

MANUEL

ATELIER DE REFLEXION EN SUIVI ET EVALUATION

Du 09 au 13 Septembre 2002

- Cadre Logique
- Indicateurs
- Système de reporting
- Approche Genre

SOMMAIRE

QU'EST CE QU'UN CADRE LOGIQUE

POURQUOI UN CADRE LOGIQUE

ANALYSE DE LA SITUATION

PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE

INDICATEURS

LES HYPOTHESES DE LA MATRICE DU CADRE LOGIQUE

LE CADRE LOGIQUE EN CASCADE

SYSTEME DE REPORTING

APPROCHE GENRE

THEME I

CADRE LOGIQUE

1- QU'EST CE QU'UN CADRE LOGIQUE

- C'est un instrument qui nous oblige à raisonner de manière stratégique en opérant des choix sur les objectifs, des priorités, des domaines clés d'activités, ces ressources et des compétences distinctive sur la base d'une étude sur l'environnement ou du marché.
- C'est un tableau résumant les informations pertinentes sur le but, objectifs, résultats. activités, Input du projet, ainsi que ses critères et les moyens de vérification au succès ec des hypothèses de base sur l'environnement du projet.
- Le Cadre Logique possède une Logique Verticale et une Logique Horizontale :
 - La logique Verticale : la structure verticale identifie les composantes fondamentales du projet (B - O -R - A - I)
 - La logique Horizontale : la structure horizontale fourni les instruments pour vérifier ou surveiller l'évolution dans l'avancement et la réalisation de chaque composante verticale. Ces instruments sont critiques pour le Suivi et Evaluation.

La structure verticale du cadre logique comporte 5 éléments :

- ***Le but ou l'objectif supérieur de développement***

C'est l'objectif général de développement auquel les résultats du projet vont contribuer en fin de réalisation. Il peut s'agir de l'objectif (ou des objectifs) du programme du secteur ou sous-secteur dont l'achèvement dépend d'une série de projets, y compris le projet en question. Donc, le but relie le projet au programme sectoriel ou sous-sectoriel dont il fait partie, et par conséquent connecte les résultats du projet à l'accomplissement des objectifs plus larges de la société.

- ***L'objectif immédiat du projet (ou objectifs immédiats)***

C'est le motif pour lequel le projet a été conçu ; ce que le projet entend réaliser en tin d'exécution. Un projet peut avoir un ou plusieurs objectifs immédiats.

- ***Les résultats ou extrants du projet***

Ce sont les produits à réaliser ou les services à fournir par le projet à travers la combinaison d'inputs et activités. Les extrants du projet vont concourir à la réalisation de ses objectifs immédiats. Si un projet contient plusieurs objectifs immédiats, chacun d'eux devra montrer des extrants à produire et des activités à mener dans la poursuite de chaque objectif

- ***Les activités***

Les activités sont des actions spécifiques qu'il faut entreprendre avec des moyens disponibles pour produire des extrants en vue d'atteindre les objectifs immédiats du projet et contribuer à la réalisation de son but. Toutes les activités essentielles au déroulement du projet doivent être précisées avec des indications sur le calendrier d'exécution.

- ***Les intrants, ressources ou apports***

Ce sont les ressources dont le manager a besoin pour mener à bien les activités du projet. Tous les apports nécessaires pour conduire à bon terme les activités doivent être listés avec des

références de quantité, qualité et prix pour permettre de faire un jugement sur leur adéquation, pertinence et coût. Dans les apports, on distingue :

- le budget (contribution nationale, contribution extérieure)
- le personnel (local et international)
- les matériels (locaux et équipements)

Le cadre logique a aussi une structure horizontale qui consiste à indiquer en relation avec chaque rubrique verticale, les preuves de réalisation (ou indicateurs de performance ou de succès), les sources ou moyens de vérification et les facteurs extérieurs au projet pouvant empêcher l'exécution normale des activités et dont il faut surveiller l'évolution (hypothèses, risques).

Alors que ta structure verticale identifie les composantes fondamentales du projet, la structure horizontale fournit des instruments pour vérifier ou surveiller l'évolution dans l'avancement et la réalisation de chaque composante verticale. Ces instruments sont critiques pour le suivi et l'évaluation.

