afin d'appliquer une gestion axée sur les résultats au sein de l'agence via le renforcement ciblé des ressources humaines et organisationnelles. Le renforcement de la gestion axée sur les résultats exige des modes de gouvernance et engagements politiques propices à l'obtention de résultats sur le long terme<sup>7</sup>
2. Veiller à ce que des résultats de développement à long terme, comme l'égalité des genres, ne soient pas mis de côté au profit d'efforts déployés pour recenser des résultats tangibles susceptibles d'être atteints rapidement dans d'autres domaines.
3. Intégrer des indicateurs de genre, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes dans les cadres de résultats des agences – en se servant des indicateurs de genre existants.

5. L'Activité conjointe sur la gestion axée sur les résultats pour le développement a été l'un des sous-groupes du Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide hébergés par le CAD-OCDE. Le Groupe de travail est depuis 2009 organisé en pôles dont l'un travaille essentiellement sur la gestion axée sur les résultats de développement.

6. *Gestion axée sur les résultats en matière de développement*, Synthèses de l'OCDE, mars 2009.

7. Wood, B., Kabell, D., Sagasti, F., Muwanga, N., *Rapport de synthèse sur la première phase de l'évaluation de la mise en oeuvre de la Déclaration de Paris*, Copenhague, 2008.

4. Faire preuve de circonspection dans la décision du choix des résultats à mesurer, prenant en compte que les résultats les plus déterminants en matière d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes sont difficilement quantifiables.
5. Relier les budgets affectés au développement aux résultats en matière d'égalité hommes-femmes que l'institution souhaite obtenir et mobiliser des engagements pluriannuels. Les engagements pluriannuels permettent en effet aux pays partenaires de pouvoir compter sur un soutien à long terme en matière d'égalité hommes-femmes.
6. Se préparer, en tant que donateurs, à devenir des contributeurs aux résultats en matière d'égalité hommes-femmes. Il n'est ni possible, ni souhaitable d'attribuer l'obtention de résultats de développement aux efforts d'un donneur particulier – ou même exclusivement à l'aide au développement. Une solution pour que les donateurs soient en mesure de satisfaire leurs obligations d'examen et de reddition des comptes consiste à enregistrer la succession d'actions ayant conduit à l'obtention de résultats probants en matière d'égalité hommes-femmes.

### **Mesures des donateurs applicables à tout effort de réalisation de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes, y compris les approches axées sur les résultats**

- Veiller à ce que l'agence ait mis en place les pratiques institutionnelles nécessaires à l'abandon des inégalités hommes-femmes, grâce à la coopération pour le développement. Cette démarche exige des modes de gouvernance et un soutien de haut niveau de la problématique (l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes doivent par exemple figurer dans le cadre stratégique global défini par l'agence), des politiques et stratégies de genre claires et des ressources (tant humaines que financières) adaptées pour mettre en œuvre ces stratégies.<sup>8</sup>
- Prévoir des mesures incitatives à l'intention du personnel – la prise en compte de la dimension genre dans toutes les activités pourrait par exemple faire partie des objectifs de performance assignés aux membres du personnel et être l'un des facteurs de détermination du niveau de la rémunération au rendement.
- Élaborer des politiques de gestion des ressources humaines destinées à promouvoir l'égalité des chances à l'embauche, ayant par exemple pour objectif d'atteindre un équilibre hommes-femmes dans l'organigramme – y compris aux postes de direction.
- Veiller à ce que l'information sur l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes soit communiquée et diffusée sur des supports appropriés de façon à infléchir les politiques et budgets de développement, dans tous les domaines.
- Notifier les décaissements au titre de l'aide visant l'aboutissement de l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes, en utilisant le marqueur égalité hommes-femmes du CAD.

#### **Le marqueur égalité hommes-femmes du CAD**

Cet outil permet aux donateurs de mesurer l'aide bilatérale allouée par secteur à des activités ayant vocation à « faire progresser l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes ou à réduire les discriminations et inégalités fondées sur le sexe ». Dix-sept des vingt-trois pays membres du CAD ont présenté des rapports sur le marqueur égalité hommes-femmes à propos de l'aide affectée en 2006-2007.<sup>9</sup>

8. Voir également *Egalité des genres et la mise en œuvre de l'aide – Ce qui a changé depuis 1999* dans les agences de coopération pour le développement (2007) et la fiche de conseils intitulée *Effective Strategies for Promoting Gender Equality* (2004), deux documents établis par le Réseau du CAD sur l'égalité homme-femme.

9. Voir « Aide à l'appui de l'égalité homme-femme et de l'autonomisation des femmes 2006-2007 », OCDE, mai 2009.

Plusieurs donateurs appliquent déjà des approches axées sur les résultats de genre, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes. Certaines de ces stratégies pourraient faire naître des idées ou être reproduites par d'autres donateurs.

