



Note relative à la stratégie genre 2019-2023

WE FOR HER
#weforher

Version adaptée après approbation par le Conseil
d'administration du 20 juin 2018

Table des matières

1	Mandat d’Enabel	4
1.1	Loi portant modification du nom de la Coopération technique belge et définition des missions et du fonctionnement d’Enabel, Agence belge de développement (Loi Enabel, 23/11/2017).....	4
1.2	Contrat de gestion d’Enabel (01/01/2018)	4
1.3	Plan d’entreprise d’Enabel (2018).....	4
2	Leçons tirées de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB	5
2.1	Base de soutien sociale et institutionnelle limitée	5
2.2	Influence limitée de la stratégie genre 2010-2014	6
2.3	Interprétation et application erronées du cadre conceptuel	6
2.4	Reconnaissance du caractère à long terme	7
2.5	Intégration limitée du genre dans le dialogue politique et les interventions.....	7
2.6	Le potentiel des interventions à générer des effets importants sur le plan du genre	8
3	Stratégie genre 2019-2023 d’Enabel	9
3.1	Principe général : l’empowerment des femmes et la promotion de l’égalité entre femmes et hommes.....	9
3.2	Lignes directrices.....	10
3.2.1	Confirmation d’une approche à deux voies	10
3.2.2	Formulation et application adéquates du « <i>gender mainstreaming</i> »	11
3.2.3	L’application de l’approche fondée sur les droits humains	11
3.2.4	La détermination de priorités politiques claires en matière d’égalité des genres	12
3.2.5	Implication des hommes dans tout effort en faveur d’une plus grande égalité des genres	13
4	Objectifs et lignes d’action du plan d’action 2019-2023 relatif au genre	14
4.1	Généralités.....	14
4.2	Niveau opérationnel	15
4.3	Niveau organisationnel	16
4.4	Monitoring et évaluation	20
5	Stratégie de communication	21
6	Moyens	22
6.1	Budget.....	22
6.2	Gouvernance et implémentation.....	22
6.3	L’identification et la conclusion de partenariats.....	23
7	Plan d’action	24

8	Calendrier.....	26
	Annexe 1. Le contexte politique relatif au genre et au développement	27
	Annexe 2. Stratégie genre 2010-2014 de la CTB.....	32
	Annexe 3. Définitions de travail de la stratégie genre 2019-2023 d’Enabel	40
	Bibliographie.....	42

La note relative à la stratégie genre a été rédigée sous l’encadrement du Comité de pilotage composé (par ordre alphabétique) de :

Marleen Bosmans, Experte Genre & Approche axée sur les droits humains (chef de projet)
Martine Brisse, Directrice des Ressources humaines
Charline Daelman, Experte et rédactrice externe (KUL)
Samira El Keffi, Coordinatrice Développement organisationnel
Carl Michiels, Président du Comité de direction
Paul Verlé, Coordinateur du Département Expertise sectorielle et thématique

Bruxelles, le 30 juin 2018.

La présente note a vu le jour en étroite collaboration avec Charline Daelman, associée à la *Katholieke Universiteit Leuven* (KUL).

1 Mandat d'Enabel

1.1 Loi portant modification du nom de la Coopération technique belge et définition des missions et du fonctionnement d'Enabel, Agence belge de développement (Loi Enabel, 23/11/2017)

Fin 2017 a été adoptée une loi portant modification du nom de la Coopération Technique Belge (CTB) en Enabel. La Loi Enabel définit les missions et le fonctionnement de la nouvelle agence.

Pour l'exécution des missions d'Enabel, une obligation de résultat existe par rapport aux objectifs visés dans la Loi relative à la Coopération belge au Développement, dont l'autonomisation (*empowerment*) des femmes et l'égalité des hommes et des femmes (art. 5, § 4 Loi Enabel). Il convient par ailleurs de respecter aussi les objectifs et priorités fixés par le Ministre De Croo.

1.2 Contrat de gestion d'Enabel (01/01/2018)

Le nouveau contrat de gestion d'Enabel, qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018, ancre plus solidement encore la nouvelle orientation prise par notre agence. Le contrat de gestion souligne que le régime de recrutement sera revu avec, pour objectif constant, le respect des lois et conventions en matière de genre, de diversité et d'égalité des chances. Il y a lieu d'accorder une attention particulière à la planification des besoins en personnel et à la promotion de la mobilité interne et externe (art. 29, § 4 du contrat de gestion).

Enabel s'engage aussi à s'aligner sur les lois et réglementations belges et européennes en matière de genre et d'intégration de la dimension de genre (*gender mainstreaming*), et à continuer ainsi, à l'avenir, à contribuer à la réalisation des engagements internationaux de la Belgique en la matière avec, pour objectif, l'égalité des femmes et des hommes (art. 40, § 1^{er} du contrat de gestion).

Pour atteindre cet objectif, Enabel a entrepris de revoir sa stratégie genre et d'en soumettre une version adaptée au Conseil d'administration au plus tard le 30 juin 2018. La révision de la stratégie genre concerne non seulement les interventions d'Enabel, mais également les relations de travail chez Enabel (art. 40, § 2 du contrat de gestion). Le nouveau mandat stipule enfin que la réalisation de la stratégie genre fait l'objet d'une planification à travers le plan d'entreprise dès 2019 (art. 40, § 3 du contrat de gestion).

1.3 Plan d'entreprise d'Enabel (2018)

Le plan d'entreprise 2018 d'Enabel souligne également que la mise en œuvre des lois et recommandations en matière de genre constitue un point d'attention spécifique pour notre agence et il reprend les principaux aspects liés au genre cités dans le contrat de gestion. Il prévoit la réalisation de la nouvelle stratégie genre à travers le plan d'entreprise dès 2019.

2 Leçons tirées de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB

En vue du développement d'une stratégie genre efficace et adéquate, il est important d'analyser les efforts déjà accomplis en la matière : quels ont été les objectifs atteints (ou pas), quels processus se sont avérés fructueux, quels ont été les obstacles rencontrés par la précédente politique, etc. Jusqu'à présent, hormis l'évaluation finale de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB, aucune radioscopie approfondie n'a encore été réalisée de la politique menée par la CTB/Enabel en matière de genre.

En 2014, la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD) a fait procéder à une évaluation générale ayant comme objet l'intégration de la dimension de genre dans la Coopération belge au développement et comme but le renforcement de l'égalité entre les femmes et les hommes, et l'amélioration de la position des femmes (Évaluation DGD)¹.

Ces deux évaluations servent de base à une synthèse des enseignements tirés de la politique précédemment menée en matière de genre.

2.1 Base de soutien sociale et institutionnelle limitée

La coopération au développement ne se fait pas dans le vide : elle est mise en place et exécutée par le biais d'institutions sociales, ici et dans le Sud. L'Évaluation DGD montre qu'il n'a pas été suffisamment tenu compte du manque d'ancrage social fort de la valeur ni de l'importance de l'égalité des genres, tout d'abord et avant tout en Belgique même. Ce manque se retrouve également dans la structure organisationnelle de la DGD et la CTB/Enabel, ce qui constitue une sérieuse pierre d'achoppement pour les efforts en faveur de l'égalité des genres. Et pourtant, les conditions initiales nécessaires pour lutter efficacement pour une meilleure égalité des genres sont bien présentes en Belgique. Nous pensons à cet égard au cadre légal qui permet d'œuvrer en faveur du genre, du *gender mainstreaming* et de la prévention de la violence sexuelle. La dimension de genre en tant que thème transversal est en outre intégrée dans les principaux textes légaux (voir l'Annexe 1).

Malgré l'existence du cadre légal, il s'avère toujours particulièrement difficile de traduire ce cadre et les intentions politiques qui s'y rattachent en une pratique effective, que ce soit en termes de politique ou de programmes et projets concrets. Cela s'explique en partie par le fait que le genre est intériorisé depuis l'enfance, si bien qu'il est difficile d'inciter des personnes

1^{re} leçon : Traduire la politique d'égalité des genres en une bonne pratique d'exécution est une tâche exigeante qui a été sous-estimée dans le passé. En particulier, lorsqu'une solide base de soutien social fait défaut, faire en sorte que les acquis formels/légaux se traduisent par des changements réels dans la vie des femmes et des hommes est un processus particulièrement ardu et complexe qui comporte divers aspects et de nombreuses étapes et qui soulève des résistances que l'on ne peut lever à travers une approche purement instrumentale.

¹ Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD), Service de l'Évaluation spéciale, « Un chemin difficile vers l'égalité – Évaluation du Genre et Développement dans la Coopération belge » (novembre 2014).

à remettre en question les identités de genre existantes et les comportements et attitudes qui y sont associés. Cela complique le processus de changement social nécessaire pour faire cesser et éliminer les inégalités des genres.

2.2 Influence limitée de la stratégie genre 2010-2014

L'analyse finale de la stratégie genre 2010-2014 indique en première instance que des progrès ont bel et bien été réalisés et que certains objectifs initialement fixés ont été atteints. Il n'en demeure pas moins que l'Évaluation DGD démontre que l'influence générale de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB/Enabel sur la contribution à l'égalité des genres de la Coopération belge générale est plutôt limitée.

2^e leçon : Vu les efforts consentis, les moyens investis et les objectifs atteints, il est décevant de constater que la stratégie genre 2010-2014 de la CTB/Enabel n'a eu qu'un impact limité sur la promotion de l'égalité des genres à travers la politique générale de la Coopération belge au développement. Il est dès lors recommandé de réfléchir à ce constat et d'analyser de quelle manière la nouvelle stratégie genre 2019-2023 pourra avoir un plus grand impact.

2.3 Interprétation et application erronées du cadre conceptuel

L'Évaluation DGD établit que de nombreux efforts ont déjà été fournis, par le biais de l'organisation de formations et d'ateliers, dans le but d'introduire, d'explicitier et d'opérationnaliser le cadre conceptuel relatif au genre et au *gender mainstreaming*. Quoiqu'il en soit, ces efforts semblent avoir raté leur cible, attendu que ces deux concepts sont toujours mal compris. Ainsi, pour bon nombre d'organisations et de projets, le genre se limite encore et toujours à s'efforcer d'inclure les femmes et les filles dans les actions du projet.

Vu que l'application pleine et entière des concepts genre et *gender mainstreaming* est problématique (ou est, en tous les cas, perçue comme telle), il en résulte une grande diversité de pratiques, où le terme « *gender mainstreaming* » prend des interprétations très variées, qui ignorent l'essence même des notions de base sous-tendant la politique en matière de genre.

Cela se solde par l'adoption d'une approche « *gender light* » qui, d'une part, consacre l'attention nécessaire au genre et au *gender mainstreaming*, mais, d'autre part, entraîne une érosion de ce qu'impliquent effectivement ces concepts. L'approche « *gender light* » n'est donc pas tant une forme de confusion des idées, mais plutôt de dilution (consciente ou non) des idées, qui vide la notion de son essence et qui a comme conséquence que l'on perd de vue le but du *gender mainstreaming*, à savoir une égalité des genres qui implique une transformation sociale. Ainsi perverti, le *gender mainstreaming*, plutôt que d'être un moyen ou une stratégie, n'est plus qu'un but en soi, qui est mis en pratique d'une façon tout aussi restrictive.

3^e leçon : Le genre et le *gender mainstreaming* impliquent, par essence, une transformation sociale (changement des structures de pouvoir) et leur application effective ne se réalisera que si un large éventail de conditions sont satisfaites sur le plan individuel et organisationnel.

Il est important à cet égard de souligner que le *gender mainstreaming* implique que, dans les organisations concernées, des moyens suffisants soient libérés, qu'une expertise en matière de genre soit présente et que des instruments adéquats soient développés. Mais il implique aussi et surtout que la culture d'organisation (y compris la direction) manifeste au minimum un esprit d'ouverture à l'égard du genre et la volonté de susciter, au sein de l'organisation, une attitude favorable à la dimension transformatrice du *gender mainstreaming* et d'agir concrètement en conséquence. Dans le cas contraire, le *gender mainstreaming* demeurera l'affaire de quelques personnes (engagées) et il se peut fort que les processus de changement se limitent au niveau instrumental.

2.4 Reconnaissance du caractère à long terme

La stratégie genre 2010-2014 a déjà souligné le fait que l'égalité des genres est un processus de longue haleine². Comme précédemment mentionné, le genre est un concept intériorisé par les individus depuis leur enfance. Il n'est dès lors pas évident de changer ces « acquis » du jour au lendemain. L'Évaluation DGD indique qu'il existe une grande volonté et une forte demande en faveur d'une meilleure pratique en matière de genre, mais que ce changement ne se fera pas en deux coups de cuiller à pot.

