

La prise en compte du genre dans la gestion des projets

**Une contribution à la gestion
de la qualité de la GTZ**



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

La prise en compte du genre dans la gestion des projets

Une contribution à la gestion
de la qualité de la GTZ

Juliane Osterhaus
Stefanie Schaefer

GTZ, Bureau 04,
Développement stratégique de l'entreprise

Enseigne d'imprimeur

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
Postfach 51 80

65726 Eschborn

La prise en compte du genre dans la gestion des projets
Une contribution à la gestion de la qualité de la GTZ

Nouvelle édition 2002

Auteur

Juliane Osterhaus

Responsables du contenu

Stefanie Schaefer

Bureau 04, Développement stratégique de l'entreprise

Bianca Schimmel

Division 42, Reformes politiques, économiques, sociales

Tel.: (+00 49 61 96) 79 - 16 21

Telex: 4 07 501 - 0 gtz d

Fax: (+00 49 61 96) 79 - 61 26

E-mail : bianca.schimmel@gtz.de

Mise en page

Ira Olaley

Sommaire

Résumé	ii
Abréviations	iv
1. Introduction	1
2. La prise en compte du genre dans la CT : un critère de qualité de notre travail	2
2.1 Pourquoi l'égalité entre les hommes et les femmes constitue-t-elle un thème de la CT ?	2
2.2 Qu'est-ce que le BMZ attend de la GTZ et de ses collaborateurs et collaboratrices pour ce qui est des questions liées au genre ?	4
2.3 Le nouveau système de classification de l'égalité entre les hommes et les femmes	5
3. Dans quel type de projet la perspective du genre doit-elle être systématiquement prise en compte ?	9
3.1 Le genre: un thème horizontal s'étendant à tous les secteurs et à tous les niveaux d'intervention	9
3.2 Existe-t-il des projets exclusivement axés sur les « femmes » ou sur le « genre » ?	11
4. Au-delà du projet : l'approche « Genre » au niveau national	15
4.1 Tendances générales	15
4.2 La gestion des portefeuilles d'activités des pays à la GTZ	15
4.3 De quelles possibilités disposons-nous pour produire, à l'échelon inter-projets, des effets de synergie contribuant à une plus grande égalité entre les hommes et les femmes dans le pays partenaire ?	16
5. « Genre » : Quel est notre rôle en tant que collaborateur et collaboratrice expatriés ? Quels angles d'approche concrets s'offrent à nous dans le cadre de la mise en œuvre des projets ?	18
5.1 Rôle des collaborateurs et collaboratrices expatriés	18
5.2 De quels instruments dispose-t-on pour ancrer la perspective du genre dans les activités concrètes du projet ?	18
6. Différenciation selon le genre dans les étapes de préparation et de planification du projet - c'est là que sont posés les jalons et que la voie est tracée !	25
6.1 Proposition de travail relative à l'examen préliminaire du projet	25
6.2 Quels sont les aspects dont il faut tenir compte dans les termes de référence et la composition des équipes de consultants ?	25
6.3 Sensibilité aux questions liées au genre dans la planification des projets par objectifs	26
6.4 Préparation de l'offre	30
7. Genre et suivi, ...car ce qui compte ce sont les reffets	32
8. Bibliographie	35

Résumé

L'**approche « Genre »** met l'accent sur les causes structurelles de la discrimination liée au sexe et tend ainsi à appuyer l'égalité entre les femmes et les hommes. Elle constitue d'une part, un objectif autonome de la politique du développement, d'autre part une condition essentielle à un développement durable.

La prise en compte du genre est un **critère de qualité** du travail de la GTZ et dicte les lignes d'action suivantes :

- Les initiatives des milieux politiques et de la société civile du pays partenaire servent de point de départ aux efforts déployés par la CT en vue de promouvoir l'égalité homme/femme.
- Les interventions concernent tous les niveaux : micro-, méso- et macro.
- La dimension du genre doit être prise en compte dans toutes les phases du cycle du projet et constitue ainsi une tâche horizontale.
- Les intérêts pratiques et stratégiques des hommes et des femmes servent de point de départ à toutes les initiatives.

La mise en application de la Stratégie de promotion en faveur de la participation à droits égaux des femmes et des hommes au processus de développement (« Stratégie d'égalité des sexes »), arrêtée en 1997 par le BMZ, est obligatoire et tous les projets doivent donc s'y tenir.

La coopération au développement, qui entend influencer davantage le contexte sociopolitique et concentrer son action sur des secteurs clés et des programmes, met aujourd'hui l'accent non plus sur des projets individuels mais sur des initiatives engagées au niveau du **pays** tout entier. Les instruments et stratégies mis en œuvre et servant à structurer le portefeuille d'activités d'un pays sont la **stratégie formulée par le BMZ pour ce dernier**, les **stratégies d'action prioritaires** de même que le

document directif pour le pays concerné. Pour qu'ils puissent contribuer à la mise en œuvre de l'approche « Genre », ces documents doivent fournir des informations sur la situation et les besoins spécifiques des hommes et des femmes.

La mise en œuvre de l'approche « Genre » au niveau des collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise dépend pour une très large part de **l'attitude individuelle des uns et des autres** à l'égard des questions de genre et de leur **compétence de conseil**. Il est recommandé de s'engager dans des **alliances stratégiques** avec des protagonistes au sein de l'équipe du projet de même qu'avec d'autres acteurs dans le pays.

Cette intégration et la formation de groupes de travail permettent d'obtenir des effets de synergie dépassant le cadre du projet.

La phase de **préparation du projet** sert à identifier un maître d'œuvre, une structure de coopération appropriée de même qu'à concevoir une stratégie d'action. C'est dans cette phase que sont élaborées les phases du suivi d'impact. Lors de la mise au point d'indicateurs différenciés selon le sexe, il importe de trouver un équilibre entre les informations de nature qualitative et celle de nature quantitative.

L'orientation socioprofessionnelle des équipes de consultants mises en place, et donc aussi des termes de référence qui leur sont assignés, jouent un rôle important dans ce contexte. La connaissance spécifique des questions liées au genre est indispensable pour produire dès le début un travail de qualité.

Une **analyse des groupes cibles** constitue une base d'information utile pour le développement d'une stratégie de projet et la mise sur pied d'un système de **suivi** de

l'impact des activités du projet sur les femmes et les hommes.

Dans le cadre d'un **processus de planification itératif**, les membres du personnel de même que les consultant(e)s de la GTZ ont pour fonction de défendre les intérêts des groupes défavorisés en veillant à ce que ceux-ci puissent infléchir la conception du projet et que leurs intérêts soient pris en compte.

Des **questions clés** permettent d'ancrer plus facilement l'approche « Genre » dans la stratégie du projet, qui constitue l'élément essentiel de **l'offre remise au BMZ**. La perspective du genre doit en être le fil conducteur. Les **catégories F** introduites en 1990, qui décrivent le degré de participation des femmes au projet et l'impact du projet sur les femmes, seront remplacées en 2000 par les marqueurs de l'égalité entre les hommes et les femmes. (**marqueurs G**). La nouvelle classification décrit dans quelle mesure un projet tend à promouvoir l'égalité homme/femme.

Au niveau de la **mise en œuvre du projet**, les fonctions de conseil et d'appui au **développement organisationnel des institutions partenaires** offrent la possibilité de mieux moduler les prestations sur les besoins spécifiques des femmes et des hommes, de promouvoir l'emploi et la formation des femmes et, de manière générale, de changer les attitudes à l'égard des questions de genre.

Les **ateliers** consacrés à la problématique homme/femme permettent à l'équipe du projet d'aborder ces questions de manière systématique, de discuter des modalités d'application de ce thème au quotidien, d'analyser l'attitude adoptée par les membres de l'équipe à l'égard de ces questions et de concevoir des améliorations. En favorisant un processus d'apprentissage et de réflexion permanent, également axé sur la dimension du genre, l'instrument de la **consultation interne** s'est avéré efficace.

Abréviations

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement)
CAD	Comité d'Aide au Développement
CAP	Contrôle de l'avancement du projet
CF	Coopération financière
CT	Coopération technique
DRP	Diagnostic rural participatif
GC	Groupe cible
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération technique allemande)
HALFA	Conseil des directeurs des départements géographiques et sectoriels
MARP	Méthodes accélérées de recherche participative
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale

1. Introduction

- Aimeriez-vous savoir ce que le BMZ et la GTZ attendent de vous en tant que Conseiller/Conseillère technique principal(e) pour ce qui est des questions liées au genre ?
- Ressentez-vous le besoin en tant que directeur/directrice d'un Bureau de la GTZ de rafraîchir votre connaissance des instruments permettant d'opérationnaliser l'approche « Genre » ?
- Faites-vous partie en tant que consultant(e) d'une mission de contrôle de l'avancement du projet (CAP) chargée d'évaluer la mise en œuvre de l'approche « Genre » ?
- Poussée par la nécessité d'accroître son efficacité, la CT, qui devient de plus en plus stratégique et politique, exerce aujourd'hui davantage son effort en direction de pays et de programmes.
- Dans sa conception de la gestion des projets, la GTZ met davantage l'accent sur l'observation des effets et résultats.

Si vous répondez par l'affirmative à l'une de ces questions, vous êtes ici à la bonne adresse car le présent guide aimerait vous renseigner sur ces différents aspects et, dans le cas où les réponses apportées ne pourraient pas être suffisamment détaillées, vous renvoyer à d'autres sources d'information sur ce thème.

La présente brochure est une version remaniée de la publication « L'approche genre dans le cycle du projet » de 1995.

Bien des choses ont changé dans le travail de la GTZ depuis 1995 et cette évolution se reflète bien dans ce guide. Les éléments nouveaux peuvent être résumés comme suit :

Plus encore que par le passé, nous nous sommes efforcés ici de dégager des éléments concrets pouvant servir de base à la mise en œuvre de l'approche « Genre » de la GTZ.

Que tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de cette brochure en nous soumettant des cas concrets ou en nous faisant part de leurs avis et critiques soient ici remerciés. Nous tenons tout particulièrement à exprimer notre gratitude à nos collaborateurs et collaboratrices expatriés car les produits du siège ne seraient d'aucune utilité sans la contribution de la structure externe de la GTZ. Nous sommes bien conscients du fait que rédiger un article destiné à enrichir le capital de connaissances et de savoir de la GTZ représente un effort important dans la réalité quotidienne des projets.

Nous espérons que le travail que nous avons réalisé pourra vous être utile et espérons recevoir vos commentaires.

Stefanie Schaefer, septembre 1999

2. La prise en compte du genre dans la CT : un critère de qualité de notre travail

2.1 Pourquoi l'égalité entre les hommes et les femmes constitue-t-elle un thème de la CT ?

Deux arguments majeurs peuvent être avancés pour justifier la contribution apportée par la coopération au développement à l'égalité entre les hommes et les femmes. Le premier argument est de nature politique et éthique : à l'instar d'autres types de discriminations comme celles se fondant sur l'appartenance à un groupe ethnique ou à une religion, la discrimination liée au sexe est considérée comme une atteinte aux droits universels de la personne humaine et représente ainsi une situation à laquelle il importe de remédier. Le deuxième argument est de nature économique : la discrimination des femmes génère des coûts sociaux qui font obstacle au développement économique et social¹. Ce phénomène est illustré par l'exemple suivant provenant d'Afrique centrale :

Après le décès de son époux, Mira Ngaleu a dû céder aux membres de la famille de son défunt mari tout ce qu'elle possédait et qui représentait le fruit de leur labeur commun dans l'agriculture et le petit commerce. C'est l'absence de tout droit de propriété des femmes dans le cas de décès de leur époux qui explique que cette « confiscation » des biens de Mme Ngaleu ait été possible. De plus, les plus âgés de ces cinq enfants ont dû aller vivre dans sa belle-famille. Les enfants aussi font partie du patrimoine de la lignée masculine. Outre la perte sentimentale très importante, ce décès a eu pour conséquence de priver madame Ngaleu de toute aide dans le ménage et sur le marché. Elle se retrouve désormais seule avec ses enfants en bas âge, ne dispose plus d'aucune réserve financière ou protection sociale et ne peut plus compter que sur elle-même.

La discrimination liée au sexe accentue la pauvreté

L'exemple ci-dessus montre que la discrimination liée au sexe, qui se manifeste ici par l'absence de tout droit de propriété des femmes, peut générer ou ren-

forcer la pauvreté. Par conséquent une réduction durable de la pauvreté et/ou le progrès économique et social ne sont pas possibles tant que subsisteront de telles discriminations. C'est la raison pour laquelle le BMZ et la GTZ conçoivent la prise en compte du genre (voir encadré 1) comme un critère de qualité et de professionnalisme de notre travail (voir Stratégie d'égalité des sexes du BMZ, 1997).

Encadré 1 : Qu'entend-t-on par « genre » ?

Le « genre » - terme repris de l'anglais « gender » - qualifie les rôles attribués aux hommes et aux femmes par la société, qui sont acquis individuellement et qui doivent être renégociés par chaque génération. Les rôles respectifs des hommes et des femmes sont déterminés pour une part essentielle par l'organisation sociale, culturelle et économique d'une société de même que par les principes religieux, moraux et juridiques dominants. Les rôles de même que la liberté d'action des hommes et des femmes sont en évolution constante. Ils peuvent fortement varier d'une société à l'autre. Au sein d'une même société aussi, on constate des différences significatives selon la couche sociale, le statut familial ou l'appartenance ethnique ou religieuse. Les rôles attribués à chacun des sexes ne sont pas neutres mais sont associés à des possibilités de vote, des droits et des pouvoirs de décision différents ; le plus souvent, cette dotation s'opère au détriment des femmes. Au contraire des rôles attribués aux hommes et aux femmes par la société, le « sexe biologique » est inné et immuable.

Un argument souvent entendu défend le point de vue selon lequel il est superflu, en dépit de la discrimination des femmes, d'opérer une différenciation selon le sexe dans la CT puisque tous les membres d'un ménage profitent généralement de la même manière du soutien externe fourni (par exemple, conseils, crédits ou réformes macropolitiques) au sens de retombées de large portée. Dans la pratique, cette thèse s'avère cependant souvent fautive. La raison à cela doit être recherchée dans les pouvoirs de décision et droits de dispositi-

¹ Voir GTZ/Bureau 04, division 401, PALMER, I. (1994) : *Social and Gender Issues in Macro-Economic Policy Advice*. Eschborn, et Banque mondiale (1998) : *Gender, Growth and Poverty Reduction in Sub-Saharan Africa*.

« Les droits des femmes sont des droits fondamentaux de la personne humaine qui transcendent les pratiques misogynes de même que les inégalités se fondent sur des facteurs historiques ou religieux ».
Résolution de la Conférence mondiale sur les femmes, 1995.

on très variables selon l'âge et le sexe des différents membres du ménage. Dans de

nombreuses sociétés, on trouve ainsi une séparation stricte des budgets de l'homme et de la femme. En vertu de cette séparation, l'octroi mutuel de crédits ou la rétribution de certaines prestations de travail est même parfois possible (cf. SEN, 1987, ainsi que KASMANN et KÖRNER, 1992).

En dépit de ces faits, d'aucuns objectent que le fait de débattre de ces questions et de chercher à influencer sur les inégalités entre les hommes et les femmes dans le cadre de la CT

constitue une ingérence inadmissible dans les affaires intérieures de nos pays partenaires et représente une atteinte portée par les pays occidentaux aux valeurs et normes socioculturelles. Quatre arguments de poids (au moins) peuvent être opposés à cette thèse :

1. La coopération au développement constitue toujours une ingérence dans d'autres sociétés et cultures. Étant toujours liée à des idées de valeur, la CD n'est donc en aucun cas neutre. La République fédérale d'Allemagne reconnaît publiquement qu'elle attache une importance croissante à la dimension poli-

tique de la CD, celle-ci devant avant tout chercher à influencer sur le contexte social (démocratisation, saine gestion des affaires publiques, etc.).