### CANADA : TRAVAILLER AVEC LES INSTITUTIONS PARTENAIRES EST UNE STRATÉGIE EFFICACE

**Action 1:** « Instituer les procédures, règles et règlements internes requis afin d'appliquer une gestion axée sur les résultats au sein de l'agence via le renforcement ciblé des ressources humaines et organisationnelles. Le renforcement de la gestion axée sur les résultats exige des modes de gouvernance et engagement politiques propices à l'obtention de résultats sur le long terme ». <sup>10</sup>

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) est engagée depuis longtemps sur la voie de l'égalité hommes-femmes et de la gestion axée sur les résultats. En 2005, le Canada était le premier membre de l'OCDE à prévoir dans son programme d'aide un cadre d'évaluation des performances en matière d'égalité hommes-femmes, baptisé *Égalité entre les sexes – Cadre d'évaluation des résultats de l'ACDI*.

Grâce à l'adoption de ce cadre, on a assisté à un changement, tant au sein du personnel qu'au niveau des dirigeant-es, se traduisant par le fait qu'on a cessé de faire référence aux *objectifs* visés par l'ACDI en matière d'égalité hommes-femmes pour s'intéresser plutôt aux *résultats* obtenus. L'utilisation de ce cadre a également révélé à quel point la définition de ce qui doit être pris en compte comme un résultat en matière d'égalité hommes-femmes diffère selon les agents de l'ACDI qui se trouvent en poste partout dans le monde. Le cadre permet enfin d'examiner dans quelle mesure les résultats de développement de l'ACDI reflètent son engagement en faveur de l'égalité hommes-femmes. Deux instruments sont employés à cet effet :

1. Le premier de ces instruments mesure les résultats des projets et programme de l'ACDI selon trois objectifs stratégiques : i) les femmes aux postes de décision, ii) les droits des femmes et des filles, et iii) la réduction des inégalités des genres en matière d'accès et de contrôle des ressources et bénéfices du développement.
2. Le deuxième instrument sert à évaluer dans quelle mesure les institutions percevant des financements de fonctionnement de l'ACDI sont en position de contribuer aux résultats de genre. L'ACDI procède à une évaluation selon six critères, le coefficient de pondération le plus fort étant attribué aux résultats obtenus. Les autres critères incluent l'engagement institutionnel et l'équilibre de genre. Une note globale est attribuée à chaque institution à l'issue d'une étude documentaire, suivie d'une mission sur le terrain destinée à valider les conclusions de l'étude et à permettre de nouer un dialogue sur les mesures à prendre avec l'institution partenaire. Ce dialogue est conduit au niveau du personnel d'exécution et des dirigeant-es et assure une vision partagée des atouts et faiblesses de l'institution, ainsi que des opportunités de soutien que peut apporter l'ACDI. <sup>11</sup>

Les évaluations institutionnelles sur l'égalité hommes-femmes de l'ACDI ont révélé leur extrême force stratégique. Bien qu'il soit difficile d'attribuer directement certains effets aux évaluations effectuées, l'ACDI s'est aperçue que les questions d'égalité hommes-femmes, ses expert-es et unités dédiées ont gagné en visibilité et image au sein des institutions partenaires tout au long du processus d'évaluation. Parvenir à une conception partagée avec le partenaire a favorisé une appropriation au sein de l'institution évaluée.

En outre, les évaluations institutionnelles ont renforcé la cohérence du message du Canada et la promotion de l'égalité hommes-femmes auprès des organes de direction des institutions multilatérales et servent de référence pour l'analyse des résultats et progrès institutionnels. Elles ont offert à l'ACDI l'opportunité de s'associer à d'autres donateurs bilatéraux sur comment faire très concrètement progresser l'égalité hommes-femmes dans les institutions évaluées.

Si l'ACDI continue d'évoluer dans sa manière de concevoir et de mettre en pratique son cadre d'évaluation des résultats en matière d'égalités des genres, les leçons apprises à ce jour montrent que la mesure et l'évaluation représentent des axes-clés pour obtenir des résultats en matière d'égalité hommes-femmes.

Voir : [www.acdi-cida.gc.ca/egalite](http://www.acdi-cida.gc.ca/egalite)

10. Wood, B., Kabell, D., Sagasti, F., Muwanga, N., *Rapport de synthèse sur la première phase de l'évaluation de la mise en oeuvre de la Déclaration de Paris*, Copenhague, 2008.

11. Pour plus de renseignements sur la méthodologie et les critères utilisés, se reporter au *Cadre d'évaluation des résultats de l'ACDI*.

**Action 2:** « Veiller à ce que des résultats de développement à long terme, comme l'égalité des genres, ne soient pas mis de côté au profit d'efforts déployés pour recenser des résultats tangibles susceptibles d'être atteints rapidement dans d'autres domaines ».

La Banque asiatique de développement (BAD) porte des efforts pour faire avancer à tous les niveaux et de manière efficace l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes et ce, en prenant des initiatives tant aux niveaux institutionnel et stratégique qu'au niveau des projets, dans le but de produire des résultats.