4^e leçon : L'atteinte de l'égalité des genres est un processus de longue haleine pour lequel il faut bien admettre qu'il n'est pas évident de mettre les personnes au défi de revoir leurs conceptions du genre, tant ce concept est intériorisé depuis leur plus tendre enfance. Aussi, il est essentiel que la stratégie genre adopte une approche pragmatique, mais ambitieuse pour laquelle est définie une stratégie à long terme.

2.5 Intégration limitée du genre dans le dialogue politique et les interventions

Dans presque toutes les organisations et dans la majorité des interventions examinées, qui figurent dans l'Évaluation DGD, le genre est certes présent comme point d'attention, mais on trouve rarement trace d'une pratique intégrale et cohérente. Le constat a par ailleurs été dressé que l'intérêt récent pour la gestion axée sur les résultats (RBM) a du mal à intégrer le genre de façon adéquate. La gestion axée sur les résultats crée, en théorie, de belles opportunités pour la formulation d'objectifs en matière de genre et le suivi de leur réalisation. Il n'existe cependant, pour l'heure, aucune approche clairement définie qui permette, à

² CTB, Saskia Ravesloot, « Gender Mainstreaming in BTC: Gender@yourdesk » (mars 2010), p. 30.

l'intérieur des différents secteurs, d'établir un lien solide entre, d'une part, les objectifs « techniques » des projets (visant avant tout à combler certains besoins pratiques des femmes et des filles) et, d'autre part, une plus grande égalité des genres (ce qui nécessite aussi d'accorder une attention aux besoins stratégiques et, partant, aux relations entre les sexes).

Par ailleurs, le caractère à long terme du processus d'égalité des genres est difficilement compatible avec l'atteinte de résultats à court terme. Il est important de veiller à ce que le choix ne se porte pas uniquement sur « la voie de la moindre résistance » par la formulation de résultats relativement faciles à atteindre, au détriment du travail en profondeur. Cela s'applique certainement dans des contextes difficiles où la réalisation de changements concrets prend du temps. Enfin, l'Évaluation DGD est aussi arrivée au constat que, sur le plan du genre, les interventions de développement se préoccupent peu de mesurer et de suivre les effets qu'elles tentent d'obtenir.

5^e leçon : Pour qu'une véritable intégration du genre dans le cycle de politique et d'intervention contribue à une plus grande égalité entre les genres, il faut un engagement et des efforts soutenus de la part des acteurs clés concernés.

2.6 Le potentiel des interventions à générer des effets importants sur le plan du genre

Malgré les nombreux défis à relever pour intégrer le genre de façon adéquate dans la politique belge en matière de coopération au développement, l'Évaluation DGD a mis en lumière plusieurs projets dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'économie, qui obtiennent effectivement des résultats pour les femmes et les filles, et qui ont eu un impact sur l'égalité des genres, même s'il n'est pas question d'intégration explicite du genre. Il s'agit ici principalement de projets dans le secteur de l'éducation et de la santé, qui parviennent à pourvoir à certains besoins concrets des femmes et des filles.

Si l'intégration du genre est ainsi confrontée à de sérieux défis, l'Évaluation DGD révèle que, dans des contextes fragiles, elle crée également de nombreuses opportunités. L'intégration du genre (via le *mainstreaming* et les actions spécifiques) offre un énorme potentiel, non seulement de réaliser une plus grande égalité entre les genres, mais aussi, grâce à la force des femmes et de leurs organisations, d'élargir le développement et de contribuer au développement institutionnel, à la paix et à la stabilité.

6^e leçon : Même si l'intégration du genre échoue, les interventions sont tout de même en mesure de générer des effets importants sur le plan du genre. Il n'en demeure pas moins que leur impact pourrait être plus significatif sur l'empowerment des femmes en cas de meilleure intégration du genre. Grâce à la force et au dynamisme de (groupements de) femmes dans le Sud, il nous est également possible de générer, sans intégration adéquate du genre, des résultats positifs dans le domaine de l'empowerment des femmes

3 Stratégie genre 2019-2023 d'Enabel

3.1 Principe général : l'empowerment des femmes et la promotion de l'égalité entre femmes et hommes

L'*empowerment des femmes* implique que les femmes prennent le pouvoir et le contrôle de leur propre vie. Il inclut une prise de conscience, le renforcement de la confiance en soi, l'élargissement des choix, un plus grand accès aux ressources et un meilleur contrôle de celles-ci, ainsi que des actions en vue de transformer les structures et institutions qui entretiennent et renforcent la discrimination fondée sur le sexe et les inégalités. Le processus d'empowerment est tout aussi important que son objectif ; il implique que les femmes doivent non seulement jouir de capacités identiques (en termes d'éducation et de santé) et d'égalité d'accès aux ressources et aux opportunités (en termes de terres et d'emplois), mais aussi avoir la possibilité d'utiliser ces droits, capacités, ressources et possibilités, et ce faisant, d'adopter des choix et des décisions stratégiques (grâce à des opportunités de leadership et une participation à des institutions politiques).

L'empowerment vient de l'intérieur ; les femmes acquièrent l'autonomie de poser des choix déterminés et de revendiquer leurs droits. Il n'en demeure pas moins que des agences de développement internationales, comme Enabel, peuvent instaurer et soutenir des processus à même de promouvoir l'autonomisation d'individus et de groupes.

Tous les apports susceptibles de promouvoir l'empowerment des femmes doivent aider ces dernières à articuler leurs besoins et priorités, et jouer un rôle plus actif dans la promotion de ces besoins et priorités. L'empowerment des femmes ne peut se faire dans le vide ; les hommes doivent eux aussi prendre part au processus de changement. Le processus d'empowerment des femmes ne peut pas être perçu comme un « jeu de somme nulle » où les bénéfices engrangés par les femmes impliquent automatiquement des pertes pour les hommes. Renforcer le pouvoir des femmes dans les stratégies d'empowerment ne fait pas nécessairement référence au « pouvoir sur », soit le contrôle de certaines formes de pouvoir, mais plutôt à des formes alternatives de pouvoir, à savoir : le « pouvoir de », le « pouvoir avec » et le « pouvoir intérieur » qui cible l'utilisation des points forts individuels et collectifs pour œuvrer à l'atteinte d'objectifs communs, et ce, sans contrainte ni domination³.

L'*égalité des genres* implique que les droits, responsabilités et opportunités d'un individu ne dépendent pas du fait qu'il soit né homme ou femme. Elle comprend un aspect quantitatif – une représentation juste et équitable des femmes – et un aspect qualitatif – l'exercice d'une influence équitable sur la fixation de priorités et résultats de développement pour les femmes et les hommes. Les motifs associés à la promotion de l'égalité des genres sont doubles. Primo, l'égalité entre les femmes et les hommes est une question de droits humains et d'équité sociale. Secundo, l'égalité des genres est une condition sine qua non d'un développement durable et axé sur l'individu.

Bien que d'importants efforts aient été consentis ces dernières années au niveau international et national, et plus particulièrement par Enabel, ceux-ci s'avèrent insuffisants pour pérenniser l'empowerment des femmes et l'égalité entre femmes et hommes. Des chiffres

³ Office of the Special Adviser on Gender Issues and the Advancement of Women, "Important Concepts Underlying Gender Mainstreaming" (août 2001), disponible sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet2.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018), p. 1.

récents de 2017 démontrent que, jusqu'à ce jour, la nécessité d'accomplir de sérieux efforts, dont un encadrement légal, se fait toujours ressentir en vue de faire cesser toute discrimination sexospécifique à travers le monde :

- 1) 19 % des femmes âgées de 15 à 49 ans affirment avoir subi des violences physiques et sexuelles d'un partenaire intime.
- 2) Si le nombre de mariages d'enfants est en régression, 1 femme sur 4 est toujours contrainte de se marier avant l'âge de 18 ans.
- 3) 1 femme sur 3, âgée de 15 à 19 ans, subit encore une excision dans certains pays.
- 4) Les femmes consacrent toujours en moyenne trois fois plus de temps à des tâches ménagères ou des soins non rémunérés que les hommes.
- 5) Les femmes ne sont toujours représentées qu'à concurrence de 23,4 % dans les parlements nationaux.
- 6) Toujours sous-représentées dans des fonctions de management, les femmes occupent moins d'un tiers des fonctions seniors et de middle management.
- 7) 52 % seulement des femmes âgées de 15 à 49 ans, qui sont mariées ou en relation, ont un droit de décision quant à leurs relations sexuelles et au recours aux contraceptifs, et aux soins de santé⁴.

Les chiffres susmentionnés révèlent que, malgré l'atteinte de plusieurs objectifs intermédiaires, le chemin à parcourir est encore long. L'empowerment des femmes et l'atteinte de l'égalité des genres demeurent dès lors le principe général sous-tendant la stratégie genre 2019-2023 d'Enabel et son plan d'action.

3.2 Lignes directrices

3.2.1 Confirmation d'une approche à deux voies

L'approche à deux voies constituait déjà un aspect important de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB. Au terme de l'analyse finale réalisée par la DGD, cette dernière a approuvé en 2016 une note stratégique remaniée portant sur le « Genre dans la Coopération belge au développement ». Ladite note définit les lignes directrices des interventions futures. Elle reconferme l'importance de l'approche à deux voies qui est par conséquent maintenue.

Dans l'optique de réaliser l'empowerment des femmes et l'égalité entre femmes et hommes, il est conseillé de travailler à deux niveaux par ailleurs complémentaires.

Primo, une modification en profondeur des structures inégalitaires de la société requiert une *intégration transversale du genre (gender mainstreaming)*. Le *gender mainstreaming* doit être appliqué dès le début du cycle de programmation et tout au long du cycle, et ce, dans tous les secteurs. Cette intégration systématique et transversale du genre exige généralement plus de temps, plus d'implication et plus de coordination. Il convient à cet égard de ne pas perdre de vue que les résultats et l'impact sont potentiellement moins directs, mais qu'ils ont une portée structurelle et sont donc durables.

Secundo, l'approche liée au *gender mainstreaming* ne signifie nullement que plus aucune *action spécifique* ne puisse/ne doive être entreprise. Les actions spécifiques visent essentiellement la satisfaction des priorités et besoins des femmes et filles à travers, par exemple, la législation, le développement des politiques, la recherche et des projets/programmes spécifiques sur le terrain. Axées sur la promotion de l'égalité des genres,

⁴ Progress SDG 5 "Achieve gender equality and empower all women and girls", Progress & Info (2017), disponible sur <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg5> (dernière visite le 25 juin 2018).

ces actions (positives) assurent de même une mise en œuvre de l'égalité de droits et d'opportunités pour les femmes. Des actions ciblant spécifiquement les femmes aident à encourager les femmes tout en faisant office de source importante d'inspiration pour les stratégies et initiatives qui peuvent alors être intégrées aux interventions normales. En règle générale, ces actions sont plus faciles à entreprendre et elles génèrent des résultats tangibles, et ce, même avec des budgets plutôt réduits.

Loin de s'exclure, ces deux voies sont en fait complémentaires l'une de l'autre. Aussi, il est important, dans les programmes de développement qui optent pour une intégration transversale du genre, de continuer à accorder une attention systématique à la détermination de lignes budgétaires spécifiques ou de prévoir un certain pourcentage du budget à allouer au genre.

3.2.2 Formulation et application adéquates du « *gender mainstreaming* »

Depuis quelques décennies déjà, le concept de *gender mainstreaming* est vu comme le Saint-Graal des réflexions, politiques et pratiques en matière de développement. La stratégie genre 2010-2014 de la CTB avait elle-même baptisée sa stratégie en « stratégie de *gender mainstreaming* ». L'Évaluation DGD a toutefois montré que plusieurs mécanismes de *gender mainstreaming* ont perdu leur sens premier. Alors que certains font le choix délibéré d'abandonner le *gender mainstreaming* en tant que stratégie, cela va trop loin pour certains. La note relative à la stratégie genre 2019-2023 opte elle pour un maintien du *gender mainstreaming* en tant que stratégie, pour autant que les conséquences du *mainstreaming*, en l'occurrence son « intégration dans le courant dominant », soient pleinement comprises et que le *gender mainstreaming* aille au-delà de la simple intégration transversale de la dimension de genre au cycle de gestion et de programmation.

Le *gender mainstreaming* n'implique pas la nécessité d'ajouter un élément « genre » ou « égalité des genres » à toutes les activités existantes et prévues. Il place l'égalité des genres au cœur du débat lors de la prise de décisions stratégiques et l'élaboration de plans à moyen terme, de budgets pour des programmes et de structures et processus institutionnels. Le processus de *gender mainstreaming* signifie donc la prise en compte des perceptions, expériences, connaissances et intérêts des femmes et des hommes lors de l'élaboration des politiques, de la planification et de la prise de décisions. Le *gender mainstreaming* peut contribuer à modifier certains objectifs dans l'optique de garantir que tant les hommes que les femmes puissent avoir une influence sur les processus de développement, y prendre part et en tirer profit. Il peut de même nécessiter que certains changements soient apportés aux organisations – structures, procédures et cultures – afin d'aboutir à une structure propice à l'atteinte de l'égalité des genres⁵.