2. Lors de la Conférence mondiale sur les femmes de Pékin (1995), la plupart des pays de notre planète se sont engagés à poursuivre une politique active en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes, et ont entre-temps élaboré et partiellement mis en œuvre des plans d'action nationaux allant dans ce sens.
3. Dans tous les pays partenaires, on trouve aujourd'hui des initiatives locales et des ONG qui s'engagent pour la défense des droits des femmes au niveau national et régional.
4. À l'époque de la mondialisation, les transformations sociales et économiques s'opèrent souvent à un rythme effréné partout dans le monde. Ces changements affectent également les relations entre les hommes et les femmes.

Une autre question critique souvent soulevée dans le contexte des relations entre les hommes et les femmes consiste à demander pourquoi il est encore nécessaire aujourd'hui de mettre cet aspect en exergue, de publier des brochures, de réaliser des formations, etc., alors que les stratégies de promotion sont mises en œuvre activement depuis de longues années. La réponse à cette question peut être résumée en quelques chiffres internes à la GTZ, qui sont présentés dans le tableau suivant :

Encadré 2 : Évolution de la participation des femmes à la conception des projets et aux bénéfices dégagés

	1997	1995
Pourcentage des projets qui considèrent que les femmes font partie du groupe cible de leurs activités	94 %	78 %
Réalisation d'une analyse des groupes cibles différenciée selon le sexe	24 %	11 %
Projet ayant un impact positif sur les femmes		
Impact élevé à très élevé	56 %	38 %
Évaluation de l'impact du projet sur les hommes		
Impact élevé à très élevé	60 %	46 %

Source: GTZ/Bureau 04 (1999): *Bericht zur 5. Querschnittsanalyse Wirkungsbeobachtung von in den Jahren 1993–97 laufenden und abgeschlossenen TZ-Vorhaben.*

2.2 Qu'est-ce que le BMZ attend de la GTZ et de ses collaborateurs et collaboratrices pour ce qui est des questions liées au genre ?

Le BMZ considère que la suppression des inégalités liées au genre constitue un **objectif en soi** et une **condition indispensable** à un développement durable. C'est pourquoi il exige que nous abordions et traitions ce thème de manière systématique et que nous assurions une mise en œuvre efficace des projets que nous soutenons en notre qualité d'organisation d'exécution du BMZ.

La Stratégie d'égalité des sexes (1997) du BMZ souligne que les projets de développement ont probablement plus de chances d'atteindre cet objectif d'égalité homme/femme s'ils ne contribuent pas uniquement à améliorer la situation des femmes mais parviennent à changer les relations entre les hommes et les femmes. Sur le plan

conceptuel, le BMZ s'oriente ainsi à l'**approche « Genre »** qui, depuis le début des années 90, domine le débat international consacré au thème de l'intégration de la femme dans le développement².

L'approche « Genre » place les **causes structurelles** de la discrimination liée au sexe au centre de l'analyse et de l'action. Elle met donc l'accent sur les processus sociaux et les institutions qui engendrent et maintiennent les déséquilibres s'installant entre les hommes et les femmes au détriment de ces dernières. L'une des faiblesses de l'approche précédente, qui visait à promouvoir l'intégration des femmes dans le développement, était qu'elle s'attachait trop fortement et de manière trop ponctuelle aux symptômes au lieu de s'attaquer aux « racines du mal ». L'objectif poursuivi en priorité aujourd'hui vise à donner aux femmes les moyens d'influer sur les processus de décision politique, à leur faciliter l'accès à ces ressources essentielles que sont l'éducation, la terre et le capital et à leur permettre de jouir des mêmes droits de disposition sur ces dernières que les hommes.

Les orientations suivantes peuvent en être déduites pour le travail concret de la Coopération technique :

- **Favoriser une action systématique plutôt que ponctuelle** : des résultats significatifs ne peuvent être obtenus que si le thème n'est pas traité sous forme de projet ou de composante de promotion féminine isolée mais comme une vision horizontale intégrée à la conception de tous les projets. La perception spécifique des problèmes et les intérêts divergents des hommes et des femmes doivent être pris en considération dans toutes les étapes du cycle du projet, depuis son identification jusqu'à son évaluation en passant par sa conception et sa mise en œuvre.

² Voir MOSER, C. (1993): *Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training*. Routledge Publications. Londres.

- **Interventions aux micro-, meso- et macro-niveaux** : il ne suffit pas pour atteindre cet objectif d'égalité entre les hommes et les femmes de soutenir des initiatives locales à la base. Comme dans le combat engagé contre la pauvreté, il est indispensable de réformer le contexte social global, par exemple en intervenant au niveau de la politique juridique, sociale et économique afin de surmonter les causes structurelles de toutes les formes de discrimination liées au sexe. L'assistance technique et le dialogue politique constituent des instruments appropriés à cet effet. Moyennant l'adoption d'une approche systémique, le méso-niveau, c'est-à-dire le niveau d'intervention régional et institutionnel, forme le lien nécessaire entre les actions menées à la base et l'action des pouvoirs publics (voir à ce sujet le chapitre 3).
- **Intérêts pratiques et stratégiques spécifiques au genre** : en intervenant parallèlement à différents niveaux, il est possible à la fois de satisfaire des besoins concrets des hommes et des femmes et de servir des intérêts stratégiques visant à établir des rapports de force équilibrés entre les sexes (pour de plus amples détails, voir encadré 4).
- **Les hommes considérés comme un groupe cible important** : l'approche « Genre » met l'accent sur les relations entre les sexes et insiste sur l'interdépendance existant entre les rôles attribués aux hommes et aux femmes. C'est pourquoi, l'effort s'exerce non seulement en direction des femmes mais également des hommes. Par exemple, pour que les femmes puissent tirer profit des services de planification familiale qui leur sont proposés et décider librement du nombre d'enfants qu'elles veulent avoir et/ou de l'espacement des naissances, il est indispensable de sensibiliser en même temps leurs partenaires masculins. Pour parvenir à une répartition plus équitable de la charge de travail entre hommes et femmes, il est également nécessaire d'induire des changements des deux côtés. Dans le cadre des activités de conseil menées

au niveau institutionnel, il importe de motiver les hommes à adopter une politique sensible aux questions du genre, voire de les soutenir dans cette démarche.

- **Participation** : dans la pratique de la coopération au développement, la prise en compte du genre va de pair avec une démarche participative plaçant les problèmes et les intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons, et en particulier ceux des groupes de population pauvres, au centre des préoccupations de tous les projets de coopération. Le transfert de modèles d'émancipation occidentaux, au sens d'une approche du sommet vers la base, n'est pas compatible avec une telle démarche.

2.3 Le nouveau système de classification de l'égalité entre les hommes et les femmes

Depuis 1997, le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) œuvre à la mise au point d'un système de marqueurs pour la coopération au développement de ses États membres. Le BMZ s'est engagé à introduire et à imposer l'usage des nouveaux marqueurs³ suprasectoriels en 2000. Ces indicateurs de suivi permettent de vérifier dans quelle mesure les États membres réalisent les objectifs de développement fixés par l'OCDE. Pour la coopération allemande au développement, cela signifie notamment le remplacement des **catégories F**⁴ par le **marqueur G**. L'abréviation **G** («**Gender**») est utilisée pour décrire l'**égalité**

³ Conformément aux objectifs de la politique du développement de l'OCDE, la classification et les indicateurs correspondants se rapportent à l'égalité entre les hommes et les femmes (Gender Equality), la protection de l'environnement et des ressources naturelles (Environmental Sustainability), le développement participatif et la bonne gestion des affaires publiques (Participatory Development and Good Governance) ainsi que la réduction de la pauvreté (Direct Assistance to poor people). En vertu de la décision prise par le BMZ, les marqueurs DAC seront adoptés dans tous les domaines excepté dans celui de la réduction de la pauvreté.

⁴ FP = Impact favorable pour les femmes (participation des femmes au bénéfice et à la conception du projet)
FR = Risque pour les femmes (informations insuffisantes sur la situation des femmes ou effets négatifs possibles sur la situation des femmes)
FU = Pas d'effets spécifiques sur les femmes (les effets sexospécifiques ne peuvent pas être cernés directement)

homme/femme, ce principe étant depuis 1995 un objectif de développement stratégique de l'OCDE/CAD.

L'introduction de marqueurs de l'égalité homme/femme comble une lacune entre l'approche conceptuelle et l'opérationnalisation. Alors que la Stratégie d'égalité des sexes du BMZ (1997) se fonde sur l'approche « Genre », les catégories F traduisent une compréhension de la promotion féminine ayant les femmes comme principal groupe cible.

Les catégories F documentent la participation des femmes aux projets de coopération au développement et les avantages qu'elles en retirent alors que les marqueurs G décrivent jusqu'à quel point un projet s'efforce de contribuer à l'égalité homme/femme. Le nouveau système de classification reflète ainsi de manière plus consistante l'approche genre.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

Le marqueur G décrit l'impact direct et indirect, positif et négatif, exercé sur l'égalité homme/femme par un projet prévu ou en cours d'exécution. Il existe trois degrés distincts :

G2

L'égalité entre les hommes et les femmes est un « objectif central »⁵ du projet et se reflète aussi bien dans l'objectif du projet que dans l'ensemble de la hiérarchie des objectifs. L'égalité entre les hommes et les femmes est un élément essentiel de la conception du projet et des effets directs sont recherchés dans ce domaine. La réponse apportée à la question suivante permet de dire s'il s'agit d'un « objectif principal » ou non : le projet aurait-il également été réalisé et/ou prévu en l'absence de cet objectif de la politique de développement ? Ce n'est que lorsqu'on doit répondre à cette question par la négative qu'il s'agit

qu'un « objectif principal ».

G1

L'égalité homme/femme est un objectif secondaire important du projet mais n'est pas un facteur décisif pour sa mise en œuvre. Même si l'égalité homme/femme n'est pas explicitement mentionnée dans l'objectif du projet ou dans l'objectif global (conformément à la logique ZOPP), l'approche ou la démarche adoptée doit être clairement ancrée dans la conception du projet. La prévention d'effets négatifs induits par le projet lui-même sur la situation en matière d'égalité entre les hommes et les femmes ne justifie pas un classement dans la rubrique G1.

G0

Le projet n'exerce pas son effort en direction de l'égalité entre les hommes et les femmes.

Un projet est donc caractérisé par le marqueur G2 ou G1 quand il tend à améliorer la situation en matière d'égalité homme/femme. Il peut avoir pour **groupes cibles** soit uniquement des femmes, soit uniquement des hommes ou encore des hommes et des femmes. Il peut s'efforcer de supprimer les discriminations liées au sexe soit en orientant en conséquence les actions de la coopération au développement, soit en engageant des mesures actives allant explicitement dans ce sens. Sur cette base, les projets ayant principalement les femmes comme groupe cible sont généralement caractérisés par le marqueur G2 (correspondant à l'ancienne catégorie FS).

L'attribution d'un marqueur se fait individuellement pour chaque projet et il n'y a donc pas de classement automatique en fonction du « type de projet » concerné. C'est la raison pour laquelle nous renonçons délibérément à donner des exemples pour des projets typiques. Si les informations nécessaires font défaut ou sont incomplètes

⁵ Les expressions « objectif principal » et « objectif secondaire » sont reprises de la terminologie du CAD. Elles n'ont pas d'équivalent dans la logique de planification ZOPP.

tes et qu'une vérification de la situation en matière d'égalité homme/femme n'est ainsi pas possible, l'attribution d'un marqueur ne peut **provisoirement** pas être envisagée.

La catégorie « Actions nécessaires » comme instrument de la gestion des risques

Les marqueurs de l'égalité homme/femme permettent d'assurer un suivi et de vérifier dans quelle mesure l'objectif de développement stratégique de l'égalité homme/-femme trouve également son reflet dans le portefeuille d'activités de la coopération allemande au développement. Au niveau de la gestion du projet, les catégories F présentaient l'avantage de pouvoir documenter les changements positifs et négatifs intervenant en cours d'exécution d'un projet. C'est ainsi que la catégorie FR a évolué vers une catégorie d'apprentissage⁶ et est devenue un instrument de la gestion des risques. Pour conserver cet avantage, il a été décidé, qu'en plus de l'attribution d'un marqueur, il faudra à l'avenir et pour tous les projets déterminer les actions

nécessaires pour obtenir l'impact souhaité sur l'égalité homme/femme.

- Le fait de répondre « non » à la question des actions nécessaires signifie que les femmes et les hommes participent à la planification et aux bénéfices retirés du projet (correspond à l'ancienne catégorie FP) et donc qu'il n'y a pas lieu d'attendre d'effets spécifiquement liés au sexe (ancienne catégorie FU).
- Le fait de répondre « oui » à la question des actions nécessaires signifie que des informations supplémentaires doivent être recueillies et/ou que des mesures compensatoires doivent être prévues en cours d'exécution du projet afin de garantir la participation des deux sexes au projet (ancienne catégorie FR). Il est possible, si nécessaire, de reclasser le projet au cours de sa mise en œuvre et de l'affecter à une autre catégorie.

L'encadré 3 livre les principales informations concernant les nouveaux marqueurs de l'égalité homme/femme et donne une vue d'ensemble de la catégorie « Actions nécessaires ».

⁶ Voir à ce sujet GTZ, AFFEMANN, N., OSTERHAUS, J. (1995): *Von FR (Frauen-Risiko) zu FP Frauenpositiv* ou : *FR als Lernkategorie*, Eschborn

Encadré 3 : Marqueurs de l'égalité homme/femme et catégorie « Actions nécessaires »**Marqueurs de l'égalité homme/femme**

Marqueur	Définition	Critères	Actions nécessaires	
G2	L'égalité entre les hommes et les femmes est un « objectif central » du projet	L'objectif d'égalité entre les hommes et les femmes est mentionné dans la documentation du projet	non	oui
G1	L'égalité entre les hommes et les femmes est un « objectif secondaire » du projet	Une analyse différenciée selon le sexe a été effectuée Les résultats de l'analyse différenciée selon le genre sont intégrés à la planification et à la conception du projet, ce qui trouve notamment son reflet dans - la documentation de mesures concrètes - l'inscription au budget des crédits nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie « Genre » - des indicateurs différenciés selon le genre - des stratégies de conseil différenciées selon le genre	non	oui
G0	Le projet n'est pas axé sur l'égalité entre les hommes et les femmes		non	oui

Actions nécessaires

Actions nécessaires non		Actions nécessaires qui
a) Des effets positifs sont assurés	b) Effets neutres sur l'égalité homme/femme	Des effets positifs ne sont pas (encore) assurés
<p>Une base d'information suffisante est disponible et permet d'escompter des effets positifs sur l'objectif d'égalité homme/femme, c'est-à-dire que les femmes et les hommes participent sur un pied d'égalité à la conception et au bénéfice du projet</p> <p>et</p> <p>ne laisse entrevoir aucune nécessité de prendre des mesures complémentaires et compensatoires en vue de corriger la situation.</p>	<p>Une base d'information suffisante est disponible mais ne permet pas de cerner des effets spécifiques sur les groupes cibles et donc des effets différenciés selon le genre dans l'environnement immédiat du projet</p> <p>et</p> <p>il n'est ni nécessaire ni possible de concevoir des mesures allant dans le sens de l'objectif d'égalité entre les hommes et les femmes, et il n'y a pas lieu non plus d'escompter de telles mesures.</p>	<p>Il n'existe pas encore de base d'information suffisante pour pouvoir évaluer l'impact du projet sur l'objectif d'égalité entre les hommes et les femmes, ce qui signifie que leur participation sur un pied d'égalité à la conception et aux bénéfices du projet n'est pas encore assurée</p> <p><i>(Un reclassement dans la catégorie Actions nécessaires « non » est effectué dès que les informations manquantes sont réunies et que celles-ci ne laissent pas présumer d'effets négatifs)</i></p> <p>ou</p> <p>une base d'information suffisante est disponible et laisse craindre des effets négatifs; des mesures de correction, complémentaires ou compensatoires, doivent être prévues et doivent faire l'objet d'un contrôle continu. <i>(Le classement dans la catégorie Actions nécessaires « oui » doit être maintenu jusqu'à ce que le succès du projet ait pu être définitivement établi dans le cadre de l'évaluation du projet).</i></p>

3. Dans quel type de projet la perspective du genre doit-elle être systématiquement prise en compte ?

3.1 Le genre : un thème horizontal s'étendant à tous les secteurs et à tous les niveaux d'intervention

Il ressort des orientations décrites ci-dessus que le genre doit, dans notre contexte de travail, être considéré comme un **thème horizontal** revêtant de l'importance à tous les niveaux d'intervention et dans tous les secteurs, et donc même dans les secteurs dits « techniques » tels que les transports et le bâtiment. L'exemple présenté dans l'encadré 4 illustre bien ce propos. On ne peut renoncer à une démarche différenciée selon le genre que dans de très rares cas, par exemple quand le projet concerné porte exclusivement sur la fourniture de biens d'équipement, comme dans le projet de « Reconstruction de ponts de chemin de fer en Bosnie-Herzégovine ».