Dans le document décrivant le cadre stratégique adopté en 2008 par la Banque, intitulé *Strategy 2020*, l'égalité hommes-femmes figure parmi les cinq vecteurs de changement cités pour obtenir des impacts sur le développement. Ce document décrit comment obtenir des avancées tangibles en matière d'égalité des genres, notamment un meilleur accès des femmes et des hommes à l'éducation et à la santé, à l'eau potable, à des systèmes d'assainissement de meilleure qualité et aux infrastructures de base. Le cadre défini pour suivre la mise en œuvre de la stratégie de la BAD à l'horizon 2020 inclut des indicateurs de genre :

- 40 % de l'ensemble des prêts octroyés par la BAD devraient servir à financer des projets visant spécifiquement les femmes et conçus spécialement pour corriger les déséquilibres de genre, et
- 50 % des prêts/dons accordés par le Fonds asiatique de développement (FAsD) devraient servir à financer des projets visant spécifiquement les femmes et conçus spécialement pour corriger les déséquilibres de genre.<sup>12</sup>

Une étude récente de la mise en œuvre de la stratégie de la BAD intitulée *Policy on Gender and Development* fait apparaître que la banque doit davantage mettre l'accent au niveau institutionnel sur l'intégration du genre dans ses activités.

La BAD a mis en place un certain nombre de mécanismes pour assurer la concrétisation de ses engagements politiques concernant l'égalité hommes-femmes, et notamment développé des plans d'action de genre sur des projets dédiés. Des évaluations ont été menées sur un certain nombre de prêts (au Bangladesh, au Cambodge, au Népal et au Pakistan) afin d'examiner si ces plans d'action sur projets ont contribué à améliorer les résultats de développement pour les femmes.

Les évaluations montrent que les projets qui ont complètement mis en œuvre des plans d'action en faveur de l'égalité hommes-femmes présentent plus de résultats conséquents pour les femmes que les projets qui n'en ont pas mis en œuvre ou n'en ont pas créé. Les plans ont également facilité la tâche des responsables de projets à repérer des points d'ancrage stratégiques et des objectifs réalistes pour encourager la participation des femmes.

Au Bangladesh, au Népal et au Pakistan par exemple, le poids des traditions interdit ou compromet la participation des femmes aux espaces publics et à la prise de décisions, ainsi que leur accès aux ressources de production, d'éducation et de formation — autant de facteurs qui les empêchent de solliciter ou de bénéficier d'un prêt. Les projets de développement rural de la BAD comportent, grâce à leurs plans d'action intégrés en faveur de l'égalité hommes-femmes, des stratégies pour surmonter ces obstacles. Les solutions proposées consistent notamment à créer des groupes de femmes afin de s'assurer que les femmes ont accès à des formations, à des services techniques et au soutien financier nécessaire à de nouvelles conditions de vie. La motivation et la solidarité générées au sein de ces groupes aident chacune des femmes à remettre en cause les attitudes des membres de leurs familles, et en particulier leurs maris qui étaient initialement hostiles à l'idée de voir les femmes assumer de nouveaux rôles et acquérir de nouvelles compétences.

12. Le Fonds asiatique de développement octroie des dons et des prêts à des taux d'intérêt très bas afin de contribuer à la lutte contre la pauvreté dans les pays les plus pauvres empruntant à la BAD.



## Liste de critères pour l'élaboration de plans d'action de genre sur des projets dédiés de la BAD

Les stratégies et plans d'action en faveur de l'égalité hommes-femmes produisent des résultats optimaux s'ils obéissent à des éléments de bonnes pratiques, sachant qu'aucun des éléments n'est à lui seul la recette du succès. Les bonnes pratiques à retenir sont les suivantes :

### Entreprendre des analyses sociales et de genre de qualité.

- Recenser les obstacles à la participation et à la plus-value des projets pour les femmes et les hommes.
- Développer des stratégies pour chaque type de prêt afin de s'assurer que femmes et hommes peuvent solliciter un prêt et en bénéficier.

### Revoir les stratégies de genre à la base afin d'élaborer un plan d'action détaillé en faveur de l'égalité hommes-femmes.

- Les plans d'action constituent une feuille de route essentielle pour la mise en œuvre des projets.
- Les plans d'action doivent être testés et soumis à examen à un stade précoce de leur mise en œuvre.
- La mise en œuvre demande des activités, objectifs, ressources et responsabilités détaillés.

### L'organisme d'exécution doit s'appropriier et comprendre les plans d'action.

- L'élaboration des plans d'action doit obéir à une démarche participative et souple.
- Cibler et travailler avec des femmes exige une véritable raison d'être directement liée aux objectifs globaux du projet.

### Définir des objectifs réalistes se rattachant aux finalités du prêt.

- Les objectifs et les stratégies doivent déboucher sur des progrès graduels générant des changements progressifs et mettant en cause les habitudes culturelles sans toutefois les menacer.
- Relier les objectifs poursuivis aux finalités du prêt permet à l'ensemble des parties prenantes de mieux appréhender la raison d'être du choix de cibler en priorité les femmes.
- Se donner des objectifs facilite le suivi de la participation et des bénéficiaires des projets.