Le *gender mainstreaming* ne doit pas être perçu comme le but final de la nouvelle stratégie genre, mais comme un moyen d'atteindre l'objectif ultime, en l'occurrence l'empowerment des femmes et la réalisation de l'égalité des genres.

3.2.3 L'application de l'approche fondée sur les droits humains

Le plan d'action genre GAP II de l'UE (2016-2020) résume parfaitement les rapports qui existent entre les droits humains et l'égalité des genres lorsqu'il affirme que :

⁵ Office of the Special Adviser on Gender Issues and the Advancement of Women, "Gender Mainstreaming: Strategy for Promoting Gender Equality" (août 2001), disponible sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet1.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018), p. 1-2.

“Gender equality is a matter of human rights. It is the foundation of democratic societies and good governance, and the cornerstone of inclusive sustainable development”⁶.

L’approche fondée sur les droits humains a été, pour la première fois, évoquée dans la Loi relative à la Coopération belge au Développement (2013). Celle-ci stipule en son art. 4 que :

« *La Coopération belge au Développement contribue, dans ce cadre, à l’objectif général de développement et de consolidation de la démocratie et de l’état de droit, en ce compris la bonne gouvernance, ainsi qu’à l’objectif du respect de la dignité humaine, des droits humains dans toutes leurs dimensions et des libertés fondamentales, portant une attention particulière à la lutte contre toute forme de discrimination.* »

Dans sa note de politique générale relative au Développement international d’octobre 2017, le Ministre Alexander De Croo confirme que l’approche fondée sur les droits humains constitue l’un des deux thèmes de sa politique de développement.

Cette approche implique que l’on reconnaisse à chaque individu en tant que tel ses droits humains, quels que soient son origine, son domicile, son sexe, son orientation sexuelle ou ses convictions religieuses. En conséquence, il est interdit d’invoquer une quelconque conviction (religieuse, ethnique ou autre) pour restreindre les droits humains. La protection des droits fondamentaux des citoyens occupe une place centrale dans l’approche fondée sur les droits humains. Les droits humains et le développement constituent les deux faces d’une même médaille avec, pour but ultime, l’empowerment du titulaire de droits.

3.2.4 La détermination de priorités politiques claires en matière d’égalité des genres

La nouvelle stratégie genre devra certes relever une kyrielle de défis, mais elle ouvrira dans le même temps des tas de possibilités, dans toutes sortes de domaines, qui inciteront à passer à l’action. Il est dès lors important de définir dans la nouvelle stratégie genre des priorités et objectifs stratégiques clairement déterminés en matière d’égalité des genres. Ces priorités doivent garantir, dans le contexte plus large du genre, la fixation d’objectifs clairs et réalistes à propos desquels il faut rendre des comptes. Une bonne délimitation des objectifs en matière de genre contribue également à une intégration plus cohérente du genre dans les notes stratégiques sectorielles et thématiques.

Il convient à cet égard de souligner que le terme « femmes » vise les femmes de tout âge, en ce compris donc les filles, les adolescentes et les femmes plus âgées. Miser sur des priorités et objectifs politiques clairs en matière d’égalité des genres permettra non seulement de contribuer à améliorer le fonctionnement et la visibilité, mais mettra également Enabel en mesure de développer une expertise spécifique à propos de ces priorités tout en acquérant une certaine reconnaissance en tant que centre de connaissances.

⁶ Commission européenne, Joint Staff Working Document “Gender Equality and Women’s Empowerment: Transforming the Lives of Girls and Women through EU External Relations 2016-2020”, SWD(2015) 182 (septembre 2015), disponible sur https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/staff-working-document-gender-2016-2020-20150922_en.pdf (dernière visite le 25 juin 2018), p. 2.

3.2.5 Implication des hommes dans tout effort en faveur d'une plus grande égalité des genres

L'empowerment des femmes et la lutte en faveur de l'égalité entre hommes et femmes ne sont pas uniquement un problème de femmes, mais constituent un objectif social auquel il convient d'impliquer les hommes de sorte à induire le changement culturel inhérent à l'égalité des genres. Pour atteindre cet objectif social, il est d'une importance cruciale que tant les hommes que les femmes s'impliquent dans l'atteinte de l'égalité des genres. Tous deux doivent s'investir dans l'optique de mettre un terme aux inégalités au sein de la société et admettre qu'ils assument sur ce plan une responsabilité partagée. Aussi, il est nécessaire que les hommes soient (davantage) impliqués dans les stratégies ambitionnant une égalité des genres effective.

Jusqu'à ce jour, cela demeure une question épineuse, et ce, même au sein d'organisations, de politiques et d'interventions intégrant déjà bien le genre. Ce manque d'attention peut assurément être en partie imputé à l'intériorisation du concept de genre et aux (fausses) idées circulant à propos du *gender mainstreaming*. Des efforts supplémentaires devront être consentis pour impliquer les hommes dans des analyses de genre et autres actions en faveur d'une plus grande égalité des genres. Il est toutefois important d'examiner de quelle manière l'inégalité des genres a une incidence sur l'attitude et le comportement des hommes, et comment les hommes entretiennent (sciemment ou non) cette inégalité. Les résultats de cette analyse permettront d'identifier des actions et des objectifs pour remédier à cette situation.

4 Objectifs et lignes d'action du plan d'action 2019-2023 relatif au genre

La nouvelle stratégie genre doit être vue comme un trajet de changement avec tous les obstacles et opportunités inhérents au changement. Le développement du plan d'action 2019-2023 relatif au genre inclura également une réflexion sur la théorie du changement (identification des forces motrices à la base du changement) fondée sur la capitalisation des expériences et l'identification des bonnes pratiques. Les objectifs et lignes d'action proposés présentent donc un caractère provisoire et leur contenu définitif sera fixé à la lumière de l'analyse prévue des expériences et (bonnes) pratiques du passé.

Les objectifs visés ne se réaliseront pas tous seuls et ils pourraient rencontrer certaines résistances. Il est toutefois important que tous les départements d'Enabel se sentent impliqués dans cette nouvelle stratégie genre et coresponsables de la réussite de sa mise en pratique, et qu'ils puissent et doivent rendre des comptes à ce sujet.

À l'instar de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB, le choix s'est de nouveau porté sur un travail à deux niveaux comprenant, d'une part, une intégration du genre à la politique de développement, aux programmes et projets (niveau opérationnel) et, d'autre part, le *gender mainstreaming* sur le plan organisationnel (niveau organisationnel). Une voie générale et globale applicable à et couvrant ces deux niveaux est ajoutée.

4.1 Généralités

Objectif 1 : L'ancrage du genre dans le processus décisionnel

L'ancrage du genre dans le processus décisionnel d'Enabel constitue un objectif général et central de la nouvelle stratégie genre 2019-2023. À travers l'ancrage systématique de la dimension de genre dans le processus de planification, le processus de gestion, les processus fondamentaux et les processus support, Enabel poursuivra l'intégration de la dimension de genre aux politiques et, le cas échéant, directives pertinentes. Lesdites politiques seront traduites concrètement en instruments pratiques appuyant la mise en œuvre de la dimension de genre dans le travail journalier. Le plan d'action 2019-2023 relatif au genre analysera quels politiques, directives politiques, procédures et instruments feront l'objet d'un screening, d'une évaluation et d'une adaptation. Les processus ne seront pas tous soumis à un screening du genre. Seules les orientations politiques pertinentes seront revues en fonction des plans annuels et priorités des différents départements.

- LIGNE D'ACTION 1.1 : Le genre est intégré au processus de planification.
- LIGNE D'ACTION 1.2 : L'intégration du genre à la stratégie et aux documents stratégiques se poursuit.
- LIGNE D'ACTION 1.3 : L'intégration du genre aux orientations politiques, directives, procédures et instruments se poursuit.

4.2 Niveau opérationnel

Objectif 2 : Le *mainstreaming* à part entière du genre dans le cycle de programmation

Afin de procéder à un *mainstreaming* à part entière du genre, il est nécessaire de réaliser une analyse de genre dès le début du cycle de programmation avant de lancer un programme spécifique, ainsi qu'en cours d'exécution de programmes existants. Une analyse de genre met en exergue les différences entre et parmi les femmes, les hommes, les filles et les garçons concernant la répartition relative des ressources, des opportunités, des restrictions et du pouvoir dans un contexte déterminé. Dans le passé, pour certaines interventions déterminées, Enabel n'a soit pas procédé à une analyse socioculturelle, soit l'a bien réalisée, mais celle-ci n'a pas été utilisée. Les raisons de cette situation ne sont pas claires.

Dans l'optique de développer la stratégie genre 2019-2023, le plan d'action 2019-2023 relatif au genre prévoira une analyse de genre, et ce, avant chaque intervention, quel que soit le secteur ou le domaine d'intervention, ainsi que pendant la mise en œuvre de programmes existants, le cas échéant. La réalisation d'analyses de genre doit permettre à Enabel d'identifier les inégalités des genres et d'y remédier de façon adéquate. Les analyses de genre les différences d'impact sur les les hommes et les femmes dans certaines situations bien précises et pourquoi. La mise en place d'analyses de genre permettra à Enabel d'élaborer des interventions mieux ciblées sur la résolution d'inégalités sexospécifiques et sur les besoins exprimés par les différents groupes de population.

- **LIGNE D'ACTION 2.1** : Le recours effectif à l'intégration du genre comme critère de qualité lors de l'évaluation de projets et programmes.
- **LIGNE D'ACTION 2.2** : L'intégration effective du genre dans la gestion axée sur les résultats (RBM).
- **LIGNE D'ACTION 2.3** : L'adaptation d'outils existant en matière de genre et le développement de nouveaux, de sorte à les rendre plus « propres à un secteur » et « contextualisés » en fonction des réalités et besoins à l'échelon local.
- **LIGNE D'ACTION 2.4** : Approche explicite et systématique du genre dans les différentes instances de concertation avec les partenaires.

Objectif 3 : Le développement d'une expertise relative à des questions de genre spécifiques

La nouvelle stratégie genre contribuera au développement d'une expertise spécifique relative aux questions de genre mises en avant par le Ministre De Croo tout au long de sa note de politique générale relative au Développement international (2017). Ce mode de fonctionnement crée des possibilités pour Enabel de profiler sa politique en matière de genre sur des thématiques et domaines spécifiques, tout en devenant un acteur significatif sur ce plan. Ces questions de genre ne peuvent toutefois pas être vues comme des domaines prioritaires excluant le *gender mainstreaming* ou encore des actions et programmes spécifiques au genre dans d'autres domaines.

- LIGNE D’ACTION 3.1: La politique en matière de genre contribuera au développement d’une expertise relative aux questions de genre spécifiques suivantes :
 - (i) femmes et développement économique/entrepreneuriat ; (ii) femmes, digitalisation et communication ; (iii) santé et droits sexuels et reproductifs (avec une attention accrue à et un engagement en faveur de la prévention et la lutte contre les violences sexospécifiques) ; (iv) accès des femmes à la formation ; et (v) femmes et décisions économiques et politiques.

4.3 Niveau organisationnel

Objectif 4 : Le renforcement des compétences en matière de genre au sein de l’organisation et parmi le personnel

Le renforcement des compétences en matière de genre au sein de l’organisation et du personnel passe par une analyse du genre, l’organisation d’évènements de sensibilisation et des possibilités de formation. La réalisation d’une analyse du genre permet à Enabel de se faire une bonne idée des compétences existant en matière de genre au sein de l’organisation et parmi le personnel. Ce faisant, Enabel devrait être en mesure de valoriser et de renforcer les compétences existantes, d’identifier les lacunes potentielles et de développer des initiatives visant à transmettre ou à attirer les nouvelles compétences requises. Aussi, une attention sera explicitement accordée à l’identification, la valorisation et le renforcement de l’expertise locale en matière de genre, au niveau des Représentations, des interventions et des partenaires.

- LIGNE D’ACTION 4.1 : La poursuite du renforcement des compétences du personnel en matière de genre à travers l’organisation de formations sur le genre au siège et sur le terrain.
- LIGNE D’ACTION 4.2 : L’organisation d’évènements de sensibilisation (débat...) sur le genre et l’égalité des genres.
- LIGNE D’ACTION 4.3 : L’identification, l’appui et le recours à l’expertise locale en matière de genre.
- LIGNE D’ACTION 4.4 : L’organisation de formations et le renforcement des capacités en matière de genre à l’intention du personnel local.

Objectif 5 : Le renforcement de la présence de femmes à tous les niveaux au sein d’Enabel

L’une des principales lacunes de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB est qu’elle n’est pas parvenue à renforcer la présence de femmes à tous les niveaux au sein de la structure organisationnelle et professionnelle de l’ancienne CTB (voir annexe 2, p. 5).