Encadré 4 : Soutien au secteur des transports au Swaziland

On a constaté en cours d'exécution du projet que, contrairement à ce que l'on avait pensé au départ, ce dernier avait bien un impact sur le genre. La fixation des itinéraires et des horaires des bus de même que la tarification se sont en effet avérés être des critères décisifs puisque ce sont ces facteurs qui allaient déterminer les groupes sociaux qui pourraient emprunter le système de transport par bus.

Les commerçantes concernées se sont ainsi mobilisées et ont engagé de dures négociations afin d'obtenir que les itinéraires de bus passent par leurs places de marché aux heures de la journée où elles en avaient besoin. Cette exigence revêt une importance cruciale pour le succès économique de leurs activités. Le rôle du conseiller GTZ détaché auprès du ministère des Transports, consistait à soutenir et à faciliter un processus de médiation entre les différents groupes d'intérêts, et en particulier, les femmes du marché, les fonctionnaires et les exploitants des bus, dans le but de parvenir à un compromis qui rendrait très largement justice aux intérêts divergents des différents participants.

Source : P. Heinz, ancien coopérant de la GTZ

Cela signifie que, même dans les projets qui mettent l'accent sur le conseil sociopolitique et qui interviennent donc au **macro-niveau**, les rapports entre les sexes constituent un thème important. Ce sont précisément les projets intervenant à ce niveau qui ont plus de chances

- ▶ d'influer de manière positive sur les **causes structurelles** des diverses formes de discrimination des femmes, comme cela est le cas du projet d'assistance technique au ministère namibien de la Justice. Dans le cadre du soutien de la réforme du système juridique, certaines discriminations liées au sexe et existant en particulier au niveau du droit conjugal, du droit du divorce et d'héritage, ont été identifiées et des propositions ont été élaborées en vue d'y remédier.
- ▶ de porter un regard différencié et ainsi plus réaliste sur la société et de contribuer ainsi à une **amélioration de la qualité** des stratégies et politiques sectorielles. On peut par exemple renvoyer à ce propos au débat sur les questions de genre lancé dans le domaine macroéconomique⁷. On s'est ainsi rendu compte entre-temps que l'ignorance délibérée des différences caractérisant les conditions de vie et les marges de manœuvre des hommes et des femmes avait pour effet de réduire considérablement l'efficacité des instruments de la politique économique. Ainsi, dans de nombreux pays, les incitations de prix qui devaient contribuer à accroître la production de certains produits d'exportation (par exemple, le thé en Tanzanie) n'ont pas eu l'effet recherché. On avait en effet omis de voir que le travail des femmes sur les champs de leur époux était indispensable à une extension de la production et que les femmes ne voulaient pas, pour des raisons de sécurité

⁷ Voir ELSON, D. (ed.) (1993): *Gender-aware Analysis and Development Economics*. Journal of International Development 5 (2), ainsi que NN (1995): *Special Edition on Gender, Adjustment and Macroeconomics*. World Development 23 (11).

Encadré 5 : Intérêts et besoins pratiques et stratégiques spécifiques du genre

Les besoins pratiques liés au genre peuvent être dérivés des conditions de vie et de travail concrets des hommes et des femmes et visent à l'amélioration des besoins fondamentaux. Toutefois, la satisfaction de besoins concrets liés au genre, comme l'accès à de l'eau potable saine ou à des semences améliorées, ne suffit pas à elle seule à éliminer les discriminations spécifiquement liées au sexe. Des changements structurels améliorant la position des femmes par rapport à celle des hommes sont nécessaires à cet effet. Nous parlons dans ce contexte d'intérêts stratégiques spécifiques du genre. Les intérêts stratégiques spécifiques du genre visent à établir des rapports de force équilibrés entre les femmes et les hommes, c'est-à-dire à faire en sorte qu'ils disposent des mêmes pouvoirs d'action, choix et droits réels. Au nombre des intérêts stratégiques des femmes, il convient de citer, par exemple, les mêmes droits de cogestion au sein des organisations paysannes ou des conseils communaux ainsi que le droit de posséder des terres ou de contracter des emprunts en leur nom propre. Au nombre des intérêts stratégiques des hommes (contribuant à instaurer des relations équilibrées entre les sexes), il y a lieu de mentionner, par exemple, le droit des hommes à prendre des congés de paternité ou à être acceptés et respectés quand ils assument des responsabilités au sein du foyer ou quand ils s'occupent de l'éducation des enfants.

Les intérêts pratiques et stratégiques spécifiques du genre se rejoignent souvent dans la pratique. Ainsi, la solution apportée à des problèmes concrets comme l'augmentation du revenu des femmes par l'introduction de méthodes de culture améliorées, par exemple, contribue en même temps à affermir leur confiance en soi, à accroître leur mobilité et leur autonomie économique et à transformer ainsi les rapports entre les sexes.

alimentaire, renoncer aux parcelles qu'elles cultivaient en propre et qu'elles réservaient généralement aux cultures vivrières. Compte tenu de l'énorme charge de travail qui leur incombait dans le cadre des travaux domestiques et des travaux des champs, il leur était par ailleurs impossible d'investir encore davantage de temps dans l'agriculture.

Dans les projets qui visent à avoir un impact direct au **micro-niveau**, l'importance d'une prise en compte des rôles et intérêts différents des femmes et des hommes n'est généralement pas remise en cause par les experts. On a sur ce point tiré les leçons des échecs rencontrés dans le passé quand, par exemple, des projets ont conseillé les paysans sur la santé des petits ruminants alors que ce sont leurs femmes qui s'occupaient des animaux et leur prodiguaient les soins nécessaires. La question critique qui nous intéresse davantage est de savoir comment, en termes de qualité et de rigueur, ce thème est aujourd'hui traité dans les projets proches de la base.

Il s'avère utile dans ce contexte d'opérer une distinction entre les « intérêts pratiques et stratégiques spécifiques du genre ». (Voir encadré 5 ; cf. MOSER, C., 1989).

Les projets de la Coopération technique devraient, si possible, soutenir aussi bien les intérêts pratiques que les intérêts stratégiques spécifiques du genre. Le projet d'approvisionnement en eau des régions rurales au Bénin est un exemple révélateur à cet égard. En améliorant la qualité de l'eau et en réduisant les trajets jusqu'au prochain point d'approvisionnement, le projet facilite la satisfaction des besoins concrets, et plus particulièrement les besoins des femmes. En outre, il veille à ce que les femmes soient représentées à parité égale avec les hommes dans les comités de gestion de l'eau et puissent ainsi prendre en main l'entretien et l'exploitation de ces installations si importantes pour elles.

Les évaluations⁸ faites à ce jour révèlent que les projets tendent à s'attaquer en prio-

Tenir compte des intérêts pratiques et stratégiques des hommes et des femmes

⁸ Par exemple, dans l'évaluation transversale du BMZ (1998): « *Geschlechtsspezifische Differenzierung der Zielgruppe in ausgewählten TZ und FZ-Vorhaben* ».

rité à la dimension pratique des besoins spécifiques du genre (et qu'ils ont obtenu des résultats louables à ce niveau). Par contre, les intérêts stratégiques distincts des hommes et des femmes ont été largement négligés jusqu'ici. L'une des raisons majeures à cette situation est que ces intérêts stratégiques ont pris sur le niveau (politiquement) sensible puisqu'ils mettent en jeu des valeurs telles que le pouvoir, l'influence, l'estime de soi et le comportement humain. Pour que des relations équilibrées puissent s'instaurer entre les hommes et les femmes, il est cependant indispensable d'introduire des changements qui contribueront également à éliminer les causes structurelles des discriminations sexo-spécifiques. Il peut être utile et approprié à cet effet de s'attaquer d'abord au niveau pratique puis, en cours d'exécution du projet, de se concentrer progressivement sur la dimension stratégique des intérêts liés au genre, comme dans le projet de développement rural régional mis en œuvre en République dominicaine (voir encadré 6).

La question de l'égalité entre les hommes et les femmes ne doit pas seulement être traitée aux micro- et macroniveau mais doit également être abordée au niveau régional intermédiaire qui constitue la « charnière institutionnelle » entre la base et le pouvoir politique. Les processus de décentralisation de l'appareil de l'État, qui voient le jour dans de nombreux pays partenaires, revêtent une importance particulière dans ce contexte. Les structures décentralisées nouvellement créées offrent les bases stratégiques nécessaires pour ancrer et mettre en œuvre une politique sensible aux questions liées au genre. En Afrique du Sud, une équipe de travail se composant de collaborateurs et collaboratrices de différents projets soutenus par la GTZ se con-

sacre au thème « Genre et décentralisation »; en Colombie, des expériences intéressantes ont été recueillies sur cette question par le projet Proequidad (voir ci-dessous). Les organisations de la société civile sont d'autres partenaires de coopération importants au méso-niveau. Dans la perspective du genre, il est important d'identifier les groupes qui défendent les intérêts des femmes et, le cas échéant, de les associer comme partenaires aux activités de la Coopération technique.

3.2 Existe-t-il des projets exclusivement axés sur les « femmes » ou sur le « genre » ?

L'égalité entre les femmes et les hommes est l'objectif déclaré de certains projets de CT, qui soutiennent les efforts déployés en ce sens par les gouvernements partenaires. Un exemple est le projet Proequidad, qui soutient la politique colombienne de l'égalité hommes/femmes sur le plan conceptuel et qui fournit une assistance conseil pour la mise en œuvre et l'institutionnalisation de cette politique dans différents secteurs (politiques de la santé, de l'éducation, de l'emploi et de la famille, processus de décentralisation et de privatisation, par exemple).

Un autre exemple est le projet « Genre » mis en œuvre au Nicaragua, qui fournit un appui à différentes institutions publiques pour la mise en œuvre d'une politique plus équitable pour les femmes (voir encadré 7). Une approche très novatrice à cet égard est la coopération engagée par le projet avec les forces de police nicaraguayennes afin de lutter contre la violence à l'encontre des femmes.

Hormis les projets qui s'emploient à soutenir le processus d'égalité homme/femme au niveau politique, il existe un grand nombre d'initiatives de développement à la

Encadré 6 : Des intérêts pratiques aux intérêts stratégiques; expériences recueillies au sein d'un projet de développement rural régional (DRR) en République dominicaine

Dans le cadre du projet de développement rural régional mis en œuvre en République dominicaine, les charbonniers et charbonnières - qui constituent le groupe le plus marginalisé de la société dominicaine - se sont vus offrir un soutien pour l'exploitation durable de la forêt aride, fortement dégradée. Le projet avait pour objectifs de stabiliser l'équilibre écologique de cette zone de forêt aride et, en même temps, d'améliorer les conditions de vie de la population. Le projet entendait atteindre cet objectif en :

1. renforçant les organisations d'autopromotion
2. mettant en œuvre une stratégie d'exploitation rationnelle ménageant les ressources
3. garantissant légalement l'accès à des terres
4. intégrant les femmes dans toutes les activités du projet.

Les charbonniers ont créé plusieurs organisations et une fédération afin d'être en mesure de mieux défendre leurs intérêts. Dans la phase initiale, les femmes ne jouaient aucun rôle au sein de ces organisations de la base. Changer cette situation était l'une des tâches principales du projet mais représentait en même temps une gageure. Dans un premier temps, l'équipe de la GTZ a commencé à débattre de l'absence ou, au mieux, de la participation passive des femmes aux assemblées villageoises. Les femmes se sont vu proposer des cours portant sur des thèmes « inoffensifs » comme l'alimentation et la santé, afin que les hommes acceptent qu'elles participent à ces cours. Les premières organisations féminines de la base sont issues de ces cours. Le projet a recruté une spécialiste locale, chargée de mettre au point une stratégie « Genre » visant à intégrer les femmes à toutes les activités du projet. Il importait à cet effet de renforcer leur capacité d'organisation, de promouvoir leur participation aux processus de décision ainsi que de rendre visible et de soutenir leurs activités productives et reproductives. Pour la mise en œuvre de cette stratégie, l'organisation partenaire a engagé trois conseillères. Ces dernières ont régulièrement visité ces organisations féminines nouvellement créées et les ont soutenues dans la réalisation de leurs activités. En plus de l'organisation de cours dans les domaines de la santé et de l'alimentation, elles ont également animé des discussions sur des thèmes tels que le « rôle des femmes dans la gestion des forêts arides » et se sont employées à ancrer ces thèmes dans des activités de projet concrètes. Les femmes ont commencé à percevoir différemment leur rôle au sein de la famille et de la société et leur estime de soi a grandi.

En plus du travail mené avec les femmes dans différents ateliers, l'équipe de la GTZ a également conseillé l'équipe dirigeante de la fédération sur ce thème de la promotion féminine. Les cours consacrés à la commercialisation, au crédit, au développement communautaire, etc., qui s'adressaient à la fédération et aux organisations de la base, ont toujours été utilisés pour sensibiliser les participants aux besoins et aux rôles différents des femmes et des hommes. Ces deux composantes du concept du genre, à savoir la promotion des femmes d'une part et la sensibilisation des hommes de l'autre, se sont finalement soldées par un renforcement du pouvoir des femmes.

C'est ainsi qu'il a été possible, par exemple, d'instituer un comité chargé de veiller aux besoins spécifiques des femmes au sein de la fédération. Ce comité coordonnait notamment les services de vulgarisation dans le domaine de l'élevage caprin, un secteur entièrement dominé par les femmes. Étant donné que ces cours avaient lieu en-dehors du village, la participation des femmes a suscité de vives discussions au sein de certaines familles. Fortes de s'être livrées à ces controverses avec les hommes, les femmes ont réussi à se ménager des marges de liberté et à améliorer leur participation aux assemblées villageoises, et ce tant au plan quantitatif que qualitatif. Deux femmes siègent aujourd'hui dans le directoire de la fédération et 30 % des membres de cette dernière sont des femmes.

Source: KLEIN, D. (1997): Mujeres en Marcha ... Documentation relative à l'intégration des femmes dans toutes les activités du projet : gestion rationnelle de la forêt aride dans le sud-ouest de la République dominicaine - DESUR/GTZ

Encadré 7 : Conseil sur les questions liées au genre dans le cadre de la modernisation de l'appareil de l'État nicaraguayen.