### Intégrer dans le plan d'action le renforcement des capacités en genre.

- La formation au sens strict, au même titre qu'un soutien permanent et des dispositifs de tutorat, sont des passages obligés pour développer compétences, appropriation et mobilisation.

### Déployer des compétences et des ressources adaptées à la mise en œuvre des plans d'action.

- L'organisme d'exécution/l'équipe chargée du projet doit faire appel à des expert-es confirmé-es de l'égalité hommes-femmes et mobiliser des ressources adaptées pour garantir la bonne exécution des plans d'action.
- Nongovernment organisations contracted to implement project activities should have a demonstrated gender capacity.

### Suivre le respect des objectifs et l'exécution des activités ayant trait à l'égalité hommes-femmes.

- Un suivi systématique est indispensable pour veiller à ce que les réformes et les plans d'action en faveur de l'égalité hommes-femmes soient effectivement mis en œuvre.

### La continuité du suivi et de la reddition de comptes garantit la qualité des résultats.

- Les cadres logiques des projets doivent comporter des indicateurs de genre et permettre de rendre compte des risques liés au genre.

### Recourir à des modalités de décaissement par tranches et à des conventions de prêts.

- Les conditions imposées pour le déblocage des fonds ont contribué à la mise en œuvre de réformes constructives en matière d'égalité hommes-femmes dans la gouvernance de la politique d'allocation des prêts.
- Au-delà des composantes propres aux plans d'action, tels que les activités et objectifs visant la participation des femmes et de leur accès aux ressources allouées aux projets, la mise en œuvre de plans d'action/stratégies devrait faire partie des principales clauses des conventions de prêt.
- Les conventions de prêt améliorent la probabilité que les organismes d'exécution, les équipes de projets et la BAD suivent la mise en œuvre des plans d'action et les résultats de genre.

Voir également : [www.adb.org/gender](http://www.adb.org/gender)

## AUSTRALIE: DES INDICATEURS SPÉCIFIQUES A UN SECTEUR SONT JUSTIFIÉS POUR RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS OBTENUS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

**Action 3:** « Intégrer des indicateurs de genre, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes dans les cadres de résultats des agences – en se servant des indicateurs de genre existants ».

AusAID s'est employée à relever les différents défis que présentent la gestion et la mesure des résultats obtenus en matière d'égalité hommes-femmes en ayant recours à des indicateurs de genre spécifiques au contexte plutôt qu'à des indicateurs s'appliquant au programme d'aide dans son intégralité. Elle a recensé des résultats observés sur des échantillons et des réalisations dans certains secteurs dont chacun est lié à l'une des quatre dimensions de l'égalité hommes-femmes : l'accès, la prise de décisions, les droits des femmes et le renforcement des capacités.

Ces résultats en matière d'égalité hommes-femmes ont été mesurés grâce aux cadres d'activité et de stratégie propres à chaque secteur, les responsables de programmes eux-mêmes assumant la responsabilité de la mesure des résultats obtenus en matière d'égalité hommes-femmes dans leurs domaines de compétence respectifs. Les liens avec des engagements internationaux tels que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) doivent être clairement établis.

### Résultats dans le secteur des infrastructures

ACCÈS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Améliorer l'accès des femmes et des hommes aux marchés, transports, eau, logement et réseaux de communication et d'électricité</li><li>- Réduire les délais et les risques encourus par les femmes en termes de sécurité pour accéder à ces services</li><li>- Garantir un accès équitable des femmes et des hommes aux formations requises pour assurer la gestion et l'entretien des infrastructures</li></ul>
PRISE DE DÉCISIONS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Faire participer équitablement les femmes à la prise de décisions concernant la localisation et le type d'investissements en infrastructures, ainsi que leurs gestion et entretien</li></ul>
DROITS DES FEMMES	<ul style="list-style-type: none"><li>- Protéger les droits des femmes et des hommes aux stades de la conception et de la réalisation des infrastructures (déplacements, indemnisation, égal accès à l'emploi tant pendant la construction des infrastructures que pendant les phases d'entretien, et salaires égaux)</li></ul>
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LE DOMAINE DE L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES	<ul style="list-style-type: none"><li>- Renforcer les capacités des partenaires pour qu'ils consultent les parties prenantes, hommes et femmes, sur leurs priorités en matière d'infrastructures</li><li>- Renforcer la capacité des partenaires pour qu'ils s'assurent que les femmes et les hommes bénéficient sur un pied d'égalité des investissements dans les infrastructures</li></ul>

Un rapport a été consacré en 2008 à l'examen des progrès accomplis depuis 2006 dans la concrétisation des engagements pris par AusAID en matière d'égalité hommes-femmes. Ce rapport a montré une concordance marquée entre le degré d'intégration de l'égalité des genres au stade de la conception des programmes d'aide et les résultats atteints en la matière. Il a également fait ressortir que le soutien apporté à des organisations de femmes apporte de meilleurs résultats lorsque des financements de fonctionnement à long terme sont alloués. Les résultats semblent en revanche moins durables lorsque les financements accordés le sont pour des périodes limitées pour soutenir des activités spécifiques.