Afin de se faire une bonne idée de la situation la plus actuelle, les derniers chiffres en date (décembre 2017) ont été demandés et sont repris ci-dessous :

Figure 1. Statistiques relatives au personnel du siège d'Enabel au 31/12/2017

	H	F	Total
Employés	15	38	53
Cadres moyens	43	38	81
Cadres supérieurs	23	5	28
Direction	3	1	4
TOTAL	84	82	166

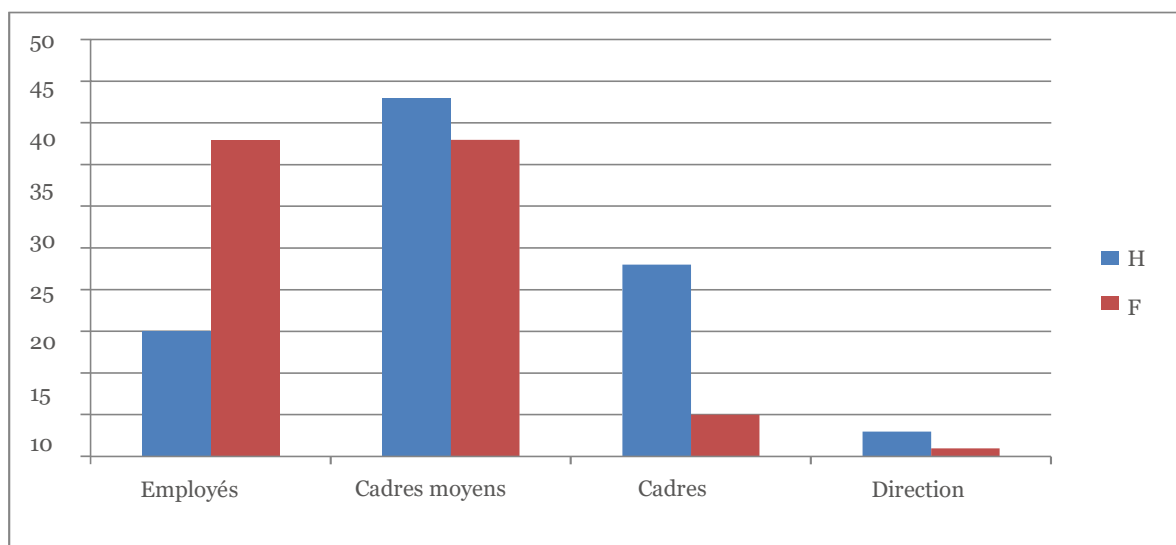


Figure 2. Statistiques relatives au personnel d'Enabel sur le terrain au 31/12/2017

	H	F	Total
Juniors	21	56	77
Employés	59	19	78
Cadres moyens	69	18	87
Cadres supérieurs	16	5	21
TOTAL	165	98	263



Il ressort de ces chiffres que les hommes sont plus nombreux (77 %) que les femmes à partir sur le terrain comme expatriés. A contrario, les Assistants Juniors sont majoritairement des femmes (73 %).

Il ressort des chiffres publiés dans le Rapport annuel 2017 qu'au niveau du personnel local aussi, les hommes sont majoritaires (65 % dans les bureaux de représentation et 72 % dans les interventions) au détriment de l'emploi des femmes (voir le tableau 1).

Tableau 1. Chiffres relatifs à l'emploi d'hommes et de femmes au niveau du personnel local au 31/12/2017

2017	Landenkantoren			Interventies			Totaal		
	Lokaal contract			Lokaal contract			Lokaal contract		
	M	V	Totaal	M	V	Totaal	M	V	Totaal
Algerije	0	0	0	12	9	21	12	9	21
Burundi	9	5	14	100	35	135	109	40	149
Benin	8	3	11	83	20	103	91	23	114
Burkina Faso	2	2	4	7	2	9	9	4	13
Bolivia	4	3	7	5	5	10	9	8	17
Guinee	1	1	2	2	3	5	3	4	7
Mali	5	2	7	27	12	39	32	14	46
Marokko	4	3	7	41	34	75	45	37	82
Mozambique	4	0	4	4	2	6	8	2	10
Niger	6	1	7	30	13	43	36	14	50
Peru	4	2	6	27	20	47	31	22	53
Palestijns gebied	1	2	3	9	11	20	10	13	23
DR Congo	18	8	26	204	47	251	222	55	277
Rwanda	9	5	14	17	3	20	26	8	34
Zuid-Afrika	1	0	1	2	3	5	3	3	6
Senegal	5	3	8	22	5	27	27	8	35
Tanzania	4	2	6	39	9	48	43	11	54
Oeganda	4	5	9	48	24	72	52	29	81
Vietnam	2	2	4	3	3	6	5	5	10
Totaal	91	49	140	682	260	942	773	309	1082
%	65,00	35,00	100,00	72,40	27,60	100,00	71,44	28,56	100,00

La lecture des chiffres les plus récents nous enseigne que la situation actuelle est toujours médiocre et que des actions sont requises pour aboutir au recrutement de plus de femmes à des postes de Représentants résidents, d'assistants techniques ainsi que dans des fonctions à responsabilités (fonctions de direction et hautement qualifiées) ou encore de collaborateurs dans les bureaux de représentation ou dans les interventions.

- LIGNE D'ACTION 5.1 : Poursuivre les actions en vue de recruter plus de femmes dans des fonctions à responsabilités (fonctions de direction et hautement qualifiées).
- LIGNE D'ACTION 5.2 : Poursuivre les actions en vue de recruter plus de femmes à des postes d'assistants techniques.
- LIGNE D'ACTION 5.3 : Poursuivre les actions en vue de recruter plus de femmes à des postes de Représentants résidents.

- LIGNE D'ACTION 5.4 : Poursuivre les actions en vue de recruter plus de femmes locales dans les bureaux de représentation et dans les interventions.

Objectif 6 : La sensibilisation et la conscientisation aux stéréotypes de genre qui minent les possibilités (professionnelles) des femmes

La lutte contre les stéréotypes et les préjugés liés au genre et qui minent les possibilités (professionnelles) des femmes constitue un aspect important du processus d'atteinte de l'égalité des genres. Elle engendre de la sorte un contexte d'ouverture qui permet de rendre le sujet accessible et qui fait office de catalyseur du changement et de l'amélioration dans les environnements dans lesquels Enabel exerce principalement un impact indirect (vie privée, société...).

- LIGNE D'ACTION 6.1 : La (poursuite du) développement d'initiatives stratégiques et l'organisation de campagnes et de moments d'information qui sensibilisent le personnel aux stéréotypes existants qui empêchent les femmes de déployer pleinement leurs capacités (professionnelles).

Objectif 7 : L'instauration d'un contexte sûr permettant de discuter de la problématique de la discrimination sexospécifique et de la traiter

Enabel a déjà nommé des personnes de confiance et mis en place un mécanisme de gestion de plaintes, qui vérifie dans quelle mesure les travailleurs sont confrontés à des formes de discrimination sexospécifique et qui peut recevoir et traiter des plaintes éventuelles. Ces personnes de confiance/celles gérant ce mécanisme de plaintes sont également formées en vue d'exercer leur fonction de façon adéquate. À ce jour, le nombre de plaintes reçues est limité, mais la question qui s'impose est de savoir si cette situation est imputable au fait qu'il est effectivement peu question de discrimination sexospécifique ou que l'actuel mécanisme de gestion des plaintes est trop peu connu et/ou qu'il a recours à des procédures peu claires.

Il ne suffit pas de prévoir un mécanisme de gestion des plaintes. Le personnel et les externes doivent être au courant de son existence et se sentir suffisamment confortés et sécurisés pour y avoir recours. Aussi, Enabel doit poursuivre ses efforts pour mieux faire connaître la politique en matière de comportements (sexuels) inappropriés et pour renforcer les mécanismes existants à travers une amélioration de la communication, de la sensibilisation et des formations.

- LIGNE D'ACTION 7.1 : Veiller à mieux faire connaître la politique en matière de prévention de comportements (sexuels) inappropriés.
- LIGNE D'ACTION 7.2 : Renforcer les mécanismes existants à travers une amélioration de la communication, de la sensibilisation et des formations.

4.4 Monitoring et évaluation

Objectif 8 : L'instauration d'un système efficace et adéquat de monitoring et d'évaluation du genre
--

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a engendré de grandes attentes par rapport au monitoring et à l'évaluation de la politique en matière de genre, celles-ci n'ayant toutefois été satisfaites qu'en partie suite à l'application d'une structure d'évaluation lacunaire ou au manque d'accès aux résultats de la structure d'évaluation prévue. Une bonne application de la structure d'évaluation proposée aurait contribué à souligner les réussites de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB et se serait soldée par un état des lieux qui aurait servi au développement ultérieur de la nouvelle stratégie genre.

L'instauration d'un système efficace et adéquat de monitoring et d'évaluation est indispensable à la réussite de la stratégie genre 2019-2023 d'Enabel. Aussi, le plan d'action 2019-2023 relatif au genre accordera une grande attention à l'organisation d'un tel système.

- LIGNE D'ACTION 8.1 : Veiller à une bonne utilisation du marqueur genre.
- LIGNE D'ACTION 8.2 : La conception d'une matrice de résultats, d'indicateurs et de cibles pour le monitoring et l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action 2019-2023 relatif au genre.
- LIGNE D'ACTION 8.3 : L'organisation d'évaluations par le service d'évaluation à la demande du Conseil d'administration, ainsi que la production d'un rapport annuel portant sur l'exécution par le Comité de direction de la stratégie genre, en ce compris les moyens mis à disposition pour réaliser le plan d'action.
- LIGNE D'ACTION 8.4 : L'installation ainsi que l'actualisation et le partage d'une base de données de bonnes pratiques.
- LIGNE D'ACTION 8.5 : La vérification des moyens affectés à l'élaboration d'une politique en matière de genre sur la base du *gender budget scan*.

5 Stratégie de communication

La stratégie de communication constituant un aspect important de la nouvelle stratégie genre, il est nécessaire d'en préciser les différents aspects :

- 1) Une stratégie de communication de et à propos de la stratégie genre 2019-2023 d'Enabel et de son plan d'action.
- 2) Une communication interne et externe d'Enabel tenant compte de la sexospécificité.
- 3) La sensibilisation à l'égalité des genres des groupes cibles et parties prenantes des projets d'Enabel.

La note « Communication for Development » de la CTB/Enabel (janvier 2016) énumère déjà les différentes phases à suivre pour développer une stratégie de communication efficiente et efficace⁷. Il y a lieu en premier lieu de collecter et d'analyser les données nécessaires. Il convient aussi d'analyser la situation dans laquelle sera menée la stratégie de communication, d'identifier le ou les principaux groupes cibles, d'analyser leurs attitudes et comportements à l'égard du genre et, finalement, de vérifier quels sont leurs principaux canaux de communication. La stratégie de communication doit ensuite être conçue. À ce stade, il est important d'analyser les objectifs de cette nouvelle stratégie genre, les objectifs de communication recherchés à travers cette nouvelle stratégie genre (information, sensibilisation, promotion de l'action, etc.) de même que les objectifs de communication spécifiques à chaque groupe cible. Sur ce plan, les objectifs de communication doivent être formulés de façon SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely*). Il faut, enfin, rédiger un plan d'action de mise en œuvre de la stratégie de communication relative au genre, reprenant les objectifs fixés, le public cible, les messages, le matériel, le calendrier précisant le timing de chaque sous-activité, ainsi que les moyens financiers nécessaires à l'exécution de la stratégie.

Comme il est prévu que la stratégie de communication soit concrétisée dans le plan d'action, les processus décrits dans la note intitulée « Communication for Development » serviront de principal fil conducteur.

⁷ CTB, "Communication for Development: Dialogue and Involvement to Achieve Sustainable Results" (janvier 2016), disponible sur [file:///C:/Users/u0073397/Downloads/Communication%20for%20Development_Dialogue%20and%20involvement%20to%20achieve%20sustainable%20results_C4D%20Guide_BTC_EN%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/u0073397/Downloads/Communication%20for%20Development_Dialogue%20and%20involvement%20to%20achieve%20sustainable%20results_C4D%20Guide_BTC_EN%20(1).pdf) (dernière visite le 25 juin 2018).

6 Moyens

Il est prévu d'engager les moyens nécessaires dans le plan d'action 2019-2023 d'Enabel, sur la base de plusieurs constats et principes.

6.1 Budget

La nouvelle stratégie genre n'a de chances d'aboutir que si sont libérés les moyens nécessaires à la concrétisation des objectifs fixés et à l'exécution des lignes d'action. Pour l'heure, les moyens (financiers et en termes de personnel) disponibles pour le développement et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie genre sont limités.