Le projet germano-nicaraguayen de promotion d'une politique d'appui à l'égalité hommes/femmes ayant démarré en 1996 a, en concertation avec l'Unité de coordination de la réforme et de la modernisation du secteur public (UCRESEP), lancé une première phase exploratoire destinée à étudier s'il convenait d'adopter une approche différenciée selon le genre dans ce programme. Une première étude succincte a été réalisée. Cette étude, axée non pas sur l'égalité des chances des femmes mais sur les objectifs et finalités du programme, devait permettre d'établir si ces objectifs pouvaient être atteints sans une approche d'analyse et de planification différenciée selon le genre. Les résultats ont démontré que certains des objectifs majeurs poursuivis par la politique de modernisation et de réforme risquaient de ne pas être atteints si une telle approche n'était pas poursuivie :

- **Orientation du service public vers les besoins de la population :**

Ce critère de qualité du secteur public, qui est un élément clé de la réforme, devait se concrétiser par l'introduction d'un système d'évaluation des services publics. Sauf que les répondants devaient obligatoirement indiquer leur sexe dans le questionnaire, le système n'opérait pas de distinction entre la population féminine et masculine. Le « Genre » n'était pas une catégorie d'analyse. Les questions posées dans le cadre de l'enquête, l'interprétation des réponses et les recommandations formulées n'étaient donc pas différenciées selon le sexe. Le projet s'est servi de l'exemple très concret, et apparemment neutre au regard du genre, d'une enquête sur l'utilisation des transports publics menée peu auparavant pour montrer comment les évaluations, et donc également les recommandations politiques qui en sont dérivées, peuvent induire en erreur si elles ne tiennent pas compte des besoins et des problèmes en partie divergents de la population féminine et masculine.

- **Introduction et mise en œuvre d'un système de gestion du personnel des services publics sur la base de critères tels que l'efficacité, la performance et l'égalité des chances :**

l'étude a révélé, qu'en dépit d'un effectif de personnel se composant en majorité de femmes, le service public nicaraguayen pratiquait les discriminations typiquement liées au sexe, à savoir la ségrégation horizontale et verticale et l'inégalité des salaires. Ces discriminations, qui ne peuvent pas être éliminées par l'introduction d'instruments de gestion du personnel neutres au regard du sexe, sapent et empêchent la réalisation d'objectifs tels que l'efficacité, l'évaluation du personnel en fonction des performances et, bien entendu, l'égalité des chances.

Grâce aux résultats de cette étude, les participants ont accepté de rechercher des moyens de discerner eux-mêmes les différences spécifiques du genre, et ce aussi bien dans la population qu'au sein de l'appareil gouvernemental, et d'en tenir compte. Au bout de deux années de coopération intensive dans le cadre du projet « Genre », le constat suivant peut être fait : l'approche « Genre » a été intégrée dans la conception du système d'évaluation des services publics, le projet de loi concernant l'introduction et la mise en œuvre d'un système de gestion du personnel du secteur public a été adapté pour tenir compte des aspects liés au genre et les instruments de la gestion du personnel sont actuellement en cours de révision. À la demande des responsables nicaraguayens, l'approche « Genre » a en outre été intégrée comme composante horizontale dans le programme de modernisation et de réforme. Le Nicaragua est ainsi le premier pays d'Amérique latine qui intègre de manière systématique l'approche « Genre » dans un programme de modernisation du secteur public. L'égalité hommes/femmes n'est plus une notion inconnue mais est considérée par tous les acteurs comme un élément essentiel pour atteindre les objectifs de la réforme, pour accroître la légitimité de l'action des pouvoirs publics et, finalement, pour progresser en direction de l'objectif d'équité sociale et de démocratisation du pays.

Source : Annette Backhaus, CTP au Nicaragua

base, dont le groupe cible se compose exclusivement de femmes, comme dans le projet « Formation professionnelle de femmes rurales » en Tunisie. Compte tenu de la stricte séparation des sexes dans un contexte islamique, il a été jugé opportun d'opter pour une composante spécifique de promotion féminine. On trouve également un très grand nombre d'exemples de projets, notamment dans le secteur de la microfinance, dans lesquels les prestations du projet sont conçues de telle manière qu'elles s'adressent plus particulièrement aux femmes et que ces dernières constitu-

ent la majeure partie du groupe cible. Dans le cas de la microfinance, la cause de cette situation est que les femmes s'intéressent bien davantage aux micro-crédits que les hommes. Cela s'explique à son tour par le fait que les femmes se trouvent confrontées à des obstacles supplémentaires quand elles essaient d'accéder au secteur financier formel (sûretés, par exemple) et que leurs activités économiques, qui se déroulent généralement à très bas niveau, exigent des crédits d'un montant peu élevé et de courte durée.

4. Au-delà du projet : l'approche « Genre » au niveau national

4.1 Tendances générales

À une époque où la pauvreté augmente dans le monde entier et où les crédits de la coopération se font plus rares, le débat sur l'efficacité et l'efficacités de la coopération au développement a trouvé un nouveau souffle. Tout le monde s'accorde aujourd'hui pour penser que la Coopération technique doit devenir plus stratégique et plus politique si elle veut progresser de manière sensible sur la voie d'un développement durable. Cette exigence appelle une action à trois niveaux :

- a) Il importe d'influer davantage sur l'**environnement socio-politique**; les actions entreprises dans ce contexte doivent prendre appui sur la politique au niveau national.
- b) La coopération au développement doit se **concentrer** davantage sur des secteurs et/ou des thèmes clés. Cette concentration exige une orientation vers des **programmes** et permet d'accroître l'impact de la contribution allemande.
- c) Les organisations de la société civile, qui défendent les intérêts des groupes défavorisés, doivent être soutenues.

Cette tendance générale entrouvre également de nouvelles perspectives quant à la réalisation de l'objectif d'égalité entre les hommes et les femmes. Ce dernier objectif ne peut être atteint qu'en forgeant des alliances stratégiques, en renforçant les liens entre les différents niveaux d'intervention et en entretenant des contacts étroits avec le niveau politique. On relèvera que la plupart des pays en développement ont, pour leur part, formulé des politiques nationales et sectorielles d'appui à l'égalité homme/-femme et que ces politiques constituent pour nous un cadre de référence. Le soutien apporté à la mise en œuvre de ces politiques de même que l'encouragement des initiatives prises à la suite de la Conférence

mondiale sur les femmes, organisée à Pékin en 1995, constituent des angles d'approche importants à cet égard.

4.2 La gestion des portefeuilles d'activités des pays à la GTZ

La Coopération allemande pour le développement dispose de différents **instruments** permettant de structurer les **portefeuilles d'activités** des pays. Si la contribution de la Coopération technique doit permettre de progresser de manière sensible vers une plus grande égalité entre les hommes et les femmes dans un pays, il est nécessaire d'abord d'élaborer des « instruments spécifiques » adaptés aux conditions de vie prévalant dans le pays ainsi que de cerner les besoins des femmes et des hommes en découlant. C'est le BMZ qui assume la direction politique des actions engagées à ce niveau alors que le rôle de la GTZ est de livrer un apport substantiel à l'élaboration de

- **à la stratégie du BMZ pour le pays concerné et les**
- **documents stratégiques sur des domaines de coopération prioritaires.**

Dans le cadre de ces travaux effectués en amont⁹ (et comprenant notamment l'analyse socio-économique succincte), la GTZ doit veiller à ce que le contexte de même que les conditions d'ensemble, les potentiels de développement et les priorités de la coopération au développement dans le pays partenaire soient présentés de manière différenciée selon le genre. Les documents stratégiques sur des domaines d'action prioritaires, qui servent de cadre concret à la conception de la CT et de la CF, revêtent une grande importance dans ce contexte.

Contrairement aux deux instruments nommés ci-dessus, le

⁹ Voir également à ce propos la Stratégie d'égalité des sexes du BMZ (1997): chapitre 5.2.1: *Programmation par pays*.

► **document directif par pays** est un instrument de gestion de la GTZ, lequel doit contribuer à optimiser le travail sur place. Dans ce cas aussi, il s'agit de promouvoir l'intégration horizontale d'une sensibilité aux questions de genre dans tous les domaines couverts par le document directif (voir encadré 8). Il s'est avéré utile à cet effet de confier à un ou deux experts expatriés le soin de veiller à la prise en compte de ces thèmes transversaux que sont le genre et la pauvreté.

Encadré 8 : Document directif pour le Bénin

Dans le document directif pour le Bénin, des informations différenciées selon le genre ont été élaborées et traitées pour chacun des domaines d'action prioritaires de la CT au Bénin. Dans le secteur de l'agriculture, il est apparu clairement que le problème central des femmes était leur accès limité à la terre. Cependant, ce problème ne peut être résolu que si le ré-aménagement du foncier rural bénéficie d'un soutien adéquat par l'intégration des interventions à l'échelon villageois à l'assistance technique fournie au gouvernement et aux activités de conseil sociopolitique.

L'élaboration du document directif s'est avérée être un processus utile au développement d'une coopération inter-projets sur toutes les questions liées au genre.

4.3 De quelles possibilités disposons-nous pour produire, à l'échelon inter-projets, des effets de synergie contribuant à une plus grande égalité entre les hommes et les femmes dans le pays partenaire ?

Partant de l'initiative personnelle de certains de nos collaborateurs expatriés, différentes variantes d'intégration des activités de projet liées au genre ont été développées ces dernières années. Les exemples suivants illustrent ce propos :

- Les collaborateurs et collaboratrices de différents projets d'un même secteur ont institué un groupe de travail en vue de partager les expériences recueillies dans le cadre d'activités et de stratégies d'appui à l'égalité homme/femme, de discuter de questions conceptuelles et méthodologiques et de faciliter l'intégration des initiatives individuelles prises à différents niveaux. Ce modèle est notamment appliqué dans le secteur de la santé publique au Yémen de même que dans le domaine d'action de la décentralisation en Afrique du sud.
- Au Brésil, un groupe de travail se composant de trois collaborateurs et d'une collaboratrice expatriés, couvrant chacun un des quatre domaines d'action prioritaire de la CT, se consacre aux questions de genre. Les membres du groupe de travail

ont notamment pour mission de veiller à ce que la dimension du genre soit prise en compte dans leurs secteurs d'activités respectifs, et ce dans toutes les phases importantes du cycle de projet comme lors de la préparation de nouveaux projets et des réunions tenues sur place par le Conseil HALFA, par exemple. Un membre du groupe de travail entretient des contacts étroits avec la conseillère du département compétente pour toutes les questions liées au genre, qui fournit des conseils sur des questions spéciales, des informations importantes et des services d'assistance professionnelle. Parallèlement à leurs collègues allemands, les partenaires nationaux des quatre experts assument également une responsabilité particulière pour ce thème du genre, celle-ci portant plus particulièrement sur la qualification des experts locaux et sur la mise sur pied d'une documentation sectorielle spécifique.

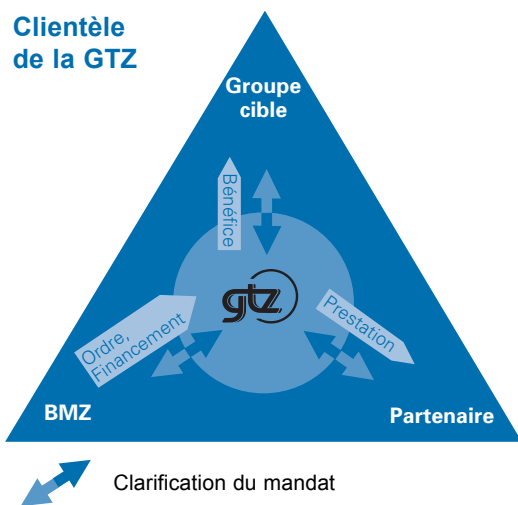
- D'autres réseaux inter-projets ont vu le jour avec l'organisation de réunions de coordination régulières sur le thème du genre entre les organisations donatrices représentées dans le pays partenaire ; des organisations publiques et non gouvernementales locales participent également à ces réunions. L'objectif de ces rencontres est d'harmoniser les stratégies et politiques d'appui à l'égalité homme/femme de même que les activités en cours et prévues des projets ainsi que d'établir le lien avec la politique nationale d'égalité entre les hommes et les femmes. Une telle intégration et mise en réseau peut, le cas échéant, déboucher sur la création et le financement par plusieurs organisations et/ou projets d'une équipe de formateurs/consultants sur les questions liées au genre. Des expériences pertinentes ont été recueillies dans différents pays, et notamment en Colombie¹⁰.

¹⁰(Voir à ce propos GTZ/Bureau 04, FORSTER, R., OSTERHAUS, J. (1997): *Handreichung Zielgruppenanalyse*). Eschborn

5. « Genre »: Quel est notre rôle en tant que collaborateur et collaboratrice expatriés ? Quels angles d'approche concrets s'offrent à nous dans le cadre de la mise en œuvre des projets ?

5.1 Rôle des collaborateurs et collaboratrices expatriés

En tant que collaborateur ou collaboratrice expatrié, nous nous déplaçons toujours (consciemment ou inconsciemment) entre les trois pôles formés par la clientèle de la GTZ, à savoir le BMZ en tant que donneur d'ordre, l'organisation partenaire en tant que destinataire des prestations de conseil, et les groupes cibles, pour qui les effets du projet doivent, directement ou indirectement, contribuer à améliorer les conditions de vie. En tant que médiateur et conseiller, nous nous situons à l'intersection d'intérêts divergents et nous ne sommes, nous-mêmes, pas neutres. Nous sommes des acteurs ayant leur propre système de valeurs et influencés par ce dernier même en ce qui concerne ce thème de l'égalité homme/femme.



Source : GTZ/Bureau 04 (1998) :
La gestion de la qualité à la GTZ

Le professionnalisme requis dans le contexte de la CT exige de nos collaborateurs et collaboratrices expatriés qu'ils fassent abstraction de leurs penchants personnels et qu'ils exercent une pression politique en faveur des groupes de population défavorisés, c'est-à-dire aussi des femmes, et en particulier des femmes pauvres. Nous

devons veiller à ce que les perspectives divergentes des femmes et des hommes soient prises en compte dans la planification du projet et à ce que le suivi et l'observation des effets du projet soient différenciés selon le genre (voir également chapitres 6 et 7). Dans notre fonction de **conseiller ou conseillère technique** des organisations partenaires, nous avons pour tâche de faire la démonstration convaincante que la prise en compte de la dimension du genre contribue à améliorer la qualité et à accroître la durabilité des projets et des programmes.

Il s'est avéré dans la pratique que cette question de l'égalité homme/femme ne suscitait généralement pas de confrontation entre les conseillers allemands et leurs partenaires. Le « groupe cible », quant à lui, ne constitue pas une unité homogène (voir encadré 9). Presque toujours, on trouve des deux côtés des attitudes et des opinions divergentes, qui permettent de former des coalitions.

5.2 De quels instruments dispose-t-on pour ancrer la perspective du genre dans les activités concrètes du projet ?

Souvent, la dimension du genre n'est pas prise en compte de manière très systématique dans la phase de préparation d'un projet (voir à ce sujet le chapitre 6). Cela ne signifie pas pour autant que le collaborateur expatrié, partant pour son pays d'intervention avec un ordre « insensible » aux questions de genre, doive se résigner à clore le chapitre. Il lui faudra bien au contraire saisir toutes les possibilités qui s'offriront à lui dans la phase de mise en œuvre pour rattraper le temps perdu et pour faire ce qui a éventuellement été omis dans la phase précédente.

Au cas où elles auraient été négligées

¹⁴GTZ/STS 04, Abt. 402, FORSTER, R. (ed.) (1997):
Das Lernen von Projektteams fördern. Eschborn.