Le rapport conclut également que, au niveau du programme d'aide, les résultats en matière d'égalité hommes-femmes, mais aussi les résultats plus larges de développement, sont plus forts lorsque les initiatives reposent sur des analyses de genre saines et explicites. La corrélation entre intégration du genre au stade de l'élaboration du programme et de sa performance globale a été observée.

Voir : [www.ausaid.gov.au](http://www.ausaid.gov.au)

13. AusAID, AusAID, *Gender equality: annual thematic performance report 2006-07, février 2008.*

**Action 4:** « Faire preuve de circonspection dans la décision du choix des résultats à mesurer, prenant en compte que les résultats les plus déterminants en matière d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes sont difficilement quantifiables ».

#### Mesurer les progrès accomplis sur le plan stratégique peut ouvrir un champ de réflexion sur les résultats obtenus en matière d'égalité de genre

Le *Gender Equality Action Plan for 2007-2010* élaboré par le Department for International Development (DFID) vise à susciter un changement durable et de large portée dans la manière dont le DFID appréhende les questions d'égalité hommes-femmes dans l'ensemble de ces domaines de compétence. Les objectifs du Plan d'action sont les suivants :

- Produire des données de meilleure qualité sur l'impact des questions d'égalité de genre, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes ; puis utiliser ces données pour atteindre des objectifs de développement et garantir le respect des droits humains (résultats).
- Utiliser plus efficacement les ressources humaines, financières et stratégiques au service de l'égalité hommes-femmes, de l'autonomisation et du renforcement des capacités des femmes.
- Construire des partenariats de nature à apporter une contribution notable, aux niveaux national et international, à l'égalité de genre, à l'autonomisation et au renforcement des capacités des femmes.
- Faire émerger des engagements, compétences et capacités suffisantes pour générer dans un laps de temps le plus court possible l'impact le plus fort sur l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes (bâtir l'avenir).

Le premier rapport d'étape sur la mise en œuvre du Plan d'action, publié en juillet 2008, montre en conclusion que celui-ci est bénéfique tant pour la visibilité de la question de l'égalité hommes-femmes que pour les résultats obtenus à cet égard. Le personnel du DFID prend davantage au sérieux l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes et certains éléments attestent d'analyses plus poussées. Le rapport d'étape reconnaît toutefois également que « le défi est de taille et que nous ne sommes pas encore là où nous voudrions être ».

Par ailleurs, un indicateur d'égalité hommes-femmes a été intégré dans les objectifs stratégiques de haut niveau du DFID pour la période 2008-2011, ce qui engage l'organisation à rendre compte au Trésor (ministère des Finances) des progrès réalisés en matière « d'augmentation des accès des femmes et des filles aux opportunités économiques, aux services publics et aux postes de prise de décisions. Cette mesure favorisera la promotion d'un ciblage plus institutionnalisé sur l'égalité hommes-femmes.

Les travaux de rédaction du rapport d'étape sur la mise en œuvre du Plan d'action ont donné l'occasion au personnel du DFID de réfléchir aux défis de mesurer les résultats en matière d'égalité hommes-femmes, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes. Ce processus a soulevé des questions appelant des travaux complémentaires et un ciblage plus précis :

- Comment chiffrer et mesurer l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes ?
- Comment s'assurer que la vaste palette des activités relatives à l'égalité hommes-femmes citées dans le rapport d'étape contribue aux avancées des objectifs de haut niveau et concourt à des résultats à long terme en matière d'autonomisation des femmes ?
- Comment susciter un changement culturel durable dans l'approche globale de l'organisation de prendre les inégalités de genre à bras le corps ?
- Comment attribuer les résultats obtenus en matière d'égalité de genre à tel ou tel agence dans le contexte d'une harmonisation accrue des activités de développement ?

#### Conscientiser le personnel

Une campagne intitulée « Think women! » a été lancée en juin 2008 par le DFID afin de déclencher un débat et de développer des savoirs en interne sur l'importance de l'égalité hommes-femmes, de l'autonomisation et du renforcement des capacités des femmes pour les résultats de développement.



La première phase de la campagne avait pour objet d'éveiller l'attention sur la problématique et sur son importance au regard des objectifs du DFID. Elle a donné lieu à la création d'affiches, à l'organisation de séminaires et à la diffusion d'informations sur le site Intranet du DFID, ainsi qu'à des manifestations ponctuelles dont l'une a consisté à inviter les membres du personnel à porter sur leur tête des seaux d'eau de façon à leur faire prendre conscience de la charge de travail qui pèse souvent sur les femmes dans les pays en développement. La deuxième phase de la campagne, lancée en octobre 2008, a principalement porté sur la manière dont le personnel du DFID est censé œuvrer à l'égalité de genre. Un nouveau manuel consacré à l'égalité hommes-femmes a été rédigé et diffusé auprès de l'ensemble du personnel, et des séminaires spécialisés ont été organisés sur le thème de l'égalité hommes-femmes ainsi qu'autour de différents champs d'activité du DFID (un séminaire a ainsi eu pour thème le manque de données sexospécifiques). Par ailleurs, les hauts responsables du DFID ont été invités à rédiger des projets d'articles, destinés à être diffusés sur l'Intranet, sur les liens entre leurs domaines d'activité respectifs et l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes.