Le *gender budgeting*, défini comme étant la « mise en œuvre de l'intégration de la dimension de genre dans la procédure budgétaire, représente un outil précieux. Il comporte une évaluation des budgets fondée sur le genre en englobant la perspective de genre à tous les niveaux de la procédure budgétaire et en restructurant les recettes et les dépenses de manière à promouvoir l'égalité de genre »⁸.

Concrètement, le *gender budgeting* consiste donc en l'analyse et l'élaboration de budgets (recettes comme dépenses) tenant compte des situations respectives des femmes et des hommes. Cette intégration de la dimension de genre devrait s'effectuer dans toutes les phases du cycle budgétaire, à savoir, des propositions de budgets (ex ante) et des dépenses elles-mêmes (ex nunc) à l'évaluation et au contrôle de l'argent effectivement dépensé (ex post). Une simple énumération des crédits alloués à des projets ou actions spécifiquement dédiés à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes ne suffit dès lors pas. Bien qu'il importe de tenir compte de tels crédits, le *gender budgeting* s'applique aussi à tous les crédits qui ne sont pas directement liés à l'égalité hommes-femmes⁹.

L'application du *gender budgeting* peut contribuer à renforcer l'égalité entre hommes et femmes. Il s'agit d'un moyen efficace pour impliquer toutes les administrations dans la promotion et la mise en œuvre de politiques sensibles au genre. L'application du *gender budgeting* favorise par ailleurs une utilisation plus efficace et plus ciblée des ressources publiques, et va par conséquent dans le sens d'une « bonne gouvernance ». Enfin, le *gender budgeting* peut également être un instrument permettant de satisfaire aux standards internationaux¹⁰.

6.2 Gouvernance et implémentation

Jusqu'en novembre 2016, la responsabilité de l'ancienne politique en matière de *gender mainstreaming* relevait de l'experte en genre, qui s'en occupait à 100 %. Après son départ, l'experte en genre n'a pas été remplacée, si bien qu'il n'est pas très clair, à l'heure actuelle, à

⁸ Conseil de l'Europe, « L'intégration d'une perspective de genre dans le processus budgétaire : Rapport final du groupe de spécialistes sur l'intégration d'une perspective de genre dans le processus budgétaire », EG-S-GB (2004) RAP AN, 2005.

⁹ Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, « Manuel pour la mise en œuvre du *gender budgeting* au sein de l'administration fédérale belge », disponible sur <https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Manuel%20gender%20budgeting.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018), p. 18-19.

¹⁰ Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, « Manuel pour la mise en œuvre du *gender budgeting* au sein de l'administration fédérale belge », disponible sur <https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Manuel%20gender%20budgeting.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018), p. 19-20.

qui est confiée la responsabilité de la conception et de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie genre.

Qui plus est, les Représentations ne disposent pas toutes d'un point de contact pour le genre et c'est encore moins le cas pour les interventions respectives. Actuellement, il manque à Enabel une bonne vue d'ensemble des points de contact pour le genre (encore) actifs sur le terrain ainsi que des instruments et activités que ceux-ci ont développés au fil des années. Cette absence de vue d'ensemble contribue à une application non efficiente des ressources déjà disponibles.

Même si la stratégie genre 2019-2023 prône un glissement de la responsabilité de la promotion de l'égalité des genres de(s) expert(s) en genre vers l'ensemble du personnel, et en particulier aussi vers les niveaux de management, cela ne sous-entend pas pour autant que des experts en genre ne soient plus nécessaires. Cela souligne toutefois que la responsabilité de l'exécution de la politique d'Enabel en matière de genre ne réside pas uniquement au niveau du/des expert(s) en genre, mais aussi à celui du Conseil d'administration qui délègue cette responsabilité au Comité de direction.

Un nouveau rôle doit leur être confié, à savoir celui de catalyseur, de conseil et d'appui aux efforts déployés par autrui plutôt que celui d'exécuter eux-mêmes la stratégie genre. L'efficacité de(s) expert(s) en genre est déterminée sur la base d'une affectation adéquate des ressources, de mandats clairs et d'une position stratégique au sein de l'organisation d'Enabel. Le(s) expert(s) en genre ont besoin d'un solide appui et d'un accès direct au niveau de management le plus élevé¹¹.

Le besoin d'un appui spécialisé peut s'accroître en raison de la mise en œuvre d'une stratégie genre 2019-2023 d'Enabel, et ce, essentiellement durant les premières phases du plan d'action 2019-2023 relatif au genre.

6.3 L'identification et la conclusion de partenariats

À l'échelon mondial, Enabel est perçue comme une organisation de développement de petite taille ayant un impact plutôt limité sur l'atteinte de l'égalité des genres et l'empowerment des femmes. Afin de consolider (plus encore) l'impact potentiel d'Enabel sur la problématique du genre, notre Agence doit aussi, lorsqu'elle prévoit les ressources nécessaires à l'élaboration de la stratégie genre 2019-2023, analyser quels alliances/partenariats peuvent être noués pour promouvoir l'égalité des genres et l'empowerment des femmes.

¹¹ Office of the Special Adviser on Gender Issues and the Advancement of Women, "Important Concepts Underlying Gender Mainstreaming", disponible sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet2.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018), p. 2.

7 Plan d'action

La note relative à la stratégie genre 2019-2023 sera traduite en un plan d'action concret dont la mise en œuvre débutera en janvier 2019. Le plan d'action 2019-2023 sera élaboré en tenant compte des lignes directrices et des objectifs définis dans la note stratégique, ainsi que des lignes d'action proposées.

Au niveau général, le plan d'action commencera par réaliser un inventaire des politiques, procédures et instruments les plus pertinents, qui s'avèrent déterminants pour le déploiement adéquat de la stratégie genre. Une première estimation de la sensibilité au genre des politiques, procédures et instruments doit permettre d'identifier les besoins respectifs et de développer les solutions requises pour les satisfaire.

En ce qui concerne la stratégie genre au niveau opérationnel, il sera tout d'abord procédé, au moment de l'élaboration du plan d'action, à une cartographie des besoins en matière de genre et de *gender mainstreaming* dans les nouveaux programmes de coopération. En fonction de celle-ci, Enabel recherchera en première instance, de façon ciblée, des outils existant déjà en matière de genre, et ce, tant en interne qu'en externe ; moyennant quelques petites adaptations, ceux-ci devront permettre aux managers des interventions respectives de renforcer le *gender mainstreaming* et, le cas échéant, de planifier des actions spécifiques en matière de genre. Si cela s'avère nécessaire, il sera fait appel à une expertise externe spécifique en matière de genre. Sur ce plan, Enabel investira de façon proactive dans l'augmentation du nombre d'accords-cadres avec des experts externes. Le plan d'action se focalisera en particulier sur la réalisation d'analyses de genre dès le début des interventions respectives et lors de leur suivi.

En ce qui concerne les interventions en cours, le plan d'action commencera par dresser un inventaire des initiatives existant déjà en matière de genre en vue de la capitalisation de l'expertise déjà développée.

Pour ce qui est de la rédaction du plan d'action relatif au genre au niveau organisationnel, ledit plan d'action prendra pour base un *rapid assessment* des compétences disponibles et des besoins en matière de genre au niveau du personnel en vue de la rédaction d'un plan de formation ciblé visant à satisfaire aux exigences liées au genre sur les plans opérationnel et organisationnel. Le renforcement de la présence de femmes à des fonctions seniors ainsi que de management constitue une priorité importante au siège, de même que dans les Représentations et les interventions. Sur ce plan, une attention toute particulière sera de même accordée au développement de mécanismes de promotion du recrutement local de femmes.

Le plan d'action sera rédigé en étroite collaboration avec les Directions, départements et services concernés ainsi qu'en concertation avec les Représentations et les interventions sur le terrain. Cela vaut pour toutes les Directions et pas uniquement pour la Direction Operations, la Direction Expertise sectorielle et thématique et la Direction des Ressources humaines. Une analyse sera effectuée avec le service M&E afin de déterminer leurs besoins nécessaires pour respecter les normes internationales en matière de genre et de *gender mainstreaming*. Il y aura alors lieu d'accorder autant d'attention au volet qualitatif qu'à celui quantitatif. Il sera procédé, en compagnie de la Direction Finances, à un examen des besoins nécessaires pour mettre en place une politique performante de *gender budgeting*. Une stratégie de communication relative au genre sera élaborée en collaboration avec le service Communication.

La structure en matière de genre, à instaurer pour permettre à notre organisation de mettre en pratique, de façon performante, les ambitions de la stratégie genre, sera étudiée en concertation avec le Comité de pilotage Genre, au sein duquel sont représentées trois Directions (Direction générale, Direction des Ressources humaines et Direction d'Expertise

sectorielle et thématique). La description de fonction du/des expert(s) en genre sera adaptée en fonction de cette nouvelle structure.

8 Calendrier

Juin 2018	Stratégie genre 2019-2023 d'Enabel
Trimestres 3-4 2018	Plan d'action de la stratégie genre 2019-2023 d'Enabel
Trimestre 4 2018	Préparation de la mise en œuvre
Janvier 2019	Début de la mise en œuvre de la stratégie genre 2019-2023 d'Enabel et du plan d'action

Annexe 1. Le contexte politique relatif au genre et au développement

1.1 International

1.1.1 CEDAW (1979)

L'Assemblée générale des Nations unies (ONU) a approuvé en 1979 la « Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes » (CEDAW). Cette convention est vue comme le cadre de référence qui définit la notion de discrimination à l'égard des femmes et les mesures pouvant être prises au niveau national pour mettre un terme à cette discrimination.

À ce jour, la CEDAW a été ratifiée par 189 pays, ce qui en fait l'un des traités internationaux les plus ratifiés en matière de droits humains. À l'échelon national aussi, cette convention constitue la norme pour adopter une législation et une politique visant à protéger les droits des femmes. Diverses autres initiatives internationales ont suivi l'adoption de la CEDAW, comme la « Déclaration et le Programme d'action de Beijing » (1985), la « Déclaration du millénaire pour le développement » (2000), la « Déclaration de Paris » (2005) et le « Programme d'action d'Accra » (2008).

1.1.2 Déclaration et Programme d'action de Beijing (1995)

La « Commission de la condition de la femme » (CSW) est une commission fonctionnelle du « Conseil économique et social des Nations unies » (ECOSOC) dédiée exclusivement à l'avancement de la femme et à la réalisation de l'égalité hommes/femmes. Il s'agit de la principale instance politique en charge de la promotion de l'égalité des genres. C'est cette instance qui a organisé les conférences mondiales sur les femmes à Mexico (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) et Beijing (1995). La CSW assure le suivi systématique de l'avancement de la mise en œuvre de douze domaines critiques identifiés par la Plateforme d'action de Beijing (Beijing PfA)¹² :

1. Les femmes et la pauvreté
2. L'éducation et la formation des femmes
3. Les femmes et la santé
4. La violence à l'égard des femmes
5. Les femmes et les conflits armés
6. Les femmes et l'économie
7. Les femmes et la prise de décisions
8. Les mécanismes institutionnels de promotion des femmes
9. Les droits fondamentaux de la femme
10. Les femmes et les médias
11. Les femmes et l'environnement
12. La petite fille

La Plateforme d'action de Beijing a été transposée en droit belge par la loi du 12 janvier 2007 visant au contrôle de l'application des résolutions de la conférence mondiale sur les femmes

¹² Beijing Declaration and Platform for Action (septembre 2005), disponible sur <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018).

réunie à Beijing en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales.

1.1.3 Déclaration du millénaire pour le développement

Les leaders mondiaux se sont réunis en septembre 2000 et ont approuvé la Déclaration du millénaire pour le développement (DMD) des Nations unies. Cette Déclaration a marqué le début d'une ère caractérisée par un nouveau partenariat mondial visant à réduire l'extrême pauvreté d'ici 2015 en fixant huit objectifs, mieux connus sous l'appellation d'« Objectifs du millénaire pour le développement » (OMD). L'OMD 3, relatif à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, implique la nécessité de déployer de sérieux efforts sur le plan de l'enseignement, de l'emploi des femmes dans des secteurs non agricoles et de la représentation politique des femmes.

Le rapport 2015 sur les OMD a relevé une augmentation du nombre de jeunes filles scolarisées par rapport à 15 ans auparavant. En outre, le nombre de femmes travaillant dans des secteurs non agricoles a progressé de 6 % pour passer de 35 % en 1990 à 41 % en 2015. La représentation politique des femmes est elle aussi en hausse ; des femmes font ainsi partie de la représentation parlementaire dans 90 % des pays repris dans le rapport. Mais si le pourcentage de femmes représentées sur le plan politique a certes doublé, seuls 20 % des parlementaires sont des femmes¹³. En conséquence, même si des progrès ont assurément été enregistrés, l'égalité des genres demeure un problème et les femmes sont toujours confrontées à des discriminations dans les domaines notamment de l'accès au travail, des biens économiques et de la prise de décisions publiques. Les femmes sont en outre toujours discriminées sur le marché du travail en gagnant en moyenne 24 % de moins que les hommes à travers le monde¹⁴.