Encadré 9 : Controverse suscitée par l'attitude adoptée par les paysans marocains à l'égard de la liberté de mouvement de leurs femmes

Dans le projet de promotion de la santé reproductive mis en œuvre dans le sud-est du Maroc, les hommes et les femmes formant le groupe cible du projet ont discuté de leurs problèmes et de leurs souhaits en ce qui concerne la planification familiale. La mobilité extrêmement faible des femmes s'est avérée être un problème essentiel pour elles (et la cause de grossesses qu'elles considéraient comme les hommes trop fréquentes). Même lorsque leur époux est favorable à la planification familiale, les femmes ne sont ainsi pas autorisées à quitter seules la maison pour se rendre dans les stations de santé, éloignées de quelques kilomètres seulement, et s'y procurer des moyens de contraception. Comme il arrive souvent que les hommes oublient de passer prendre ces contraceptifs, les femmes doivent souvent interrompre la prise de la pilule, ce qui a souvent pour conséquence une grossesse indésirable. Les discussions ont suscité une vive controverse parmi les hommes du village. Certains, dont le maire du village, se sont engagés avec ardeur en faveur d'une plus grande liberté de mouvement des femmes et ont fortement critiqué les opposants à une telle liberté en les accusant de conservatisme et d'étroitesse d'esprit. La fraction adverse a argumenté qu'il était de tradition que les femmes ne puissent pas quitter la maison et que cette tradition devait être maintenue. La discussion de ce groupe de villageois a clairement montré que les hommes pouvaient avoir des attitudes très variables sur cette question de la liberté de mouvement des femmes, et ce même au sein d'un même village.

Dans le cadre de la CT, pour laquelle les changements de comportement représentent un enjeu majeur, il est donc important d'associer activement les forces « progressistes et dynamiques » aux activités de projet et de veiller à ce que soient créés des forums de discussion dans lesquels ils peuvent s'impliquer activement.

Source : J. Osterhaus, consultante dans le projet, 1997

dans la phase de préparation ou que leur qualité laisse à désirer, les étapes décrites

ci-après devraient être exécutées dans la phase de mise en œuvre :

► **Une analyse des groupes cibles** servant à identifier des domaines d'action particuliers, les différentes perceptions des problèmes, les potentiels d'action, les intérêts et, le cas échéant, les formes d'organisation des femmes et des hommes dans le secteur et/ou le champ d'activité concerné¹¹ (voir à ce propos l'exemple du Pérou décrit dans l'encadré 10). Il importe, dans ce contexte, de ne pas concevoir l'analyse dans une optique trop large et en termes trop généraux afin qu'elle puisse servir de base à l'élaboration de mesures et activités de projet concrètes. L'association du partenaire à la préparation et à la mise en œuvre de l'analyse des groupes cibles joue un rôle essentiel dans ce contexte. En effet, ce n'est qu'en s'impliquant activement que le partenaire pourra s'identifier au processus et à ses résultats. Il peut par ailleurs être extrêmement utile d'utiliser l'analyse des groupes cibles comme expérience d'apprentissage en direct pour l'équipe du projet. Il importe notamment d'amener les experts ne travaillant pas en contact direct avec la base de se faire une idée des conditions de vie réelles de leurs « clients » au niveau du groupe cible et d'obtenir en même temps un retour d'information authentique sur les prestations de service fournies par leur organisation. Souvent, ces rencontres directes suscitent une réflexion critique de ces experts et sont source de motivation pour leur travail.

Dans les projets d'assistance technique n'entretenant pas de relation directe avec la base, une telle analyse des groupes cibles peut également avoir sa raison d'être. Si elles veulent pleinement exercer leur

¹¹Voir à ce sujet GTZ, FORSTER, R., OSTERHAUS, J. (1997) : *Handreichung Zielgruppenanalyse*. Eschborn, ainsi que GTZ, KASMAN, E., KAMPMANN, M. (1999) : *Arbeitsminderung in der Arbeit der GTZ*. Eschborn.

Encadré 10 : Analyse des groupes cibles dans un projet de développement rural régional au Pérou

Le projet de développement rural régional Jaén - San Ignacio - Bagua est localisé sur le versant est des Andes dans le nord du Pérou. Les systèmes de mise en valeur des terres, pratiqués par les personnes immigrées en nombre croissant dans la région depuis 50 ans environ, ne sont pas adaptés aux conditions écologiques des sites et ont dès à présent contribué à fortement dégrader les sols et le bilan hydrique. Cette situation a pour effet de détériorer de manière continue les ressources naturelles qui constituent la principale base d'existence de la population. L'objectif déclaré du projet est d'enrayer ce processus d'appauvrissement et de destruction de l'environnement. Le projet veut contribuer à améliorer les conditions de vie de la population en introduisant des méthodes de gestion durable des sols, en favorisant la coordination entre les institutions régionales, en optimisant l'efficacité des services de vulgarisation agricole et en renforçant les capacités d'auto-organisation de la population.

Le projet se trouve encore dans sa phase d'orientation. Une vaste analyse des groupes cibles a été effectuée au début du projet. On espérait, grâce à cette méthode, disposer d'éléments d'information qui permettraient de développer une stratégie de projet profitant à parts égales aux femmes et aux hommes. En outre, les résultats qualitatifs devaient servir de base au système futur de suivi.

Quel intérêt le projet a-t-il d'effectuer une telle analyse et comment les résultats tirés de cette analyse sont-ils intégrés dans les activités quotidiennes ? Les exemples ci-dessous sont présentés afin d'éclaircir ce point :

L'analyse des **systèmes de production** a livré des éléments de connaissance sur la division du travail entre les hommes, les femmes, les filles et les garçons. L'expert de l'organisation partenaire ignorait jusqu'ici quelles étaient les activités qui étaient exécutées par les femmes et par les hommes et dans quelle proportion. À la lumière des nouvelles données recueillies dans le cadre de l'analyse, il a été convenu que les services de vulgarisation agricole s'adresseraient désormais aussi directement aux femmes en fonction de leurs activités spécifiques.

L'analyse des **organisations sociales** présentes sur place était différenciée selon le genre et a ainsi permis de déterminer le degré de participation des femmes aux organisations de la base. Il s'est avéré que cette participation était très faible au niveau de la prise de décisions. Les femmes ne sont invitées à participer que lorsqu'il s'agit, par exemple, de réaliser des travaux de construction sur une base communautaire. Il a donc été convenu que le renforcement, tant au plan quantitatif que qualitatif, de la participation des femmes aux décisions et aux activités des organisations de la base serait un domaine d'action prioritaire du projet.

Écosystèmes: par suite du recul des couverts arborés, les femmes doivent parcourir des trajets toujours plus longs pour récolter du bois de feu. Aussi peut-on s'attendre à ce que les activités de reboisement menées dans la région du projet auront des effets positifs, et ce non seulement au plan écologique. En outre, le projet vulgarise des foyers améliorés, qui nécessitent moins de bois de feu et réduisent considérablement la formation de fumée, et donc les risques délétères pour les femmes et pour l'ensemble de la famille.

Gestion de l'exploitation/économie domestique: les activités menées jusque là reposaient sur le principe que la culture maraîchère et l'élevage du petit bétail, qui sont essentiellement pratiqués par les femmes, étaient exclusivement destinés à la consommation individuelle des ménages. Les analyses ont cependant montré que la vente de légumes et de petit bétail permettait aux femmes de réaliser un revenu relativement élevé, en particulier dans les communes situées à proximité de la ville et que ce revenu contribuait pour une part non négligeable au budget des familles. C'est pourquoi, le projet a décidé de conseiller les femmes dans les domaines de la culture maraîchère, de l'élevage de petit bétail et de la commercialisation. Dans ce cadre, le projet soutient l'une des communes concernées à organiser un marché et à construire un hall de marché.

Source: BRENDEL, C. (1998): *Zielgruppenanalyse mit Gender-Perspektive: Ein wichtiges und nutzbares Instrument in der armutsorientierten Projektarbeit*. Eschborn; et informations recueillies auprès de collaborateurs et collaboratrices de projet.

effet, les politiques d'appui à l'égalité homme/femme et à la réduction de la pauvreté, par exemple, sont tributaires d'une base d'informations de qualité permettant de comprendre aussi bien les processus d'appauvrissement (liés au genre) que les marges de manœuvre et les stratégies de survie des groupes de population pauvres.

► **Les ateliers-sur les questions liées au genre**¹²: ces ateliers offrent une autre possibilité de traiter de manière conséquente la problématique hommes/femmes au cours de la mise en œuvre d'un projet. Ils permettent à l'équipe en place d'aborder ce thème de manière systématique et d'en évaluer l'impact dans leur contexte de travail concret. Ils facilitent ainsi aux différents membres de l'équipe du projet de s'engager dans un processus de changement et d'apprentissage de longue durée. Nous savons par expérience aujourd'hui que certains points revêtent une importance particulière et qu'il importe de les prendre en compte¹³:

- L'atelier ne doit pas être conçu comme un événement isolé et ponctuel mais doit servir de pierre d'angle à un processus systématique.
- Un atelier « Genre » devrait toujours avoir un impact au niveau opérationnel et se matérialiser, par exemple, sous formes d'activités concrètes convenues dans le cadre d'une stratégie de projet. Il est essentiel à cet effet que la direction du projet adhère à ce thème (et, bien entendu, participe également à l'atelier) et veille à ce que les mesures arrêtées d'un commun accord soient mises en œuvre.
- L'atelier devrait viser à la fois à sensibiliser les participants et participantes et à étendre leurs compétences méthodologiques et analytiques.

- Pour assurer la mise en œuvre des acquis, il faut, au cours de l'atelier, établir le lien avec les conditions de travail réelles de l'équipe, le cas échéant, en utilisant des documents de projet récents.
- L'atelier doit avoir un caractère interactif et tirer le meilleur parti possible des expériences des participants/participantes et des informateurs clés.
- Il est conseillé de faire référence à la politique nationale d'égalité entre les hommes et les femmes et de rechercher des possibilités de coopération avec des initiatives ayant déjà vu le jour dans le pays.

► **Consultation interne**¹⁴: l'instrument de la consultation interne a permis de traiter la problématique hommes/femmes avec succès au niveau de la mise en œuvre des projets. Plusieurs voies différentes ont été empruntées. Dans certains pays, les projets d'un même secteur se sont regroupés et une consultante locale a été recrutée et chargée d'assurer cette mission de consultation sur les approches différenciées selon le genre (par exemple, Jordanie, secteur agricole).

En Éthiopie, une conseillère de la GTZ consacre 30 % de son temps à l'appui fourni à d'autres projets sur les questions liées aux genre ainsi qu'à la qualification des experts locaux. Dans d'autres pays, cette assistance technique est assurée dans le cadre d'interventions de court terme par une consultante internationale.

Les Bureaux de la GTZ au Népal et aux Philippines ont choisi une autre formule pour assurer ce soutien sur place. Ils se sont attachés les services d'une spécialiste locale et lui ont confié le soin d'exercer une fonction d'appui sur les questions d'égalité homme/femme bénéficiant à tous les projets.

¹² GTZ/Bureau 04, PROGRAMME PILOTE GENRE, KERSTAN, B. (1996): *Approches participatives selon le genre dans la Coopération technique*. Eschborn; voir également NN (1998): Atelier sur le Genre et la Pauvreté. Projet Assistance conseil en matière de politique sociale. Compte rendu de l'atelier. Bénin.

¹³ Les conseillers/conseillères Genre/réduction de la pauvreté des départements du siège peuvent vous conseiller pour la conception et la préparation d'un atelier « Genre ».

¹⁴ GTZ/Bureau 04, division 402, FORSTER, R. (éd.) (1997): *Das Lernen von Projectteams fördern*, Eschborn

► **Ancrage institutionnel de l'approche « Genre » dans les organisations partenaires**¹⁵: pour enraciner l'approche d'égalité homme/femme au niveau de la mise en œuvre du projet, il importe, indépendamment des angles d'approche retenus, que les activités soient à moyen terme intégrées dans les structures institutionnelles des organisations partenaires. Il ne suffit pas de réaliser des mesures novatrices à titre exemplaire, mais il importe d'obtenir que:

a) l'offre de services des organisations partenaires soit adaptée, tant au plan

des contenus que des méthodes, aux modes de vie et aux intérêts différents des hommes et des femmes;

b) les collaborateurs et collaboratrices de ces organisations étendent et améliorent leurs compétences et développent un profil professionnel adéquat;

c) le thème soit à ce point ancré dans la structure et les processus de l'organisation qu'il ne risque pas d'être mis de côté et qu'une intégration parfaite ou « mainstreaming » soit obtenue.

L'ancrage institutionnel peut être obtenu en plusieurs étapes distinctes dans le cadre

Encadré 11 : Représentation et rôle des femmes au sein des organisations de la base à l'exemple du projet d'approvisionnement en eau potable des zones rurales dans le département de Maradi, au Niger

Description succincte

Le projet a pour objectif d'améliorer durablement l'approvisionnement en eau potable de la population rurale par la construction et la réhabilitation de puits (CF) ainsi que de réaliser des mesures de sensibilisation visant à mettre les utilisateurs de ces puits en mesure de prendre en main et d'organiser eux-mêmes l'exploitation et l'entretien des installations grâce à la mise sur pied de comités de gestion des puits (CT).

Le comité de gestion d'un puits se compose de quatre membres au moins (président, trésorière, éducatrice en hygiène, gardien du puits), qui reçoivent une formation les préparant à leur tâches spécifiques et qui devront plus tard assumer eux-mêmes la formation des autres villageois ; dans cette phase initiale ils bénéficient de l'appui des animateurs du programme.

L'approche consistant à imposer des quotas (environ la moitié des membres du comité doivent être de sexe féminin) pour promouvoir la participation active des femmes assumant un rôle clé dans l'approvisionnement en eau potable et l'éducation en matière d'hygiène a pu être concrétisée grâce à une formation très intensive des femmes et à leur implication dans les structures d'organisation et de décision.

Atelier consacré à l'analyse des groupes cibles

Pour préparer une mission de contrôle de l'avancement du projet, suivie d'un atelier de planification d'une nouvelle phase (1999–2003), le projet a organisé et tenu un atelier consacré à l'analyse des groupes cibles afin d'intégrer à la planification de la nouvelle phase les expériences recueillies par le groupe cible au sein des comités de gestion de puits. L'exemple de la trésorière servira ici à présenter le statut de la femme au sein de cette structure autogérée.

Pour bien comprendre la fonction de la trésorière, il est rappelé ici que le projet ne fait que réagir aux demandes émanant des villageois se déclarant prêts à verser des contributions financières annuelles destinées aux travaux d'entretien et de réparation futurs. La trésorière a pour tâche de veiller à ce que les utilisateurs du puits versent leur contribution dans la caisse et de tenir un livre de caisse.

Des participantes à l'atelier consacré à l'analyse du groupe cible ont déclaré qu'elles avaient souvent des difficultés à recouvrer les contributions des villageois masculins et que, dans les cas où les villageois se cotisaient pour verser leur contribution collectivement, cette dernière n'était pas remise régulièrement et de manière intégrale à la trésorière. Un autre problème évoqué lors de l'atelier était que le président du comité gardait

¹⁵Voir à ce sujet FRISCHMUTH, C. (1997): *Gender is not a Sensitive Issue: Institutionalising a Gender-Oriented Participatory Approach in Siavonga, Zambia*. IIED, Gatekeeper Series No. 72.

souvent le livre de caisse sur lui, ce qui - aux dires de la trésorière - pouvait amener certains hommes à se rendre coupable d'actes frauduleux.

C'est pourquoi des propositions visant à améliorer la situation et à renforcer le rôle de la trésorière ont été développées en commun avec tous les participants..

- Les femmes proposèrent que l'argent ne soit plus recueilli qu'à date fixe et à un lieu convenu d'avance (de préférence dans la cour du chef du village) par la trésorière elle-même.
- Les hommes proposèrent qu'un homme recueille l'argent auprès des contribuables masculins et le remette ensuite à la trésorière.

A la fin de l'atelier, les participants sont convenus d'adopter la proposition des femmes et ont décidé que le livre de caisse serait tenu et géré exclusivement par la trésorière. Dans le cas de versements irréguliers, le chef du village devait intervenir et prendre des mesures appropriées.