Indépendamment des domaines dans lesquels ils travaillent, les agents du DFID sont invités à systématiquement se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce que notre action implique pour les femmes et les filles ?
- Avons-nous tenu compte de l'ensemble des hommes et des femmes ?
- Avons-nous consulté les hommes et les femmes ?
- Avons-nous investi autant dans les femmes que dans les hommes ?
- Les femmes et les filles sont-elles traitées équitablement ?

Voir également : [www.dfid.gov.uk](http://www.dfid.gov.uk)

## NORVÈGE : DES RÉSULTATS PEUVENT ÊTRE OBTENUS EN EXERÇANT UN SUIVI DES ACTIVITÉS AU NIVEAU DES PAYS

**Action 5:** « Relier les budgets affectés au développement aux résultats en matière d'égalité hommes-femmes que l'institution souhaite obtenir et mobiliser des engagements pluriannuels. »

### Le Plan d'action pour les droits des femmes et l'égalité de genre dans le cadre de la coopération pour le développement (2007-2009)

Le Plan d'action de la Norvège s'articule autour de quatre thématiques d'action prioritaires :

- L'autonomisation politique des femmes
- La santé et les droits sexuels et reproductifs
- L'autonomisation économique des femmes
- Les violences contre les femmes

Les domaines d'action sont différenciés et adaptés aux contextes nationaux. En outre le Plan d'action reconnaît que le facteur décisif pour l'obtention de bons résultats est l'engagement explicite des dirigeants tant aux niveaux politique qu'administratif.

### Chiffrer le budget de développement

L'un des instruments de mesure des résultats obtenus en matière d'égalité hommes-femmes est le budget de développement lui-même. L'objectif consiste à accroître la part de l'aide affectée à des activités en faveur de l'égalité hommes-femmes pendant la période couverte par le Plan d'action. Une ligne budgétaire spécifique a été ajoutée pour les droits des femmes et l'égalité hommes-femmes, les fonds transitant en partie par les ambassades. L'ouverture d'une nouvelle ligne budgétaire est un dispositif qui vient s'ajouter, et non se substituer, à la décision de placer davantage l'accent sur l'égalité hommes-femmes dans le budget global affecté à l'aide par la Norvège. L'aide publique au développement (APD) totale allouée à l'égalité hommes-femmes, à l'autonomisation et au renforcement des capacités des femmes s'élevait à 4,3 milliards NOK en 2007, contre 2,7 milliards NOK en 2006. Un rapport de suivi est également en cours d'élaboration.

### Examens des activités des ambassades en faveur de l'égalité hommes-femmes

Une série d'examens des portefeuilles d'activités des ambassades a été entreprise par l'Agence norvégienne pour la coopération au développement (Norad) afin de placer les droits des femmes et l'égalité hommes-femmes au premier rang des activités des ambassades. Cet exercice prend appui sur des études documentaires déjà disponibles ainsi que sur des missions d'une semaine effectuées dans les pays par des équipes d'observateurs. Deux examens ont été menés à terme en 2008.

Ces examens sont adaptés aux besoins, capacités et contextes spécifiques des pays, mais peuvent néanmoins reposer sur les éléments suivants :

- Réalisation d'un *examen analytique d'une part du portefeuille d'activités de l'ambassade* afin de repérer comment et dans quelle mesure l'égalité hommes-femmes est prise en considération à tous les stades des programmes, et dispenser des conseils sur la manière de renforcer la perspective égalité hommes-femmes dans le portefeuille d'activités, en mettant l'accent sur les défis propres au pays.
- Réalisation d'un *examen analytique des activités axées sur les droits des femmes et l'égalité hommes-femmes* afin de l'évaluer et de dispenser des conseils sur les suites données par l'ambassade au Plan d'action et au Livre blanc n° 11 (2007-2008), y compris en termes d'alignement et d'adaptation au contexte spécifique au pays.
- Mettre en évidence comment la Norvège peut se servir, en coordination avec d'autres donateurs, des divers canaux et enceintes utiles pour promouvoir l'égalité hommes-femmes et, si nécessaire, dispenser des conseils notamment sur la manière dont la CEDEF et la Résolution du Conseil des Nations unies n° 1325 peuvent être employées au service du dialogue et des programmes engagés à l'échelon national.
- Organisation de manifestations à visées didactiques à l'intention du personnel et recensement des points d'ancrage et des méthodes favorisant les synergies sur des questions telles que l'attention portée aux conflits, le développement durable et d'autres problématiques dites « transversales ».