1.1.4 Déclaration de Paris (2005) et Programme d'action d'Accra (2008)

La « Déclaration de Paris » (2005) a été approuvée lors du deuxième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide. Il s'agit d'une feuille de route pragmatique visant l'amélioration de la qualité de l'appui au développement et de son impact sur le développement. Le « Programme d'action d'Accra » (2008) a été adopté dans l'optique de renforcer plus avant la Déclaration de Paris et sa mise en œuvre¹⁵.

La Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra reconnaissent que les droits des femmes et l'égalité des genres sont cruciaux pour avoir un impact durable sur la lutte contre la pauvreté et l'atteinte de tous les OMD. Le Programme d'action d'Accra reconnaît ainsi que :

« 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. »¹⁶

¹³ United Nations, "The Millennium Development Goals Report 2015" (2015), disponible sur http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/UNDP_MDG_Report_2015.pdf (dernière visite le 25 juin 2018), p. 5.

¹⁴ United Nations, "The Millennium Development Goals Report 2015" (2015), disponible sur http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/UNDP_MDG_Report_2015.pdf (dernière visite le 25 juin 2018), p. 8.

¹⁵ OCDE, The Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005) and the Accra Agenda for Action (2008), disponible sur <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018).

¹⁶ Accra Agenda for Action, parag. 3.

1.1.5 Objectifs de développement durable

Dans le droit fil de la DMD a été adopté, en janvier 2016, l'« Agenda 2030 pour le développement durable » qui définit 17 « Objectifs de développement durable » (ODD). Cet Agenda vise avant tout à ce qu'au cours des quinze prochaines années, tous les pays du monde (continuent à) s'investir dans l'élimination de toutes les formes de pauvreté, dans la lutte contre les inégalités et dans celle contre le changement climatique.

L'objectif d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes et des filles est lui aussi repris dans les ODD (ODD 5). L'ODD 5 stipule que tous les pays doivent s'efforcer de : (i) mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles ; (ii) éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation ; (iii) éliminer toutes les pratiques préjudiciables, telles que le mariage des enfants et la mutilation génitale féminine ; (iv) faire une place aux soins et travaux domestiques non rémunérés et les valoriser, par l'apport de services publics, d'infrastructures et de politiques de protection sociale et la promotion du partage des responsabilités dans le ménage et la famille, en fonction du contexte national ; (v) garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique ; (vi) continuer à assurer l'accès de tous aux soins de santé et aux droits sexuels et reproductifs ; (vii) donner aux femmes les mêmes droits aux ressources économiques, ainsi qu'à l'accès à la propriété et au contrôle des terres et d'autres formes de propriété, aux services financiers, à l'héritage et aux ressources naturelles ; (viii) renforcer l'utilisation par les femmes des technologies, en particulier l'informatique et les communications ; (ix) adopter des politiques et des dispositions législatives en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux, et renforcer celles qui existent.¹⁷

1.2 Europe

En 2010, l'Union européenne a formulé un plan d'action pour l'égalité des sexes pour la période 2010-2015 (GAP I) ayant pour but d'accélérer la réalisation des Objectifs du millénaire 3 (égalité des sexes) et 5 (mortalité maternelle), et d'atteindre les objectifs de la CEDAW, la Plateforme d'action de Beijing et le Programme d'action du Caire¹⁸.

En 2015, l'Union européenne a adopté un second plan d'action pour l'égalité des sexes pour la période 2016-2020 (GAP II)¹⁹, y compris un cadre de suivi et de responsabilisation. Ledit cadre suit les progrès accomplis en ce qui concerne l'égalité entre les sexes et l'empowerment des femmes dans les pays en développement, en accordant une attention aux situations de fragilité, de conflit et d'urgence.

1.3 Belgique

¹⁷ Sustainable Development Goals Targets, disponible sur <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg5> (dernière visite le 25 juin 2018).

¹⁸ Commission européenne, EU Plan of Action on Gender Equality and Women's Empowerment in Development 2010-2015, SEC(2010) 265 (mars 2010), disponible sur file:///C:/Users/u0073397/Downloads/Gender_Action_Plan.pdf (dernière visite le 25 juin 2018).

¹⁹ Commission européenne, Joint Staff Working Document "Gender Equality and Women's Empowerment: Transforming the Lives of Girls and Women through EU External Relations 2016-2020", SWD(2015) 182 (septembre 2015), disponible sur https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/staff-working-document-gender-2016-2020-20150922_en.pdf (dernière visite le 25 juin 2018).

1.3.1 Loi relative à la Coopération au Développement (Loi Coopération au Développement, 19/03/2013)

La Loi de 2013 relative à la Coopération au Développement (art. 2, 12°) reconnaît que le concept de « développement durable » assure une transition juste vers des méthodes de production et de consommation durables, promeut l'égalité entre hommes et femmes, et garantit un accès de la population à des biens et services publics de base et à une protection sociale, ainsi que le respect de ses droits, en ce compris les droits sexuels et l'accès aux informations et services en matière de droits sexuels et de reproduction et de santé.

En outre, une bonne gouvernance signifie une gouvernance qui vise l'optimalisation de la gestion des capacités institutionnelles, des processus de décision des autorités publiques et de la gestion des fonds publics, dans le respect de la démocratie, de l'état de droit, de même que des droits humains, des libertés fondamentales et de l'égalité entre hommes et femmes (art. 2, 14° Loi Coopération au Développement).

Chaque femme et chaque homme doit par ailleurs accéder à un travail productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité, ce qui implique entre autres une égalité de chances et de traitement pour l'ensemble des femmes et des hommes sur le lieu de travail. L'Agenda pour le travail décent, tel que défini par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), vise quatre objectifs stratégiques, l'égalité entre hommes et femmes étant un objectif transversal (art. 2, 21° Loi Coopération au Développement).

La nouvelle Loi relative à la Coopération au Développement adopte comme principe de base que la dimension de genre, à savoir l'empowerment des femmes et l'égalité des hommes et des femmes dans la société, est intégrée de façon transversale dans toutes ses interventions (art 11, § 2, 1° Loi Coopération au Développement).

1.3.2 Loi tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes (Loi genre, 10/05/2007).

En janvier 2007, l'État belge a adopté l'ambitieuse Loi genre ayant pour objectif l'intégration de la dimension de genre dans les structures politiques fédérales belges. Le *gender mainstreaming* n'est de ce fait plus un simple engagement volontaire, mais il devient une obligation juridique. En conséquence, le principe de *gender mainstreaming* et la lutte en faveur de l'égalité entre femmes et hommes doivent être intégrés : (i) à la planification au niveau du management ; (ii) aux contrats du management ; (iii) à chaque objectif stratégique et opérationnel ; (iv) aux budgets et (v) aux statistiques.

1.3.3 Note de la DGD relative à la stratégie genre (mars 2016)

La note stratégique genre de la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD) définit les axes d'intervention prioritaires de la Coopération belge dans ce domaine. Elle a été élaborée sur la base de groupes de discussion établis au sein de la DGD, d'une note d'avis détaillée rédigée par le Conseil consultatif Genre et Développement, et de réflexions émanant des postes où la Coopération belge a été active en 2015.

1.3.4 Note de politique générale Développement international (17/10/2017)

Dans sa déclaration de politique de 2017, le Ministre de la Coopération au développement, de l'Agenda numérique, des Télécommunications et de la Poste, Alexander De Croo, a

souligné l'importance de l'approche fondée sur les droits dans la politique de coopération au développement. Il y fait référence à un objectif important, en l'occurrence, l'empowerment des citoyens, et en particulier des femmes et des filles, dans les pays partenaires. Le gouvernement belge joue un rôle de pionnier dans le mouvement international *She Decides*, qui défend les droits des femmes et des filles, et plus spécifiquement leur santé et leurs droits en matière de sexualité et de reproduction.

L'approche fondée sur les droits est aussi le fil conducteur pour l'élaboration de nouveaux programmes et interventions. Dans les rapports avec les pouvoirs publics des quatorze pays partenaires, la démocratisation, le respect des droits humains, une attention particulière à la situation des femmes et des enfants, et la bonne gouvernance sont des aspects cruciaux. En outre, dans les pays où la coopération directe avec les pouvoirs publics ne contribue pas à l'empowerment des droits du citoyen, la Belgique misera sur la coopération avec les universités, les organisations féminines, les ONG locales et les organisations des droits humains.

Annexe 2. Stratégie genre 2010-2014 de la CTB

1. Lignes directrices

1.1 *Gender mainstreaming* : Une approche à deux voies

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a explicitement opté pour une stratégie d'intégration de la dimension de genre (*gender mainstreaming*) censée éliminer les inégalités entre hommes et femmes et respecter les obligations nationales et internationales. La stratégie d'intégration de la dimension de genre comprend deux approches complémentaires, qui font référence, d'une part, à notre agence et, d'autre part, aux prestations de développement. Cette approche à deux voies inclut :

- 1) un *gender mainstreaming* interne visant l'intégration de la dimension de genre dans tous les services et les outputs de notre agence ;
- 2) l'intégration de la dimension de genre dans toutes les interventions sur le terrain, en ce compris des actions spécifiques en vue de supprimer les inégalités et discriminations.

Pour atteindre des résultats de développement adéquats, il est important qu'une synergie existe entre les deux voies de cette approche.

La vision de la politique de *gender mainstreaming* reprise dans la stratégie genre 2010-2014 de la CTB a été décrite comme suit :

« D'ici à 2015, le personnel de la CTB sur le terrain et au siège contribuera à la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes. Chacun d'entre nous intégrera la dimension de genre dans son travail journalier, et ce, de façon structurée et systématique. Pour atteindre cet objectif, la CTB prévoira les formations, renforcement des capacités, politique, directives, procédures et instruments nécessaires. »

1.2 Walk the Talk

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a souligné le fait que la stratégie n'a de chances d'aboutir que si les membres du management de la CTB sont tous informés des implications de la stratégie et s'ils appuient tous pleinement sa réalisation. Accorder son plein soutien implique entre autres de :

- 1) prévoir un sponsor de la stratégie de *gender mainstreaming* ;
- 2) prévoir un budget ;
- 3) prévoir des ressources humaines ;
- 4) souligner à chaque occasion l'importance et la priorité de l'égalité des genres.

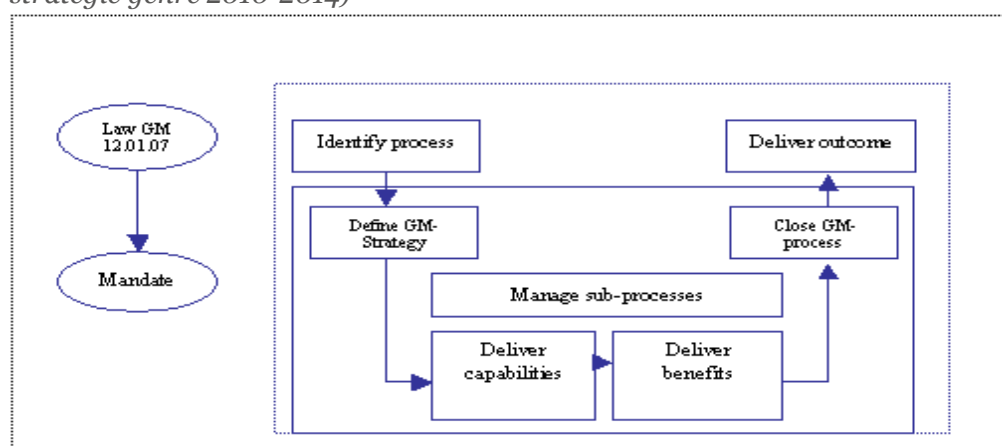
La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a prévu un expert en genre chargé de la mise en œuvre de l'approche à deux voies, tout en soulignant que la stratégie de *gender mainstreaming* ne pouvait aboutir que moyennant la pleine collaboration de l'ensemble du personnel avec l'expert en genre.

1.3 Processus de longue haleine

L'application de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB devrait en fin de compte résulter en l'acquisition des compétences et aptitudes requises à tous les niveaux. La stratégie de *gender mainstreaming* s'est efforcée de garantir les conditions nécessaires pour que les membres du personnel de la CTB soient (à l'avenir) en mesure d'intégrer la dimension de genre dans leur travail journalier, et ce, à leur niveau respectif (siège, Représentations, mission).

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a souligné qu'il s'agissait d'un processus de longue haleine, étalé sur cinq ans. Afin de mener à bien ce processus, l'expert en genre accompagnerait toutes les parties concernées à chaque étape.