Observations faites lors de l'atelier de planification

Les résultats de cet atelier dédié à l'analyse du groupe cible ont été présentés de manière détaillée à l'occasion de l'atelier de planification ayant fait suite à la mission CAP et ont donné lieu à une discussion de l'approche du programme, et en particulier, de l'intégration des femmes dans les comités. Ainsi un conseiller externe a pris la parole en déclarant qu'il trouvait inconcevable d'obliger des femmes vivant dans le milieu traditionnel des villages de collecter des fonds auprès des hommes. Il a critiqué le fait que le programme s'efforce d'intégrer les femmes dans des structures administratives sans tenir compte du milieu social, faisant ainsi plus de tort aux femmes que de bien, ce qui constituait un exemple typique d'approche mal comprise de l'égalité entre les hommes et les femmes.

Les membres de l'équipe des animateurs sont d'avis, quant à eux, que les redevables des deux sexes souhaitent que le rôle de la trésorière soit assumé par une femme. De manière générale, on fait davantage confiance aux femmes car « quand une femme détourne de l'argent, elle est bannie du village mais quand un homme détourne des fonds, la chose est considérée comme normale et il peut rester au village ». La conséquence est que les femmes généralement ne détournent pas de fonds et que les contributions sont donc plus en sécurité auprès d'elles.

Constat

Ces observations montrent clairement que la consultation s'appuie sur des questions et que les réponses doivent être élaborées en commun avec le groupe cible. C'est en raisonnant et en agissant ensemble que l'on peut empêcher que le consultant ou la consultante, en dépit de toutes les bonnes intentions et des efforts déployés pour comprendre l'environnement socioculturel, ne soit victime de sa propre logique et de ses propres schèmes mentaux, même si ceux-ci sont spécifiques du genre.

Pour la mise en œuvre de l'approche du programme, il est très important que les hommes souhaitent eux aussi que le rôle de la trésorière soit assumé par une femme. En effet, ce n'est que si tous les participants tirent profit des changements dans le village que ces changements pourront s'imposer à long terme et - qui sait - peut-être sera-t-il possible un jour de nommer une présidente à la tête d'un comité de gestion des puits.

Source : M.Meuss, Coopérant au Niger

des processus de conseil en organisation.

Une première étape consiste souvent à poser un diagnostic organisationnel. Ces diagnostics peuvent être réalisés soit au niveau de la préparation du projet sous forme **d'analyse des structures de mise en œuvre** (voir chapitre 6) pour des décisions de coopération, soit servir de point de départ à des processus de développement organisationnel.

Si le partenaire oppose certaines résistances, le responsable de l'ordre peut, par exemple, tirer parti de **missions d'évaluation** pour faire connaître le point de vue de la partie allemande sur cette question de l'égalité homme/femme ou, en particulier s'il s'agit d'aspects dépassant la portée du projet, d'informer le BMZ de ces résistances afin que le thème soit inscrit au nombre de ceux abordés dans le cadre du dialogue politique.

6. Différenciation selon le genre dans les étapes de préparation et de planification du projet - c'est là que sont posés les jalons et que la voie est tracée

6.1 Proposition de travail relative à l'examen préliminaire du projet

Si, après examen de l'avis sommaire concernant la proposition de projet déposée par le gouvernement partenaire, le BMZ décide d'y donner une suite positive, il invite la GTZ à préparer et à remettre une proposition de travail pour la mise en œuvre d'un examen de projet et/ou d'une mission supplémentaire de clarification¹⁶. En règle générale, la proposition de travail commence par esquisser grossièrement le cadre de la coopération et identifie les questions qui devront être clarifiées ultérieurement et qui concernent notamment la situation de départ, la structure partenaire et la stratégie du projet. Il convient, le cas échéant, de relever également les informations encore manquantes sur les rôles et les intérêts divergents des femmes et des hommes dans le secteur et/ou le champ d'activité concerné. Cela est important dans la mesure où la proposition de travail sert de base à l'élaboration des termes de référence de la mission d'examen.

6.2 Quels sont les aspects dont il faut tenir compte dans les termes de référence et la composition des équipes de consultants ?

L'étendue et l'intensité des travaux de la mission d'examen détachée sur place dépend de la qualité et de la maturité de la

Ancrage explicite et systématique de l'aspect genre dans les termes de référence

proposition de projet. Dans la plupart des cas, une analyse des groupes cibles est prévue dans cette phase de préparation du projet et les questions ayant trait à la structure de mise en œuvre sont également clarifiées. Pour assurer une prise en compte adéquate de la perspective du genre dans le processus d'analyse et de planification sur

place, les termes de référence de la mission des consultants doivent stipuler explicitement que l'analyse des groupes cibles doit être conduite de manière différenciée selon le genre et qu'il conviendra, dans le cadre de la clarification des aspects institutionnels, de vérifier quelle est l'importance que l'organisation partenaire attache au thème du genre, si les collaborateurs et collaboratrices de l'organisation partenaire traitent ces questions de manière qualifiée et dans quelle mesure les prestations et services sont ciblés sur les besoins divergents des femmes et des hommes.

Encadré 12 : Conséquence d'une analyse insuffisante des réalités sexospécifiques dans la préparation d'un projet

Dans un projet de gestion des ressources au Niger, des brise-vent ont été installés afin de prévenir l'érosion. Lors de la conception du projet, il n'a pas été tenu compte du fait que l'élevage des petits ruminants constituait une source de revenus importante pour les femmes. Les bandes brise-vent constituent des obstacles sur les aires de pâturage et entraînent ainsi une perte de revenus pour les femmes. Si les champs sont ainsi protégés de l'érosion, les effets induits par le projet sont, en majeure partie, négatifs pour les femmes, et ce d'autant plus qu'il ne leur a même pas été possible d'utiliser le bois mort tombé des bandes anti-érosives comme bois de feu. Par conséquent, les femmes se sont montrées peu motivées à participer à l'aménagement et à l'entretien des bandes anti-érosives. Une analyse du groupe cible effectuée dans la phase de préparation du projet aurait permis d'identifier ces effets nuisibles.

Source : BMZ, GÄSING, K., BLISS, F. (1992): *Möglichkeiten der Einbeziehung von Frauen in Maßnahmen zur ressourcenschonenden Nutzung von Baumbeständen. Forschungsbericht Nr. 100, Bonn.*

S'il s'agit d'un projet d'assistance technique sans lien direct avec la base, il importera d'assurer que la compétence en matière d'égalité homme/femme soit représentée dans le processus de planification par une personne-ressource (locale), qui sera en

¹⁶ Quatre cas différents sont possibles :
1. Examen du projet.
2. Assistance technique pour la conception d'un projet.
3. Clarification de la conception et de la structure de mise en œuvre.
4. Assistance technique pour la conception d'une phase d'orientation ouverte.

mesure de démontrer l'importance du thème pour une politique sectorielle réussie ainsi que d'identifier des angles d'approche appropriés et/ou des questions pertinentes à étudier en vue de la phase de mise en œuvre.

Lors de la formulation des termes de référence, il faut éviter en outre que l'étude des questions liées au genre soit confiée à un seul membre de l'équipe. Le fait de considérer ces questions de manière isolée ne permet généralement pas d'obtenir des résultats systématiques et risque même, le cas échéant, de déboucher sur une « composante féminine ». Or, ce qui importe au contraire, c'est de poser un regard différencié sur les femmes et les hommes et d'intégrer ce thème horizontal à tous les termes de référence individuels et en particulier, à ceux de l'équipe de direction de la mission.

Si cela n'a pas déjà été fait au cours de ces étapes préliminaires, il importera, au plus tard au moment de l'examen du projet et/ou de l'assistance technique fournie à l'organisation partenaire pour la conception du projet, de veiller à expliquer les critères de la politique du développement du BMZ et à en faire une orientation importante pour la coopération future. Cet exposé inclut une présentation des raisons expliquant pourquoi un projet soutenu par la partie allemande doit comporter un examen des sexes spécifiques.

6.3 Sensibilité aux questions liées au genre dans la planification des projets par objectifs

La planification des projets par objectifs (ZOPP) est un processus structuré d'analyse et de planification, dans lequel la GTZ, les partenaires au projet et les groupes

cibles s'emploient à clarifier sur place ce que le projet doit obtenir, comment il doit procéder et qui doit assumer telle ou telle prestation et responsabilité. Le choix des méthodes et la configuration du processus ne sont pas imposés mais peuvent être adaptés de manière souple à la situation donnée.

La planification par objectifs prend place dans la phase de préparation de tout nouveau projet et est poursuivie sous forme d'un processus continu tout au long de la mise en œuvre du projet.

a) Clarification du contexte de départ et définition du système d'objectifs

La première étape consiste à effectuer une analyse différenciée de la situation de départ. Cette analyse sert de fondement à la conception du projet. Les erreurs grossières commises à ce niveau risquent, comme dans le cas de construction d'une maison, de faire plus tard écrouler l'édifice tout entier. Conformément aux critères de professionnalisme et de qualité que s'impose la GTZ, cela signifie que cette analyse de la situation de départ doit tenir compte du fait que les personnes concernées ou les groupes cibles potentiels ne constituent pas un groupe homogène mais sont des hommes et des femmes appartenant à différentes classes d'âge, couches sociales, origines ethniques, etc.

Compte tenu des rôles différents attribués aux hommes et aux femmes par la société, leur perception des problèmes, leurs intérêts et leurs marges de manoeuvre peuvent également être très variables. Les faits ci-après corroborent ce constat :

- Les femmes et les hommes ont des domaines d'activité distincts et n'ont pas

la même charge de travail.

- Contrairement aux hommes, les femmes exercent normalement des fonctions dites reproductives (tâches domestiques et éducation des enfants) de même que des activités dans le secteur de la production (en particulier dans l'agriculture et dans le secteur informel).
- Compte tenu de la division du travail suivant le sexe et des normes sociales, les femmes et les hommes n'ont pas la même mobilité et ne disposent pas des mêmes capacités de temps.
- Les possibilités des hommes et des femmes d'accéder à des ressources essentielles (terres, capitaux, éducation, information, etc.) et d'exercer un contrôle sur ces dernières sont très inégales.
- Les femmes ont moins que les hommes la possibilité d'exprimer et de faire connaître leurs intérêts au grand public et d'exercer une influence sur les processus de décision (politique).

Si on ne parvient pas, dans cette phase de clarification du contexte de départ, à identifier et à connaître les perspectives spécifiques des femmes et des hommes, il ne sera pas possible de définir une conception de projet rendant justice à l'exigence d'égalité entre les hommes et les femmes.

Les démarches différenciées selon le sexe sont un critère de qualité de ZOPP

Pour pouvoir clarifier la situation de départ tant dans la perspective des femmes que dans celle des hommes, il importe donc de répondre

aux questions cruciales suivantes :

- Quelle est la situation devant être modifiée, quels sont les problèmes à résoudre ?
- Qui est directement concerné par ces problèmes ?
- Comment les personnes concernées et les acteurs importants perçoivent-ils ces problèmes ?
- L'idée du projet (qui, en principe, a été

conçue par une institution publique) fait-elle référence à des problèmes qui sont également importants pour les personnes concernées ?

- Existe-t-il des représentations concrètes/visions des changements souhaités ?
- Quels efforts ont été déployés jusqu'ici pour atteindre les objectifs et quelles ont été les expériences recueillies dans ce contexte ?
- Quels sont les potentiels d'action supplémentaires pouvant être mobilisés ?
- Quelles formes d'appui externe sont nécessaires pour que les personnes concernées puissent réaliser leur potentiel d'action supplémentaire ?

Et comment des perspectives différentes peuvent-elles être intégrées dans le processus de planification ?

La participation active des femmes comme celle des groupes de population pauvres à la préparation et à la planification des projets n'est pas automatique mais doit être sciemment recherchée

Bâtir sur des initiatives locales

et organisée. Le perfectionnement de l'instrument ZOPP et l'assouplissement de ses méthodes ont ouvert de nouvelles perspectives et accru les chances de satisfaire à l'exigence d'une « participation active des personnes concernées ». L'expérience montre qu'il est souvent plus efficace de concevoir le processus d'analyse et de planification à différents niveaux et en ayant recours à des méthodes variées, adaptées au cercle des participants (par exemple MARP¹⁷), plutôt que d'organiser un atelier ZOPP de type classique, s'étalant sur quatre jours. On améliore ainsi les possibilités de participation, et en particulier celles des groupes de population pauvres et des femmes, dont la mobilité est limitée. Un autre avantage réside dans le fait que les personnes con-

¹⁷Pour se faire un aperçu de ces méthodes, voir SCHÖNHUT, M., KIEVELITZ, U. (1994): *Les méthodes participatives de recherche et de planification dans la coopération au développement: Diagnostic rapide en milieu rural*. Schriftenreihe der GTZ No. 248. Eschborn.

Encadré 13 : Préférences marquées par les hommes et les femmes pour différentes essences arborées – Projet de développement rural régional au Sénégal*

a) Matrice des hommes

Essence ►	Baobab	Manguier	Neem	Citronnier	Acacia albida	Prosopis
Critères d'évaluation ▼						
Revenu monétaire	5	10	2	8	4	3
Protection/fertilisation du sol	-	-	-	-	10	8
Fourrage	8	7	-	-	10	4
Alimentation humaine	6	10	-	4	-	-
Effets médicaux	5	7	-	4	-	8
Bois d'œuvre	2	3	6	-	10	8
Total	26	37	8	16	34	31

b) Matrice des femmes

Essence ►	Baobab	Manguier	Ana-cardier	Citronnier	Parenari	Jujubier
Critères d'évaluation ▼						
Revenu monétaire	6	10	10	9	8	8
Consommation humaine	10	6	5	10	9	7
Bois de feu	7	8	8	10	9	8
Total	23	24	23	29	26	23

* Les matrices ont été élaborées au sein de groupes distincts selon le sexe, dans le cadre d'un processus d'analyse participative réalisée à l'échelon villageois. L'évaluation est d'autant plus positive que le nombre de points est plus élevé. Les résultats montrent que les femmes et les hommes ont en partie recours à d'autres critères pour évaluer les arbres et qu'ils citent en partie des essences différentes, ce qui s'explique par la division du travail suivant le sexe. C'est pourquoi, les hommes et les femmes privilégient différentes essences d'arbres.

Source : Document de travail du projet PAGERNA, Sénégal

cernées elles-mêmes analysent leurs contraintes et opportunités de développement et élaborent des solutions prenant appui sur des initiatives locales existantes. C'est là le seul moyen d'assurer que les acteurs concernés s'identifient avec ces initiatives de développement.

Compte tenu du contexte culturel caractérisant de nombreux pays partenaires, il s'est avéré plus judicieux de mener certaines étapes d'analyse et de planification séparément avec les hommes et les femmes (et, le cas échéant, de faire une nouvelle distinction entre différentes classes d'âge) étant donné que les femmes craignent souvent de parler en public en raison des normes sociales prédominantes.