Les leçons retenues à partir de ces examens constituent également une contribution importante aux travaux à visées plus générales ambitionnant de faire de l'égalité de genre une composante-pivot de la politique norvégienne de coopération pour le développement. Il est prévu de créer un site Web dédié sur lequel tous les examens réalisés par Norad seront publiés.

#### L'exemple de l'ambassade norvégienne en Ouganda

L'Ambassade norvégienne en Ouganda opérationnalise le Plan d'action pour les droits des femmes et l'égalité hommes-femmes dans le cadre de la coopération pour le développement et a intensifié ses efforts pour renforcer les droits des femmes et l'égalité de genre. Le gouvernement ougandais offre des conditions propices à la mise en œuvre du Plan d'action, et les objectifs et stratégies définis par l'Ambassade sont parfaitement alignés sur la politique de genre de l'Ouganda exposée dans son Gender Policy (2007) et Plan d'action national pour les femmes (2007), ainsi que sur la Stratégie d'aide conjointe.

Les efforts visant à prendre en compte de façon systématique l'égalité hommes-femmes reposent en grande partie sur le dialogue avec les partenaires et d'autres donateurs, y compris au niveau politique. Les quatre domaines d'action thématiques prioritaires du Plan d'action de la Norvège (voir paragraphes précédents) constituent l'axe autour duquel s'articulent les approches ciblées de l'Ambassade : des enveloppes spécifiques sont allouées à chaque domaine – d'un montant compris entre 1 million NOK et 6 millions NOK par an et par domaine.

Voir également : [www.norad.no](http://www.norad.no) et [www.mfa.no](http://www.mfa.no)

## SUÈDE : RENDRE COMPTE AU GOUVERNEMENT CRÉE UNE DYNAMIQUE PROPICE À L'OBTENTION DE RÉSULTATS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

**Action 6:** « Se préparer, en tant que donateurs, à devenir des *contributeurs* aux résultats de genre. Il n'est ni possible, ni souhaitable d'attribuer l'obtention de résultats de développement aux efforts d'un donneur particulier – ou même exclusivement à l'aide au développement ».

L'Agence suédoise de coopération pour le développement international (Asdi) a été réorganisée en octobre 2008, l'une des finalités de cette réorganisation étant d'appliquer rigoureusement la gestion axée sur les résultats au sein de l'Agence. Les stratégies, interventions et programmes par pays font désormais l'objet d'un suivi par des comités d'assurance-qualité, tant dans les services centraux que dans les bureaux sur le terrain. Une matrice de résultats, définissant des objectifs et des indicateurs, a été mise en place au niveau des pays. L'Asdi est tenue de rendre compte chaque année au gouvernement des résultats de développement – et notamment des résultats obtenus en matière d'égalité hommes-femmes.

L'égalité des genres est l'une des trois priorités thématiques du gouvernement suédois depuis 2007 et se décline en quatre axes :

1. la représentation politique des femmes,
2. la santé et les droits sexuels et reproductifs des femmes (dont le HIV/sida),

3. la sécurité des femmes (y compris la Résolution du Conseil de Sécurité des Nations unies n° 1325 et les violences contre les femmes), et
4. l'autonomisation économique des femmes.

Les résultats obtenus dans chacun de ces domaines sont notifiés au gouvernement en fin d'année. Si l'Asdi travaille depuis longtemps sur ces quatre domaines, elle concentre désormais ses efforts sur la sécurité et l'autonomisation économique des femmes, comme les nouveaux axes d'intervention privilégiés :

*Sécurité/violences contre les femmes* : un Plan d'action pour 2008-2010, devant guider les travaux de l'Asdi en matière de violences de genre a été adopté. L'objectif global de ce plan est de « contribuer à lutter contre les violences de genre et à promouvoir les droits et l'autonomisation économique et politique des personnes victimes de violences – principalement des femmes et des filles - dans les pays partenaires et dans le cadre de l'aide humanitaire ». Les objectifs intermédiaires du plan consistent à renforcer les mesures préventives et juridiques ainsi que les services et les soins aux victimes/survivant-es de violences de genre.

*Autonomisation économique des femmes* : le ciblage sur l'autonomisation économique des femmes s'accroît tant dans le cadre des programmes de coopération pour le développement que dans le cadre d'interventions ponctuelles. Des travaux ont été entrepris en vue d'établir un document théorique de référence, de présenter quatre études de cas afin de rassembler des propositions de nouvelles méthodes de travail (Albanie, Macédoine, Kosovo et Éthiopie) et d'élaborer un plan d'action comportant des indicateurs de suivi du respect des priorités fixées pour l'autonomisation économique des femmes.

Au niveau des pays partenaires, les principes directeurs qui déterminent le suivi et l'évaluation des efforts de l'Asdi pour l'égalité hommes-femmes sont les suivants :

- Mener un suivi visant à l'évaluation de la contribution de la Suède en direction de l'obtention des résultats - plutôt que de l'attribution directe de résultats obtenus aux programmes de développement suédois.
- Utiliser dans la mesure du possible les indicateurs et systèmes de suivi du pays partenaire.
- Veiller à ce que les indicateurs utilisés soient limités et correspondent au plus près aux objectifs.