Figure 1. Processus de la stratégie de *gender mainstreaming* (telle que présentée dans la stratégie genre 2010-2014)



1.4 Approche de la gestion axée sur les processus

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a souligné que le *gender mainstreaming* est bien plus qu'une simple stratégie d'atteinte de l'égalité des genres. Il s'agit d'une méthodologie qui renforce la qualité de la politique à tous les niveaux et dans tous les domaines. Si le genre est appliqué dans tous les processus de la CTB, il soutient alors l'efficacité et l'efficacé, et ce, tout particulièrement dans les processus principaux et les processus support. Instrument présentant divers avantages, il contribue à la réalisation d'une « bonne administration » à travers une amélioration de la qualité de tous les services et outputs.

Attendu que la stratégie de *gender mainstreaming* doit être appliquée à travers l'ensemble de l'organisation (ressources humaines, service financier, service logistique, management...), cela permettrait d'aboutir à une politique plus efficace et cohérente. Qui plus est, les analyses, la diffusion, le monitoring et l'évaluation de la stratégie de *gender mainstreaming* déboucheraient sur une plus grande transparence.

2. Objectifs et état des lieux

2.1 Volet organisationnel : L'intégration du genre dans l'organisation

2.1.1 Le renforcement des compétences du personnel de la CTB/d'Enabel en matière de genre

Nourrissant l'objectif d'intégrer le genre à l'organisation de la CTB, la stratégie genre 2010-2014 de la CTB a prévu de renforcer les compétences du personnel de la CTB en matière de genre à travers une analyse sensible au genre, une campagne de sensibilisation et des formations.

L'**analyse sensible au genre** a été vue comme une première phase essentielle de la stratégie de gender mainstreaming censée analyser les différentes opérations au sein de la CTB. En outre, des sous-activités incluent un screening du genre des outputs de la CTB de sorte à se faire une idée préliminaire de la manière dont le genre est intégré aux rapports, documents, présentations, planning, etc. L'objectif recherché est que le personnel de la CTB soit en mesure d'exécuter une analyse sensible au genre. La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a pour résultat final l'organisation annuelle d'un atelier consacré au genre et à la planification au siège de la CTB. Il n'est toutefois pas clair combien de membres du personnel ont effectivement pris part aux ateliers ni si l'objectif visé de 10 % a été atteint. Par ailleurs, 75 % de toutes les fiches techniques et financières ont fait l'objet d'un screening sur la base du genre et 95 % des rapports annuels intègrent la dimension de genre.

Une sensibilisation et la création d'un espace de discussion ont de même été prévues en tant qu'étape indispensable dans le développement des compétences du personnel de la CTB. Si l'on veut éliminer d'entrée de jeu les stéréotypes et les préjugés, il est important que le genre puisse être intégré dès le début de chaque opération (par exemple, la prise de décisions, la formulation de la mission ou l'évaluation, etc.). À cet égard, la stratégie genre 2010-2014 de la CTB prévoyait : (i) un site web consacré au genre qui ferait rapport sur toutes les campagnes de sensibilisation organisées tant par le siège de la CTB que par le terrain ; (ii) l'organisation, chaque année, d'un événement de sensibilisation en collaboration avec un des départements du siège de la CTB et (iii) trois débats annuels au siège de la CTB sur des sujets d'actualité relatifs au genre. Il ressort de l'analyse finale de la stratégie genre 2010-2014 que le site web interne renseigne quasiment toutes les campagnes de sensibilisation organisées par le siège de la CTB ou le terrain. En outre, trois événements de sensibilisation au minimum ont été organisés chaque année au siège de la CTB ou lors de missions.

En ce qui concerne les **formations** à donner, la stratégie genre 2010-2014 de la CTB prévoyait l'organisation de deux types de formations au siège de la CTB à des fins de mise en œuvre de la stratégie de *gender mainstreaming*, à savoir : (i) des formations générales répondant aux besoins collectifs et (ii) des formations spécifiques répondant aux besoins individuels. Celles-ci avaient pour objectif que 60 % au moins du personnel de la CTB suivent une session d'introduction au genre et au *gender mainstreaming*. L'analyse finale de la stratégie genre 2010-2014 montre que l'expert en genre a organisé différentes sessions consacrées au genre durant des missions sur le terrain à destination de programmes spécifiques. D'autres formations ont été organisées via les programmes (sans participation de l'expert en genre). Enfin, des formations au genre ont été organisées par les Représentations.

2.1.2 L'intégration du genre au processus décisionnel et aux opérations

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB avait pour ambition d'intégrer le genre au processus décisionnel et aux opérations de notre organisation à travers : (i) une communication sensible au genre ; (ii) un rapportage sexospécifique ; (iii) l'intégration du genre à la gestion par les processus et (iv) l'intégration du genre aux plans et documents stratégiques.

Une communication sensible au genre fait référence aux conventions fondamentales régissant le comportement interactif et englobe tant la communication interne qu'externe de notre organisation. L'objectif était d'adopter un code de conduite ainsi qu'un portail permettant de déposer des plaintes potentielles. Afin de faciliter les échanges d'informations concernant les activités, évènements et campagnes liés au genre, un site web devait être conçu. Conformément à l'analyse finale de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB, le genre est intégré au Code éthique de la CTB. Les services Communication et Traduction font par ailleurs usage d'une communication respectant la sensibilité de genre en utilisant des images et un langage sexospécifiques ainsi qu'en évitant les stéréotypes et la discrimination.

Tout préjugé et toute inégalité fondés sur le genre peuvent être identifiés, discutés et rectifiés sur la base de données ventilées par genre. Aussi, il est important de **faire rapport de façon sexospécifique**, attendu que l'égalité des genres ne peut s'améliorer que sur la base de recommandations *factuelles (evidence based)*. L'objectif visant à présenter les données de façon sexospécifique dans les rapports annuels a été atteint dès 2013, d'après les conclusions de l'analyse finale.

Grâce à une **intégration systématique de la dimension de genre aux processus de gestion, processus fondamentaux et processus support**, la CTB intégrerait progressivement la dimension de genre à sa politique et, le cas échéant, à ses directives. La stratégie genre 2010-2014 de la CTB ambitionnait le rapportage par un audit interne sensible au genre sur l'état d'avancement de l'intégration du genre aux politiques, directives, procédures et instruments à compter de 2013. Cela se solderait au final par la traduction du genre en une dimension transversale intégrée aux politiques, directives, procédures et instruments. L'audit RH réalisé en 2014 intégrait une dimension de genre, mais un audit sexospécifique n'a pas été effectué, la DGD ayant procédé à une analyse de genre générale pour tous les canaux de développement.

Dans l'optique d'**intégrer le genre à la planification stratégique et aux documents stratégiques**, la stratégie genre 2010-2014 de la CTB a fixé pour objectif d'intégrer le genre au plan d'entreprise de la CTB. En fin de compte, le genre a été repris comme thème transversal dans l'approche stratégique de la CTB.

2.1.3 Le renforcement de la présence de femmes au sein de la CTB

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a précisé que la présence de femmes doit être renforcée par le biais d'un engagement généralisé de membres du personnel de sexe féminin, notamment de femmes dans les classes 7 et 8 et au niveau du management, le recrutement d'un nombre plus élevé d'Assistants techniques et l'installation de plus de femmes Représentantes résidentes.

Afin d'accroître le nombre de candidats de sexe féminin aux différentes fonctions, l'objectif était de formuler toutes les offres d'emploi en respectant la neutralité de genre. Il convenait à cet égard d'accorder une attention particulière à l'adaptation de procédures de sélection respectueuses de la neutralité de genre. La Loi genre (art. 16, § 1^{er}) prévoit par ailleurs que des actions positives sont recommandées si : (i) il existe une inégalité manifeste ; (ii) la disparition de cette inégalité est désignée comme un objectif ; (iii) la mesure d'action positive est de nature temporaire et disparaît dès que l'objectif visé est atteint et (iv) la mesure d'action positive ne restreint pas les droits d'autrui. L'instauration de quotas constitue une forme d'actions positives.

Figure 2. Arguments pour et contre l'utilisation de quotas

The use of quota	Arguments in favour	Arguments against
	Slow progress via positive actions	Discrimination of target groups not involved
	Use of all talents, competencies have always been a criteria	Risk of installing tokens and questioning the credibility of women
	Positive results when women join management positions	The pool of candidates is sometimes too small

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a de surcroît prévu la mise en œuvre d'actions spécifiques pour trouver suffisamment de candidates compétentes pour les postes d'Assistants techniques. Afin d'arriver à une représentation plus équilibrée des femmes comme Représentantes résidentes, la stratégie genre 2010-2014 de la CTB a proposé les actions positives suivantes :

- 1) Identification de candidates de sexe féminin au sein de la CTB
- 2) Renforcement des capacités et formation de candidates potentielles
- 3) Préparation des candidates à la procédure de sélection
- 4) Encouragement des femmes à poser leur candidature à un poste de Représentante résidente

Bien que la stratégie genre 2010-2014 de la CTB ait souligné l'importance d'actions (positives) pour renforcer la présence de femmes au sein de la CTB, les actions entreprises sont restées limitées et les objectifs fixés n'ont pas été atteints.

Figure 3. Taux d'occupation des femmes au sein de la CTB-sur le terrain (période janvier 2010-janvier 2015) (%)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
RR	5,88	11,8	11,8	17,6	17,6	6,67
AT	13,9	14,6	18	19,7	21,3	21,8
AJ	58,3	60,9	60,2	70,8	66,7	73,4
REP	15,8	28,6	8,33	7,69	15,4	45,5

RR : Représentant résident

AT : Assistant technique

AJ : Assistant junior

REP : Personnel à la Représentation

Au siège non plus, il n'y a toujours pas de composition équilibrée en termes de genre pour les collaborateurs des classes 7, 8 et 9. L'objectif de 35 % d'Assistants techniques et de 30 % de Représentantes résidentes n'a lui non plus pas été atteint.

2.2 Volet opérationnel

2.2.1 La visibilité des meilleures pratiques

Un premier objectif du volet opérationnel de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB incluait la visibilité des meilleures pratiques à travers l'organisation de campagnes et la création d'un forum de Q&R.

L'**organisation de campagnes** visait des campagnes de sensibilisation, des séminaires, des ateliers et des formations pour le personnel de la CTB sur le terrain. Les événements devaient être présentés par les points de contact pour le genre, les Assistants juniors, les Représentants résidents ainsi que les coresponsables de projets et de programmes. L'expert en genre était censé être informé des initiatives prises sur le terrain et appuyer la diffusion des réussites et outputs. Quant aux différents événements, ils devaient être mentionnés sur le site web consacré au genre. D'après l'analyse finale de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB, cet objectif a été atteint et le site web consacré au genre fait rapport, chaque année, sur trois campagnes de sensibilisation au moins émanant du terrain.

Une deuxième activité définie était la conception d'un forum Q&R où des questions pouvaient être posées, à tout moment, et des réponses apportées sur la base de l'expertise et de l'expérience spécifiques présentes dans tous les pays partenaires. Cette activité n'a pas été réalisée en raison de restrictions budgétaires.

2.2.2 L'intégration du genre au processus décisionnel et aux opérations

Afin de garantir une intégration optimale du genre au processus décisionnel et aux opérations, la stratégie genre 2010-2014 de la CTB a prévu que le genre serait intégré à trois niveaux, en l'occurrence, à l'évaluation des Programmes indicatifs de coopération (PIC), aux Dossiers techniques et financiers (DTF) et au Monitoring et évaluation (M&E).

Trois activités avaient été identifiées pour l'**intégration du genre à l'évaluation des PIC**. Primo, la création d'un groupe de travail consacré au genre et aux PIC. Secundo, l'intégration du genre aux notes d'appréciation des PIC. Tertio, la formulation de propositions d'intégration systématique de la dimension de genre à certains axes politiques, procédures et instruments. Il ressort de l'analyse finale de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB que tous les PIC et les notes d'appréciation intègrent la dimension de genre.

L'un des principaux objectifs de la stratégie de *gender mainstreaming* était l'**intégration de la dimension de genre à tous les projets et programmes sur le terrain (DTF)**. L'atteinte de cet objectif nécessite une étroite collaboration avec les différents départements sectoriels et géographiques de la CTB. Deux actions spécifiques ont été prévues, dont l'intégration de l'aspect genre à la formulation des scénarios et l'élaboration d'un toolkit genre pour chaque pays partenaire. L'analyse finale de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB indique que, depuis 2015, chaque nouvelle formulation intègre la dimension de genre en ayant recours au *gender budget scan*.

Enfin, **l'intégration de la dimension de genre à la programmation, la formulation, la mise en œuvre, le monitoring et l'évaluation des interventions de développement** n'a pas seulement nécessité du personnel compétent au siège, dans les Représentations et sur le terrain. Elle requiert également des instruments, templates et checklists qui facilitent l'intégration de la dimension de genre au travail journalier du personnel de la CTB. Les efforts déployés se sont soldés par le traitement de la question du genre dans 95 % des rapports annuels et par l'intégration du *gender budget scan* aux DTF, Baselines et rapportage annuel.