Dans une telle situation, il importe néanmoins d'éviter à tout prix que les femmes soient traitées comme une catégorie distincte à côté d'un groupe cible principal (par exemple des paysans ou petits entrepreneurs). Il importe, bien au contraire, de dégager la perception des problèmes et les intérêts spécifiques des femmes et des hommes composant la population concernée. Il s'agit donc de cerner les situations de départ différentes, par exemple des paysannes et des paysans ou des exploitants ou exploitantes d'une petite entreprise. Si, par exemple, les femmes sont fortement sous-représentées dans le secteur des petites entreprises, il conviendra d'en rechercher les causes (par exemple inégalité des femmes et des hommes face aux possibilités d'accès au capital, aux conditions de propriété et à la charge de travail) ainsi que d'identifier des approches susceptibles d'éliminer ou d'atténuer ces causes.

b) Analyse de la structure partenaire

Une étape de travail importante dans la préparation d'un projet consiste à clarifier

tous les aspects liés à l'organisation ou aux structures partenaires. Dans les cas où l'idée de projet est encore insuffisamment mature, il est souvent nécessaire de commencer par identifier une structure de **mise en œuvre** appropriée. Dans la perspective du genre, les questions formulées ci-après revêtent une grande importance :

- Quel est le point de vue défendu par l'organisation partenaire (potentiel) en ce qui concerne l'approche « Genre » ?
- L'organisation partenaire a-t-elle explicitement formulé une stratégie d'appui à l'égalité homme/femme ?
- Comment ce thème est-il ancré parmi le personnel et dans les structures de l'organisation ?
- Dans quelle mesure les prestations et les services offerts sont-ils axés, tant au plan des contenus que des méthodes, sur le groupe cible des femmes ?
- L'impact différent de ces services et prestations sur les femmes et les hommes est-il observé et s'emploie-t-on à réduire les inégalités sexospécifiques ?
- Comment l'organisation est-elle acceptée par les femmes et les hommes composant le groupe cible ?
- Dans quelle mesure le personnel a-t-il été sensibilisé, qualifié et motivé à faire preuve de sensibilité aux questions liées au genre dans son travail ? Existe-t-il des besoins de qualification et de formation dans ce domaine, et lesquels ?
- Existe-t-il des ONG locales présentant des compétences particulières en matière d'appui à l'égalité homme/femme, qui peuvent être associées au projet comme partenaires ?
- Quelle est la proportion de femmes parmi les collaborateurs et collaboratrices ? Est-il éventuellement nécessaire de recruter du personnel féminin supplémentaire afin d'atteindre et de soutenir les femmes de manière adéquate au niveau du groupe cible ?

c) Mise au point de la conception du projet

Si l'analyse de la situation de départ a montré qu'il existait des disparités au niveau de la perception des problèmes, des intérêts et des potentiels des femmes et des hommes, ces dernières doivent être prises en compte et doivent influencer en conséquence le contenu thématique et les méthodes appliquées à l'élaboration de la conception du projet ; elles doivent également être ancrées de manière visible dans la planification du projet.

Il conviendra là aussi d'éviter d'aborder séparément la question des « intérêts et besoins des femmes » et de les regrouper sous un seul et même résultat dans le tableau synoptique de planification. Un filtre « Genre » appliqué de manière conséquente et systématique aura bien davantage pour effet de structurer l'objectif du projet, les résultats et les activités, et donc de donner forme au produit qui, en autre cas, aurait peut-être ressemblé à tout autre chose. Il importe dans ce contexte de tenir compte aussi bien des intérêts pratiques que des intérêts stratégiques des hommes et des femmes. (Voir encadré 4).

Les **questions clés** suivantes peuvent servir à vérifier dans quelle mesure il a été possible d'ancrer l'approche « **Genre** » dans **la stratégie du projet**:

- Les femmes et les hommes profitent-ils de la même manière des activités du projet et/ou le projet contribue-t-il de manière explicite à améliorer la situation économique et sociale des femmes ?
- Les femmes et les hommes sont-ils seulement les bénéficiaires passifs de prestations externes ou participent-ils activement à la configuration du projet ?
- Les indicateurs définis au niveau des objectifs du projet sont-ils formulés de manière différenciée selon le genre et

permettent-ils de cerner les effets différents induits sur les femmes et les hommes ?

- Les résultats et les activités ont-ils été formulés de manière à tenir compte des sexospécificités là où cela est important ?
- Des activités visant à éliminer les facteurs faisant éventuellement obstacle à la participation des femmes ont-elles été prévues ?
- Des mesures visant à renforcer l'ancrage institutionnel de l'approche « Genre » dans les organisations partenaires sont-elles programmées ?
- Est-il envisagé de recruter du personnel féminin supplémentaire au cas où les femmes composant le groupe cible ne pourraient pas, en raison du contexte socioculturel, être atteintes par le personnel masculin ?
- Des mesures de formation et de perfectionnement ont-elles été prévues à l'intention de l'équipe du projet et du personnel de l'organisation partenaire afin de garantir que les questions liées au genre seront traitées de manière professionnelle dans les démarches adoptées ?

6.4 Préparation de l'offre

L'adoption d'une démarche différenciée selon le genre dans la phase d'identification et de conception du projet débouche logiquement sur l'élaboration d'une offre dans laquelle le fil d'Ariane est la perspective du genre. Ou, en d'autres termes, si les intérêts divergents des femmes et des hommes n'ont pas été pris en compte dans la phase de préparation du projet, la conception du projet présentée dans l'offre ne peut pas avoir la qualité requise. Plutôt que de procéder à des retouches de langage inutiles, il convient de planifier, au niveau des activités, qu'une analyse du groupe cible différenciée selon le genre soit effectuée à posteriori et serve ainsi de base aux éventuelles réorientations et corrections apportées dans la phase d'exécution.

Dans le Guide relatif à la préparation des offres, la section Assurance de la qualité des offres (AQO) relève l'importance à attacher à la perspective du genre et a formulé des recommandations à ce sujet (à consulter par le biais de Prisma). Les principaux points de l'offre, dans lesquels une vision horizontale de la sensibilité au genre devrait absolument être intégrée, sont évoqués dans ce qui suit :

- **Description de la situation de départ (analyse des problèmes).**

Il importe, dans cette étape, de déterminer de quelle manière les femmes et les hommes sont concernés par les différents problèmes décrits.

- **Description de l'objectif du projet et de l'objectif global.**

Cette description inclut notamment une évaluation du projet sous l'angle des directives formulées par le BMZ en matière d'égalité entre les hommes et les femmes (voir Stratégie d'égalité des sexes du BMZ, 1997). Les indicateurs de l'objectif du projet, qui décrivent les effets induits par le projet au niveau du groupe cible, doivent si possible être différenciés selon le genre afin qu'il soit possible de constater l'impact du projet sur les femmes et sur les hommes.

- **La description des groupes cibles** doit, comme l'analyse des problèmes, faire état des sexes spécifiques.

- Dans la **description de la conception du projet**, la nécessité d'une différenciation selon le genre doit être explicitement ancrée dans l'approche méthodologique et dans la planification des mesures. Elle

doit être exprimée de manière distincte tant sur le fond que dans la forme linguistique choisie. Le caractère participatif de la démarche doit également ressortir clairement.

- Dans la **description des institutions de tutelle et/ou de mise en œuvre**, il importe de présenter la relation que celles-ci entretiennent avec le groupe cible. Il convient de montrer également quelle est l'acceptation et/ou l'importance attachée à l'approche « Genre » par l'organisation partenaire.

- Dans le cadre de l'**évaluation socioculturelle**, il convient d'expliquer de manière plausible quels sont les effets que le projet exercera probablement sur les femmes et sous quelle forme les différents groupes cibles participeront au projet. C'est dans cette étape de travail que le projet est classé en fonction du marqueur d'égalité correspondant (voir chapitre 2.3). Pour établir le lien avec un marqueur G, il importe de décrire dans quelle mesure l'égalité entre les sexes fait partie du système d'objectifs du projet.

- Dans la **description des prestations** (partie B), il y a lieu de veiller à ce que la dimension du genre soit prise en compte en fonction de son importance pour le projet, en particulier au moment de déterminer les ressources humaines à déployer, de définir le profil exigé du personnel et d'arrêter le cadre estimatif détaillé (côté partenaire et côté GTZ). Cette tâche peut être assumée par des experts locaux ou expatriés, affectés à des missions de court ou de long terme.

7. Genre et suivi, ...car ce qui compte ce sont les effets

Par suivi, la GTZ entend aujourd'hui un processus d'apprentissage structuré¹⁸. Le miroir critique, dans lequel elle s'observe régulièrement, doit aider l'équipe du projet à identifier les lacunes et les faiblesses mais aussi les points forts et les atouts de la conception et de la mise en œuvre du projet et à dresser ainsi un bilan aussi net et fidèle que possible de la situation. C'est là le seul moyen d'améliorer de manière ciblée les prestations du projet et de les adapter à des situations en évolution constante.

Les informations recueillies se réfèrent à différents niveaux :

- prestations (intrants, activités, résultats),
- effets¹⁹,
- évolution des facteurs externes et des risques d'un projet.

Très souvent, les indicateurs, et en particulier ceux définis au niveau des effets, n'opèrent aucune différenciation selon le sexe et sont exprimés par référence au niveau du ménage. Il est ainsi impossible de procéder à une observation différenciée de l'utilité du projet pour les femmes et pour les hommes. Ainsi, l'indicateur : « Accroissement du revenu des ménages de x% dans la période y », par exemple, ne permet pas de déterminer qui, au sein du ménage, tire profit de cette amélioration du revenu et sous quelle forme, et comment la charge de travail assumée par les différents membres du ménage se modifie, par exemple par suite d'une intensification des méthodes de culture ou de prix incitatifs pour les produits d'exportation.

Par contre, le recours à des indicateurs différenciés selon le sexe aux différents niveaux du système de suivi permet

d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes²⁰ :

- Quels effets objectivement vérifiables le projet exerce-t-il sur les femmes et sur les hommes ? Quels sont, parmi ces effets, ceux qui se réfèrent à des besoins pratiques et ceux qui se rapportent à des intérêts stratégiques spécifiques du genre ?
- Dans quelle mesure les prestations du projet sont-elles axées (tant pour ce qui est du contenu que des méthodes) sur les femmes et/ou sur les hommes et sont-elles utilisées par eux ?
- L'évolution des hypothèses et des risques a-t-elle des implications différentes pour les hommes et pour les femmes ?

Orientation
vers l'impact
produit et la
communication

Dans ses principes de management, la GTZ soutient le point de vue selon lequel le suivi doit aujourd'hui faire porter l'accent davantage sur l'observation des **effets du projet** que sur les prestations et les activités. Les priorités se sont également déplacées, et le contrôle est aujourd'hui moins important que la **communication** et la recherche d'un consensus. Dans la plupart des cas, l'équipe du projet ne doit pas se consacrer à un travail laborieux de recueil de données statistiques mais doit s'efforcer d'obtenir de ses « clients » qu'ils lui fournissent des informations en retour sur les mesures réalisées. Cette rétroaction peut, par exemple, revêtir la forme de discussions structurées menées avec des représentants et représentantes des groupes cibles²¹.

Recourir à
des méthodes
participatives

¹⁸ Voir GTZ/Bureau 04 (1998) : *Le suivi dans le projet*. Un cadre d'orientation pour les projets de Coopération technique. Eschborn.

¹⁹ Les **effets** mesurables du projet portent sur l'utilisation des prestations du projet par les groupes cibles, l'utilité directe qu'en retirent les groupes cibles ainsi que les effets positifs et négatifs imprévus du projet.

²⁰ Le BMZ attend de la GTZ qu'elle réponde à ces questions dans le cadre des rapports sur l'état d'avancement des projets qu'elle doit présenter annuellement. Cf. BMZ. Stratégie d'égalité des sexes, 7/97, p.15.

²¹ Dans ce contexte, il s'est également avéré efficace d'avoir recours aux méthodes accélérées de recherche participative ; voir en particulier à ce sujet : NETHERLANDS DEVELOPMENT ORGANISATION (SNV) (1995) : *Monitoring and Evaluation from a Gender Perspective* : A guideline. (Disponible à la bibliothèque de la GTZ).

Trouver un juste équilibre entre les informations qualitatives et les informations quantitatives

Contrairement aux projets proches de la base, il est souvent extrêmement difficile dans les projets d'assistance technique de

cerner et de retracer l'enchaînement des effets jusqu'au niveau du groupe cible. Dans ces projets aussi, il faut s'efforcer d'évaluer les effets de manière systématique, en tenant compte de la varia-

ble du genre et en ayant recours pour le moins à des considérations de plausibilité (qui bien entendu conservent toujours un caractère hypothétique). Une autre possibilité consiste à mener des enquêtes qualitatives en vue d'analyser les effets induits par les réformes politiques au micro-niveau (ventilés selon différents groupes d'acteurs, femmes/hommes appartenant à différentes couches sociales)²².

De manière générale, il convient, lors de la définition des **indicateurs**, de veiller à ne pas privilégier les données quantitatives au détriment des informations qualitatives.

Dans de très nombreux projets, la question clé de la politique du développement consiste à demander comment évolue la capacité d'organisation et de résolution des problèmes des acteurs impliqués²³, et la réponse ne peut se mesurer en « tonnes de maïs » ou en « taux de prévalence de la maladie chez les bovins ». Une liste d'indicateurs différenciés selon le genre, établie pour un projet de promotion des petites et moyennes entreprises, figure à la fin de ce chapitre (encadré 15).

Considérés isolément, les chiffres ont une valeur indicative limitée même en rapport avec le thème de l'égalité homme/femme. Il peut ainsi être intéressant de savoir non seulement combien de femmes sont mem-

bres des comités de gestion de l'eau, des conseils communaux ou des organisations paysannes mais aussi d'observer quels sont les postes qu'elles occupent au sein de ces organisations et si elles sont habilitées à participer activement à la prise de décisions. Il est utile à ce propos de revenir sur la distinction faite précédemment entre les intérêts « pratiques » et les intérêts « stratégiques » spécifiques du genre. Ces deux dimensions correspondent dans une très large mesure aux niveaux quantitatif et qualitatif des effets du projet (voir encadré 14) et le système de suivi du projet devrait livrer des informations sur ces deux niveaux.

Encadré 14 : Champs d'observation des effets induits par le projet sur les hommes et sur les femmes

Besoins pratiques

- Situation alimentaire
- Situation sanitaire
- Charge de travail

Intérêts stratégiques

- Accès à des ressources importantes telles que la terre, le capital, la technologie, les connaissances, et contrôle exercé sur ces ressources
- Participation aux processus de décision
- Degré d'organisation
- Perception et estime de soi
- Mobilité
- Division du travail entre les femmes et les hommes

Au contraire du suivi permanent interne au projet, le **contrôle de l'avancement d'un projet** (CAP) est une réflexion sur l'état et l'impact d'un projet, amorcée avec l'appui de personnes étrangères à celui-ci.

Comme dans le suivi interne au projet, il convient, dans le cadre d'un CAP reposant sur le suivi interne au projet, d'analyser les

²²Un exemple probant est cité dans : GTZ, MUELLER-GLODDE, U. et al. (1998) : Qualitative Impact Monitoring of Poverty Alleviation Policies and Programmes in Malawi: An Approach based on Rapid Rural Appraisal (RRA) in 12 Malawian Villages.

²³Voir à ce sujet HAGMANN, J. (1995) : Development and Institutionalising of Participatory Innovation Development and Extension in the Agricultural Extension Service in Zimbabwe. Informationsblatt der GTZ, division 425, 4/95. Eschborn.

prestations et les activités mais aussi les effets (prévus et imprévus) dans une optique différenciée selon le genre (voir également à ce propos l'encadré 15).

Dans le cadre d'un contrôle de l'avancement du projet, l'équipe en place devrait, avec le soutien de consultant(e) externes, répondre aux **questions clés** suivantes relatives à la dimension du genre et à sa prise en compte :

- La planification du projet repose-t-elle sur une analyse de la situation dans laquelle les hommes et les femmes appartenant à des couches sociales et à des classes d'âge différentes ont eu l'occasion de faire part de leurs points de vue et intérêts respectifs ?
- Les intérêts (pratiques et stratégiques) spécifiques du genre ont-ils été suffisamment pris en considération lors de l'élaboration de la stratégie du projet ?
- Est-il tenu compte des intérêts des femmes et des hommes dans la mise en œuvre du projet au niveau du groupe cible, au niveau institutionnel et par référence au contexte d'ensemble ?
- Est-ce que cette prise en compte trouve son reflet à la fois au niveau des axes thématiques et dans l'approche méthodologique du projet ?
- Les effets (prévus et imprévus) du projet sur les hommes et les femmes sont-ils observés et des mesures correctrices ou compensatoires sont-elles prises si nécessaire ?