Toutes les stratégies par pays élaborées par la Suède intègrent l'égalité hommes-femmes sous les quatre angles décrits plus haut. Ces stratégies font actuellement l'objet d'un examen à la suite de la décision prise par la Suède de ramener le nombre de pays partenaires de 68 à 33, ce qui signifie également que l'égalité des genres est appelée à gagner en visibilité en tant qu'objectif de la politique suédoise de coopération pour le développement.

En 2009, la Suède procédera à une mise à jour de sa politique pour l'égalité hommes-femmes dans le cadre de la coopération pour le développement.<sup>14</sup> L'efficacité de l'aide et du développement sera l'un des points de départ de ce processus. L'Asdi continuera en outre à œuvrer à l'élaboration et à l'amélioration des indicateurs et des statistiques sur l'égalité hommes-femmes. Dans le Plan d'action pour l'efficacité de l'aide qu'elle adoptera prochainement, l'Asdi prévoit un certain nombre de mesures dédiées intégrant l'égalité hommes-femmes.

Voir également : [www.sida.se](http://www.sida.se)

14. Voir également le document décrivant la politique actuelle de l'Asdi en matière d'égalité hommes-femmes intitulé : *Promoting Gender Equality in Development Cooperation*. Stockholm, 2005.

## CONCLUSIONS ET VOIE À SUIVRE À L'AVENIR

Les résultats obtenus en matière d'égalité hommes-femmes, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes ne sont guère faciles à mesurer. Les progrès dans ce domaine sont également lents et complexes, ils exigent souvent le déclenchement de changements d'attitude et appellent donc des démarches réfléchies et innovantes.

Les études de cas présentées dans ce dossier d'actualité donnent à penser que plusieurs organismes d'aide s'orientent vers une gestion axée sur les résultats pour la conduite de leurs travaux sur l'égalité hommes-femmes, l'autonomisation et le renforcement des capacités des femmes. Ils envisagent et adoptent différentes approches dont l'efficacité devra être étudiée. Il faudra alors vraisemblablement faire appel à un nouvel éventail de compétences et d'expertises.

Parallèlement, les organismes donateurs et les gouvernements nationaux s'emploient à renforcer leur capacité en matière de gestion axée sur les résultats de développement. Il conviendra de veiller à ce que ces efforts de renforcement des capacités visent explicitement l'obtention de résultats en matière d'égalité hommes-femmes, d'autonomisation des femmes. Il faudra pour cela que des expert-es thématiques et d'autres défenseur-es de l'égalité de genre travaillent en étroite collaboration avec les responsables des processus mis en place pour améliorer l'efficacité de l'aide.

---

*“Une société qui tolère l'inégalité paralyse son propre progrès économique et social. Comme en football, on ne gagne pas si l'on joue avec la moitié de son équipe.”*

Terry Davis, Secrétaire général du Conseil de l'Europe,  
lors de la réunion de haut niveau des Nations unies sur les OMD,  
septembre 2008.

---

## RÉFÉRENCES ET AUTRES SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACDI (2005), *Égalité entre les sexes – Cadre d'évaluation des résultats de l'ACDI*.

AusAID (2007), *Gender equality in Australia's aid programme – why and how*.

AusAID (2008), *Gender equality: annual thematic performance report 2006-07, February 2008*.

Asdi (2005), *Promoting Gender Equality in Development Cooperation*. Stockholm.

Asdi (2008), *Action Plan for Sida's Work Against Gender-Based Violence 2008–2010*.

Banque asiatique de développement (2008), *Strategy 2020. The Long-Term Strategic Framework of the Asian Development Bank 2008-2020*.

Hunt, J., Lateef, S., Thomas, H. (2007), *Gender Action Plans and Gender Equality Results: Rapid Gender Assessments of ADB Projects. Rapport de synthèse*. Banque asiatique de développement.

Ministère norvégien des Affaires étrangères (2007), *Action Plan for Women's Rights and Gender Equality in Development Cooperation, 2007-2009*. Ministère norvégien des Affaires étrangères.

OCDE (2007), *Egalité des genres et la mise en oeuvre de l'aide – Ce qui a changé depuis 1999 dans les agences de coopération pour le développement*

OCDE (2008), *Managing for Development Results: Information Sheet*.

OCDE (2008), *Newsletter from the Secretariat of the Joint Venture on Managing for Development Results*, N° 2, septembre 2008.

OCDE (2008), *Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement - Document de référence, Troisième édition*.

OCDE (2009), *Gestion axée sur les résultats en matière de développement*, Synthèses de l'OCDE, mars 2009.

OCDE (2009), *Aide à l'appui de l'égalité homme-femme et l'autonomisation des femmes 2006-2007*.

United Kingdom's Department for International Development (2007), *Gender Equality Action Plan 2007-2009: Making faster progress to gender equality*. Document du DFID.