2.2.3 L'intégration du genre à la communication et la stratégie

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a en outre déterminé que la communication doit être sensible au genre et que le genre doit être intégré aux plans stratégiques de la CTB.

Il revenait aux points de contact pour le genre au niveau du siège et des Représentations de se charger de la communication interne et externe en matière de genre. Un code de conduite devait de même être formulé au niveau de chaque Représentation, de sorte à informer les membres du personnel de la CTB et leurs familles, et à leur donner une meilleure vue d'ensemble des rôles de genre dans les différentes conditions de vie et de travail. D'après l'analyse finale de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB, il existe un seul code de conduite intégrant le genre dans toutes les Représentations.

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB prévoyait également que l'expert en genre de la CTB apporte son appui à l'intégration de la dimension de genre aux plans d'entreprise des Représentations. L'analyse finale de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB montre que des stratégies genre ont été développées en collaboration avec les Représentations et les programmes dans trois pays partenaires.

2.2.4 Le renforcement des compétences des collaborateurs sur le terrain

Dans l'optique de renforcer les compétences en genre des collaborateurs sur le terrain, la stratégie genre 2010-2014 de la CTB prévoyait de : (i) recruter plus de femmes dans les Représentations et les projets et programmes, et (ii) former davantage de femmes et prévoir un renforcement des capacités.

En collaboration avec les équipes de formulation et le département RH, des efforts devaient être consentis pour intégrer plus d'expertise locale en genre aux projets, aux programmes, à la formulation de la mission, à l'évaluation des équipes, etc. L'objectif visant à recruter 10 % en plus de femmes comme personnel local a été atteint.

Une autre activité programmée englobait les possibilités d'e-learning pour les Assistants techniques et les Assistants juniors. Dans le droit fil de la stratégie genre 2010-2014, tous les Assistants techniques et Assistants juniors ont été informés sur le genre et le *gender mainstreaming* avant d'effectuer une mission à l'étranger. L'objectif visant à ce que 10 % du personnel sur le terrain suive un cours d'e-learning sur le genre et le développement n'a pas été atteint, mais les bons exemples sont diffusés sur l'intranet et des brochures ont été développées et diffusées sur le terrain concernant la disponibilité des formations.

2.3 Monitoring et évaluation

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB prévoyait une structure de monitoring et d'évaluation mettant en œuvre :

- 1) des évaluations semestrielles internes des progrès réalisés (au sein du groupe de travail genre) ;
- 2) un plan d'action annuel relatif au genre ;
- 3) un rapport annuel, en ce compris une évaluation du plan d'action relatif au genre ;
- 4) une évaluation à mi-parcours de la stratégie de *gender mainstreaming*, en ce compris une enquête portant sur les changements intervenus au niveau des attitudes et des capacités (pour autant que des moyens financiers soient disponibles) ;
- 5) une évaluation finale de la stratégie de *gender mainstreaming*, en ce compris une enquête portant sur les changements intervenus au niveau des attitudes et des capacités (pour autant que des moyens financiers soient disponibles) ;
- 6) un audit interne ad hoc (2012) sur l'intégration du genre aux processus RH et
- 7) un audit interne ad hoc en 2012 sur l'intégration du genre aux processus.

2.4 Conclusion

Il ressort de l'analyse de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB qu'il s'agissait là d'une vaste stratégie assortie d'objectifs ambitieux. Bien que, selon l'analyse finale, les indicateurs aient été en grande partie atteints, plusieurs processus sont toujours en cours et certains objectifs importants, comme l'empowerment de la présence de femmes au sein de la CTB, ne l'ont pas été.

La stratégie genre 2010-2014 de la CTB a de même engendré de grandes attentes par rapport à la structure de monitoring et d'évaluation définie, celles-ci n'ayant toutefois été satisfaites qu'en partie suite à l'application d'une structure d'évaluation lacunaire ou au manque d'accès aux résultats de la structure d'évaluation mise en place. Une bonne application de la structure d'évaluation proposée aurait contribué à souligner les réussites de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB et se serait soldée par un état des lieux qui aurait servi au développement ultérieur de la nouvelle stratégie genre.

Annexe 3. Définitions de travail de la stratégie genre 2019-2023 d'Enabel

Genre

Le genre fait référence aux attributs sociaux et aux opportunités associées au fait d'être homme ou femme et aux relations entre hommes et femmes et garçons et filles, et également entre femmes et entre hommes. Ces attributs, opportunités et relations sont socialement construits et donc appris à travers des processus de socialisation. Ils sont liés à un certain contexte, temporels et variables. Le genre détermine ce qui est attendu, autorisé et apprécié chez une femme ou un homme dans un contexte déterminé. Ces comportements ne sont donc pas innés, mais acquis. Dans la plupart des sociétés, il existe des différences et des inégalités entre femmes et hommes au niveau des responsabilités attribuées, des activités entreprises, de l'accès aux ressources et au contrôle de celles-ci, ainsi qu'aux possibilités de prise de décisions. Le genre fait partie intégrante du contexte socioculturel plus large. Parmi les autres critères importants pour l'analyse socioculturelle, nous pouvons citer la classe, la race, le niveau de pauvreté, le groupe ethnique et l'âge²⁰.

Le genre est fréquemment confondu avec le terme « sexe », ce dernier faisant toutefois référence à l'aspect « biologique », à ce qui est déterminé à la naissance. On naît en effet homme ou femme, en fonction des chromosomes reçus. On est reconnu socialement et « inscrit » de façon sexuée dans la vie sociale²¹.

Égalité entre femmes et hommes

L'égalité entre femmes et hommes fait référence à l'égalité de droits, de responsabilités et d'opportunités des femmes et des hommes et des filles et des garçons. L'égalité ne signifie pas que les hommes et les femmes sont identiques, mais bien que les droits, responsabilités et opportunités dont jouissent les femmes et les hommes ne peuvent pas être tributaires du fait qu'ils soient nés hommes ou femmes. Cela implique de tenir compte des intérêts, besoins et priorités tant des femmes que des hommes (tout en reconnaissant la diversité des différents groupes de femmes et d'hommes). L'égalité entre femmes et hommes n'est pas un « problème purement féminin », mais il concerne tant les hommes que les femmes, et les implique tous deux. L'égalité entre femmes et homme est vue comme une question liée aux droits humains et comme une condition sine qua non, et un indicateur, du développement durable²².

Gender mainstreaming

Le *gender mainstreaming* consiste à évaluer les incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques ou les programmes, de quelque secteur et à quelque niveau que ce soit. Il s'agit d'une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes comme des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, le monitoring et l'évaluation des politiques et des

²⁰ Office of the Special Advisor on Gender Issues and Advancement of Women, "Gender Mainstreaming: Strategy for Promoting Gender Equality" (août 2001), disponible sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet1.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018), p. 1.

²¹ Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, « Conduite pour une formation de base en genre », disponible sur <https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Conduite%20formation.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018), p. 6.

²² Office of the Special Advisor on Gender Issues and Advancement of Women, "Gender Mainstreaming: Strategy for Promoting Gender Equality" (août 2001), disponible sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet1.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018), p. 1.

programmes dans tous les domaines – politique, économique et social –, de manière à ce que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse persister. Il a pour objectif final d'atteindre l'égalité entre femmes et hommes²³.

Le *gender mainstreaming* n'est pas un but en soi, mais une approche visant à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes²⁴.

Analyse de genre

L'analyse de genre est un examen critique de la manière dont les différences liées aux rôles, activités, besoins, opportunités et droits et avantages attribués à chaque sexe affectent les hommes, les femmes, les filles et les garçons dans une certaine situation ou dans certains contextes. Elle examine les relations entre les femmes et les hommes, leur accès aux ressources et le contrôle de celles-ci, ainsi que les contraintes auxquelles elles sont confrontées les unes par rapport aux autres. Une analyse de genre doit être intégrée dans toutes les évaluations sectorielles ou analyses situationnelles afin de s'assurer que les injustices et les inégalités sexospécifiques ne sont pas exacerbées par les interventions et que, dans la mesure du possible, une plus grande égalité et justice entre femmes et hommes soient promues²⁵.

²³ Conclusions concertées 1997/2 de l'ECOSOC, disponibles sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/ECOSOCAC1997.2.PDF> (dernière visite le 25 juin 2018), p. 3.

²⁴ SIDA Gender Toolbox, "Tool on Gender Mainstreaming" (mars 2015), disponible sur <https://www.sida.se/contentassets/3a820dbd152f4fca98bacde8a8101e15/gender-tool-mainstreaming.pdf> (dernière visite le 25 juin 2018), p. 1.

²⁵ UNICEF, UNFPA, UNDP, UN Women, "Gender Equality, UN Coherence and You", cours e-learning disponible sur <https://trainingcentre.unwomen.org/course/description.php?id=10> (dernière visite le 25 juin 2018).

Bibliographie

Note de politique générale Développement international du Ministre de la Coopération au développement, de l'Agenda numérique, des Télécommunications et de la Poste, Alexander De Croo (17 octobre 2017).

Beijing Declaration and Platform for Action (septembre 1995), disponible sur <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf>.

Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD), Service de l'Évaluation spéciale, « Un chemin difficile vers l'égalité – Évaluation du Genre et Développement dans la Coopération belge » (novembre 2014).

CTB, “Communication for Development: Dialogue and Involvement to Achieve Sustainable Results” (janvier 2016), disponible sur [file:///C:/Users/u0073397/Downloads/Communication%20for%20Development_Dialogue%20and%20involvement%20to%20achieve%20sustainable%20results_C4D%20Guide_BTC_EN%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/u0073397/Downloads/Communication%20for%20Development_Dialogue%20and%20involvement%20to%20achieve%20sustainable%20results_C4D%20Guide_BTC_EN%20(1).pdf).

CTB, Ravesloot, S., “Gender Mainstreaming in BTC: Gender@yourdesk” (mars 2010).

Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD), « Note stratégique Genre » (mars 2016), disponible sur <https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/Le-genre-dans-la-Cooperation-belge-au-developpement.pdf>.

Conclusions concertées 1997/2 de l'ECOSOC, disponibles sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/ECOSOCAC1997.2.PDF>.

Commission européenne, EU Plan of Action on Gender Equality and Women's Empowerment in Development 2010-2015, SEC(2010) 265 (mars 2010), disponible sur file:///C:/Users/u0073397/Downloads/Gender_Action_Plan.pdf.

Commission européenne, Joint Staff Working Document “Gender Equality and Women's Empowerment: Transforming the Lives of Girls and Women through EU External Relations 2016-2020”, SWD(2015) 182 (septembre 2015), disponible sur https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/staff-working-document-gender-2016-2020-20150922_en.pdf.

Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, « Manuel pour la mise en œuvre du *gender budgeting* au sein de l'administration fédérale belge » (2010), disponible sur <https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Manuel%20gender%20budgeting.pdf>.

Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, « Conduite pour une formation de base en genre », disponible sur <https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Conduite%20formation.pdf>.

OCDE, The Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005) and the Accra Agenda for Action (2008), disponibles sur <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf>.

Office of the Special Adviser on Gender Issues and the Advancement of Women, “Important Concepts Underlying Gender Mainstreaming” (août 2001), disponible sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet2.pdf>.

Office of the Special Adviser on Gender Issues and the Advancement of Women, “Gender Mainstreaming: Strategy for Promoting Gender Equality” (August 2001), disponible sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet1.pdf>.

Office of the Special Adviser on Gender Issues and the Advancement of Women, “Important Concepts Underlying Gender Mainstreaming” (août 2001), disponible sur <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet2.pdf>.

Progress SDG 5 “Achieve gender equality and empower all women and girls”, Progress & Info (2017), disponible sur <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg5>.

Conseil de l’Europe, « L’intégration d’une perspective de genre dans le processus budgétaire : Rapport final du groupe de spécialistes sur l’intégration d’une perspective de genre dans le processus budgétaire », EG-S-GB (2004) RAP AN, 2005.

SIDA Gender Toolbox, “Tool on Gender Mainstreaming” (mars 2015), disponible sur <https://www.sida.se/contentassets/3a820dbd152f4fca98bacde8a8101e15/gender-tool-mainstreaming.pdf>.

Sustainable Development Goals Targets and Indicators, disponibles sur <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg5>

UNICEF, UNFPA, UNDP, UN Women, “Gender Equality, UN Coherence and You”, cours e-learning, disponible sur <https://trainingcentre.unwomen.org/course/description.php?id=10>.

Nations unies, “The Millennium Development Goals Report 2015” (2015), disponible sur http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/UNDP_MDG_Report_2015.pdf.

Convention sur l’élimination de toutes les formes de discrimination à l’égard des femmes (CEDAW) (New York, 18 décembre 1979).

Loi relative à la Coopération au Développement (19 mars 2013)

Loi tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes (10 mai 2007)