Encadré 15 : Indicateurs différenciés selon le genre dans un projet de promotion des petites et moyennes entreprises

1. Au niveau des effets

a) Informations quantitatives

- Évolution du bénéfice dans les entreprises dirigées par des hommes/des femmes
- Nombre de salariés masculins et féminins supplémentaires dans des entreprises dirigées par des hommes/des femmes

b) Informations qualitatives

- Utilisation du revenu supplémentaire selon le sexe
- Changements observés au niveau de la qualification des chefs d'entreprise masculins et féminins
- Évolution du contexte juridique en ce qui concerne les discriminations sexospécifiques dont les chefs d'entreprise féminins sont l'objet
- Qualité de la défense des intérêts des chefs d'entreprise féminins dans les associations professionnelles

2. Au niveau des prestations et des activités

a) Informations quantitatives

- Nombre/montant des crédits accordés selon le sexe
- Taux de remboursement/taux d'épargne selon le sexe
- Nombre de chefs d'entreprise masculins et féminins ayant bénéficié d'actions de formation continue

b) Informations qualitative

- Évaluation de la qualité et de l'impact des actions de formation par les participants féminins/masculins
 - Qualité de la participation des femmes/des hommes à la définition et à la mise au point de l'offre de services du projet
-
-

8. Bibliographie

8.1 Ouvrages cités

- BANQUE MONDIALE (1998): *Gender, Growth and Poverty Reduction in Sub-Saharan Africa*.
- BMZ, GAESING, K., BLISS, F. (1992): *Möglichkeiten der Einbeziehung von Frauen in Maßnahmen zur ressourcenschonenden Nutzung von Baumbeständen. Forschungsbericht Nr. 100*. Bonn.
- BMZ (1997): *Stratégie de promotion en faveur de la participation à droits égaux des femmes et des hommes au processus de développement: Stratégie d'égalité des sexes*. Bonn.
- BMZ (1998): *Geschlechtsspezifische Differenzierung der Zielgruppe in ausgewählten TZ und FZ-Vorhaben. Serienevaluierung des BMZ*. Bonn.
- BRENDEL, C. (1998): *Zielgruppenanalyse mit Genderperspektive: Ein wichtiges und nutzbares Instrument in der armutsorientierten Projektarbeit*. GTZ. Eschborn.
- ELSON, D. (1993): *Gender-aware Analysis and Development Economics*. Journal of International Development 5(2).
- FRISCHMUTH, C. (1997): *Gender is not a Sensitive Issue: Institutionalising a Gender-oriented Participatory Approach in Siavonga, Zambia*. IIED, Gatekeeper Series No. 72.
- GTZ/Bureau 04, (1999): Bericht zur 5. Querschnittsanalyse von im Jahre 1997 laufenden und abgeschlossenen TZ-Vorhaben. Eschborn.
- GTZ/Bureau 04, div. 401, PALMER, I. (1994): *Social and Gender Issues in Macro-Economic Policy Advice*. Social Policy Series (13). Eschborn.
- GTZ/Bureau 04, PROGRAMME PILOTE GENRE, KERSTAN, B. (1996): *Gender-sensitive Participatory Approaches in Technical Co-operation: Trainers' Manual for Local Experts*. Eschborn.
- GTZ/Bureau 04, div. 402, FORSTER, R. (ed.) (1997): *Das Lernen von Projektteams fördern*. Eschborn.
- GTZ/Bureau 04, FORSTER, R., OSTERHAUS, J. (1997): *Analyse des groupes cibles - Pourquoi, Quand, Quoi et Comment*. Eschborn.
- GTZ/Bureau 04 (1998): *Le suivi dans le projet. Un cadre d'orientation pour les projets de Coopération technique*. Eschborn.
- GTZ/Bureau 04 (1998): *La gestion de la qualité à la GTZ*. Eschborn.
- GTZ/Bureau 04 (1999): *Bericht zur 5. Querschnittsanalyse Wirkungsbeobachtung von in den Jahren 1993–97 laufenden und abgeschlossenen TZ-Vorhaben*
- GTZ, MUELLER-GLODDE, U. (1998): *Qualitative Impact Monitoring of Poverty Alleviation Policies and Programmes in Malawi: An Approach based on Rapid Rural Appraisal (RRA) in 12 Malawian Villages*.
- GTZ/Bureau 04, KASMANN, E., KAMPMANN, M. (1999): *Armutsminderung in der Arbeit der GTZ*. Eschborn.
- HAGMANN, J. (1995): *Development and Institutionalising of Participatory Innovation Development and Extension in the Agricultural Extension Service in Zimbabwe*. Fascicule d'information de la GTZ, div. 425, 4/95. Eschborn.
- KASMANN, E., KÖRNER, M. (1992): *Autonom und abhängig: Westafrikanische Landfrauen zwischen Tradition und gesellschaftlicher Modernisierung*. Bielefelder Studien zur Entwicklungssoziologie. Maison d'édition Breitenbach.
- KLEIN, D. (1997): *Mujeres en Marcha...: Dokumentation zur Integration der Frauen in alle Aktivitäten des Projekts: Rationale Bewirtschaftung des Trockenwaldes im Südwesten der Dominikanischen Republik*. DESUR/GTZ.

MOSER, C. (1989): *Gender Planning in the Third World: Meeting Practical and Strategic Gender-Needs*. Dans : World Development, Vol. 17, No. 11.

MOSER, C. (1993): *Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training*. Routledge Publications. Londres.

NETHERLANDS DEVELOPMENT ORGANISATION (SNV) (1995): *Monitoring and Evaluation from a Gender Perspective: A Guideline*.

NN (1995): *Special Edition on Gender, Adjustment and Macroeconomics*. World Development 23 (11).

NN (1998): *Atelier sur le Genre et la Pauvreté*. Projet Assistance Conseil en Matière de Politique Sociale. Compte rendu de l'Atelier. Bénin.

PNUD (1995): *Rapport sur le développement humain*. Égalité homme/femme. Oxford/New York.

SCHÖNHUT, M., KIEVELITZ, U. (1994): *Les méthodes participatives de recherche et de planification dans la coopération au développement: Diagnostic rapide en milieu rural*. Schriftenreihe der GTZ No.248. Eschborn.

8.2 Autres ouvrages pertinents

Publications BMZ, GTZ

a) Documents de politique générale

BMZ (1997): *Stratégie de promotion en faveur de la participation à droits égaux des femmes et des hommes au processus de développement: Stratégie d'égalité des sexes*. Bonn.

BMZ (1996): *Conception de la politique du développement du BMZ*. Bonn.

b) Documents sectoriels spécifiques

GTZ/Bureau 04 (1997): *Planification des projets par objectifs - ZOPP: Un guide de planification pour des projets et programmes nouveaux et en cours*. Eschborn.

GTZ/Bureau 04 (1996–1997): *Orientations en vue de l'intégration de l'aspect Genre dans les projets*. (Disponibles pour les secteurs suivants: Agriculture d'irrigation (1), Assainissement des quartiers urbains (2), Foresterie et protection de la nature (3), Formation professionnelle (4), Promotion de l'artisanat et de la petite entreprise (5), Aménagement des terroirs (6) et Macro-économie (7). Eschborn.

GTZ/Bureau 04, Abt. 401 (1997): *Gender and Macro Policy. Social Policy Working Papers (20)*. Eschborn.

GTZ/Bureau 04, Abt. 4201, BOSCHMANN, N. (1995): *Gender Issues in Irrigation Management*. Eschborn.

GTZ/Bureau 04, Abt. 426, KASMANN, E., KÖRNER, M. (1996): *Gender Aware Approaches to Relief and Rehabilitation - Guidelines*. Eschborn.

GTZ/div. 422, RICHTER, M. (1995): *Qui trait le lait? Analyse différenciée selon le sexe dans l'élevage*. Eschborn.

c) Documents se rapportant à des pays

GTZ/Bureau 04, REICHENBACH, G., KÜSEL, C. (1995): *Länderstrategien aus Gender-Perspektive: Auswertung von Erfahrungen und Hinweise zur Umsetzung*. Eschborn.

GTZ/Bureau 04, PROGRAMME PILOTE GENRE (1995-1996): *Länderkurzprofile aus Gender-Sicht*. Eschborn.

(Sont disponibles les profils des pays suivants : Malawi, Mozambique et République dominicaine).

d) Autres publications

BLISS, F., GAESING, K. (1994): *Ansätze der Frauenförderung im internationalen Vergleich*. Forschungsberichte des BMZ 115. Weltforum-Verlag. Cologne.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION (República de Colombia), BMZ, GTZ (1998): *Macroeconomía, Género y Estado*. TM Editores. Colombia. (Sera également disponible en anglais à partir de 1/2000).

GTZ/Bureau 04, AUGUSTIN, E. (1996): *Gender Training Manual for Project Staff at Management Level*. Eschborn.

GTZ/BUREAU 04, EHRET, W. (1995): *Manuel d'approches de vulgarisation participative basée sur le sexe*. Regional Training of Trainer's Workshop, Namibie.

GTZ/Bureau 04, KAMPMANN, M. (ed.) (1995–1999): *Gender Dialogue: Information on Gender in the Work of GTZ. Issues 1–6*. Eschborn.

(Périodique d'information semestriel; également disponible en anglais et en espagnol).

GTZ/Bureau 04, KAMPMANN, M. (1996): *Gender in der Arbeit der GTZ: Überblick*. Eschborn.

GTZ, PROYECTO PROEQUIDAD (1994): *Herramientas para construir Equidad entre Mujeres y Hombres: Manual de Capacitación*. Cooperación República de Colom-

bia/República Federal de Alemania.

GTZ/div. 422, WATERS-BAYER, A., BAYER, W. (1994): *Planning with Pastoralists: PRA and more: A review of methods focused on Africa*.

GTZ, WIDAP (1995): *Manuel d'approches de vulgarisation participatives basées sur le sexe. Philippines*.

Sélection de publications internationales**a) Documents directifs**

BANQUE MONDIALE (1998): *Gender, Growth and Poverty Reduction in Sub-Saharan Africa*.

COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT (CAD), OCDE (1998): *Lignes directrices du CAD pour l'égalité homme/femme et le renforcement du pouvoir des femmes dans le cadre de la coopération pour le développement*. Development Co-operation Guidelines Series. Publications de l'OCDE. Paris.

COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT (CAD), OCDE (1998): *DAC Sourcebook on Concepts and Approaches linked to Gender Equality*. Publications de l'OCDE. Paris.

COMMISSION des communautés européennes (1993): *Women and Development: A guide to gender issues in managing European Community Co-operation with Latin American, Asian and Mediterranean Countries* (est également disponible en français).

DAWN (1995): *Rethinking Social Development: DAWN's Vision*. World Development 23 (11).

ELSON, D. (1995): *Male bias in the development process*. Manchester University Press.

HOLTHAUS, I. (1998): *Förderung der Gleichberechtigung von Frauen durch Maßnahmen der Rechtsberatung in der EZ*.

Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).

McDONALD, M., SPRENGER, E. (1997): *Gender and Organisational Change: Bridging the Gap between Policy and Practice*. Kit Press, Intermediate Technologies Publications. Londres.

SEN, G., GROWN, C., DAWN (1987): *Development, Crises and Alternative Visions*. Third World Women's Perspectives. Monthly Review Press. New York.

SNYDER, M. (1995): *Transforming Development: Women, Poverty and Politics*. Intermediate Technology Publications. London.

b) Outils de travail, formation sur les questions liées au genre et méthodologie

BECK, T. (1999): *Using Gender Sensitive Indicators - A Reference Manual for Governments and Other Stakeholders*. Gender Management Systems Series. Commonwealth Secretariat. Londres.

BIRD, ECONOMIC DEVELOPMENT INSTITUTE (1991): *Poverty and Gender: Finding Sustainable Approaches to Poverty Alleviation: A Proposed Training Program for Asia, Africa, Latin America, East Europe, North Africa and the Middle East*. IBRD, Washington D.C.

BRIDGE (1994): *Annotated Bibliography on Statistical Methodologies for the Collection, Analysis and Presentation of Gender-Disaggregated Data*. Institute for Development Studies (IDS). Brighton.

CANADIAN COUNCIL FOR INTERNATIONAL CO-OPERATION (1991): *Two halves make a whole: Balancing Gender Relations in Development*.

COMMONWEALTH SECRETARIAT (1999): *Gender Mainstreaming in the Public Service*. Gender Management Systems Series.

Londres.

COMMONWEALTH SECRETARIAT (1999): *Gender Management System Handbook*. Gender Management Systems Series. London.

CUMMINGS, S., VAN DAM, H., VALK, M. (eds.) (1998): *Gender Training: The Source Book*. Royal Tropical Institute/Kit Press et Oxfam GB. Pays-Bas

EDI, NDIAYE, B., NGOM, A. (1996): *Micro Project Management - Instructor's Manual*. Women and Training Outreach Program (WMTOP). Economic Development Institute, Banque mondiale. Washington.

FELDSTEIN, H.S., JIGGINS, J. (eds.) (1994): *Tools for the field: Methodologies Handbook for Gender Analysis in Agriculture*.

GUJIT, I. (1996): *Questions of Difference: PRA, Gender and Environment: A Trainer's Pack*. IIED Participatory Methodology Series. (en plus du manuel, cette documentation pédagogique comprend également un film vidéo et une série de diapositives; disponible en français, en anglais et en portugais).

IIED, PRETTY, J., GUJIT, I. (1995): *Participatory Learning & Action: A Trainer's Guide*. IIED Participatory Methodology Series. Londres.

LEO-RHYNIE, E., INSTITUTE OF DEVELOPMENT AND LABOUR LAW/UNIVERSITÉ DE CAPE TOWN (1999): *Gender Mainstreaming in Education: A Reference Manual for Governments and Other Stakeholders*. Gender Management System Series. Commonwealth Secretariat. Londres.

OXFAM, WILLIAMS, S., SEED, J. (1995): *The Oxfam Gender Training Manual*.

ROYAL TROPICAL INSTITUTE, OXFAM GB (1998): *Gender Training: The Source Book*. Critical Reviews and Annotated

Bibliographies Series. Amsterdam.

SEN, G. (1999): *Gender Mainstreaming in Finance: A Reference Manual for Governments and Other Stakeholders*. Gender Management Systems Series. Commonwealth Secretariat. Londres.

SLOCUM, R.; WICHHART, L. (eds.) (1995): *Power, Process and Participation: Tools for Change*. Intermediate Technology Publications. Londres.

TAYLOR, V. (1999): *Gender Mainstreaming in Development Planning: A Reference Manual for Governments and Other Stakeholders*. Gender Management Systems Series. Commonwealth Secretariat. Londres.

Sources et adresses de contact

Commandes de publications de la GTZ

Universum Verlagsanstalt GmbH KG
Postfach D-65175 Wiesbaden
Tel : (+00 49 6 11) 9 03 01 70
Fax : (+00 49 6 11) 9 03 05 56
E-mail : horst-dieter.herda@universum.de

Site Internet de la GTZ

Pilotprogramm Gender
http://www.gtz.de/gender_project

Sektorvorhaben Rechts- und sozialpolitische Beratung für Frauen
http://www.gtz.de/women_law

Autres sites Internet importants

UNIFEM
<http://www.undp.org/unifem>

WomenWatch
<http://www.un.org/womenwatch/>

GenderNet
<http://www.worldbank.org/html/prmge>

British Council : Social Development and Gender
<http://www.britcoun.org/social/index.htm>

BRIDGE: Briefings on Development and Gender
<http://www.ids.ac.uk/bridge/>

The African Gender Institute (AGI)
<http://www.uct.ac.za/org/agi>

Women's Net
<http://www.womensnet.org.za>

International Centre for Research on Women (ICRW)
<http://www.icrw.org/content.htm>

Comunicacion e Información de la Mujer (CIMAC)
<http://www.cimac.org>



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1– 5
Postfach 51 80
65726 Eschborn

Telefon (0 61 96) 79 - 0
Telex 4 07 501 - 0 gtz d
Telefax (0 61 96) 79 - 11 15
Internet:<http://www.gtz.de>