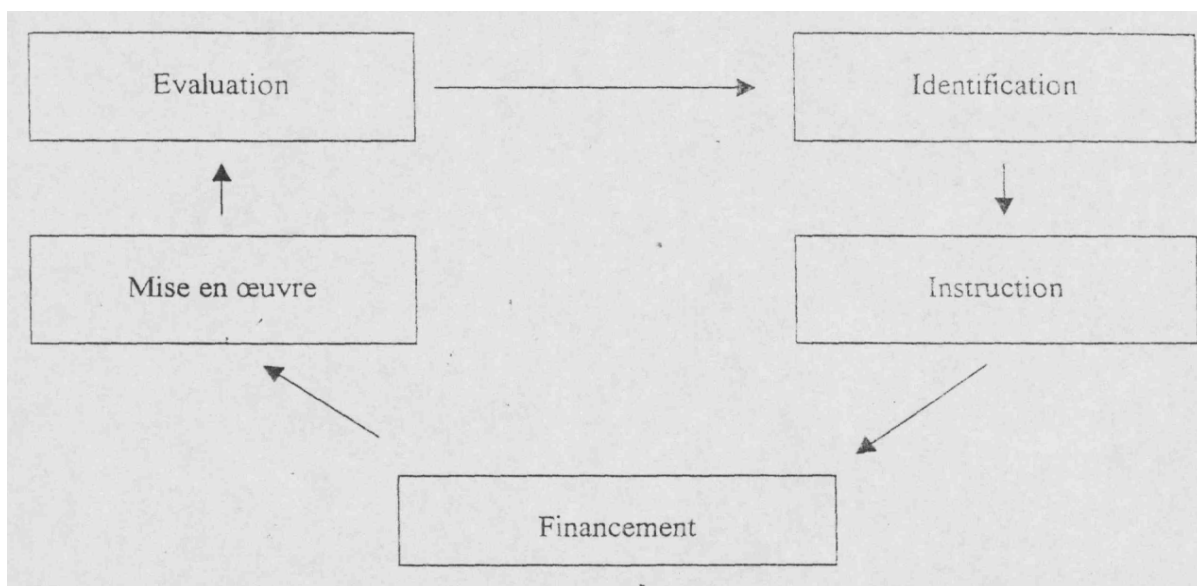
II- POURQUOI UN CADRE LOGIQUE

- ❖ Le Cadre Logique explicite les éléments critiques du projet et fournit des IOV pour le Suivi et Evaluation

Le Cadre logique permet d'assurer la cohérence entre les Inputs, Activités, Objectifs immédiats et l'Objectif de développement auquel le projet contribue. Ce QUI accroît l'efficacité du projet et diminue les risques de gaspillage dans sa gestion. Le Suivi et Evaluation sont amplement facilités par la clarté et précision dans les composantes du projet et la mise à disposition des indicateurs de performance.

III UTILISATION DU CADRE LOGIQUE

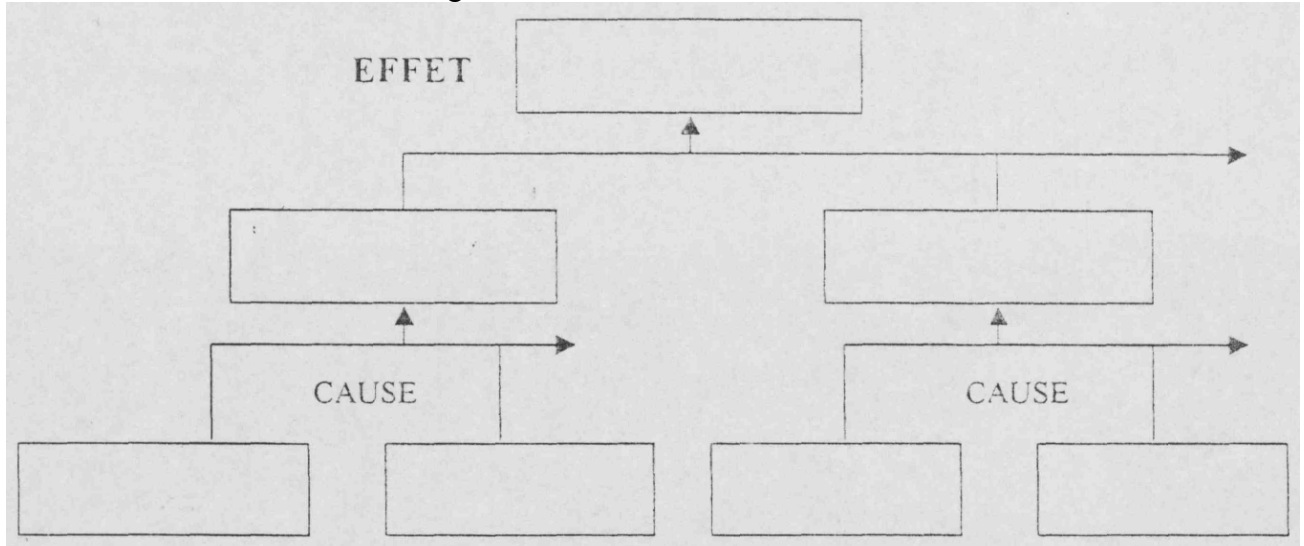
- Le cadre logique sert à chacune des phases du cycle de projet



- ANALYSE DE LA SITUATION

- Analyse des problèmes (image de la réalité actuelle)

- Etablissement des relations de causes à effets entre des facteurs négatifs d'une situation existante
- Présentation sous forme de diagramme



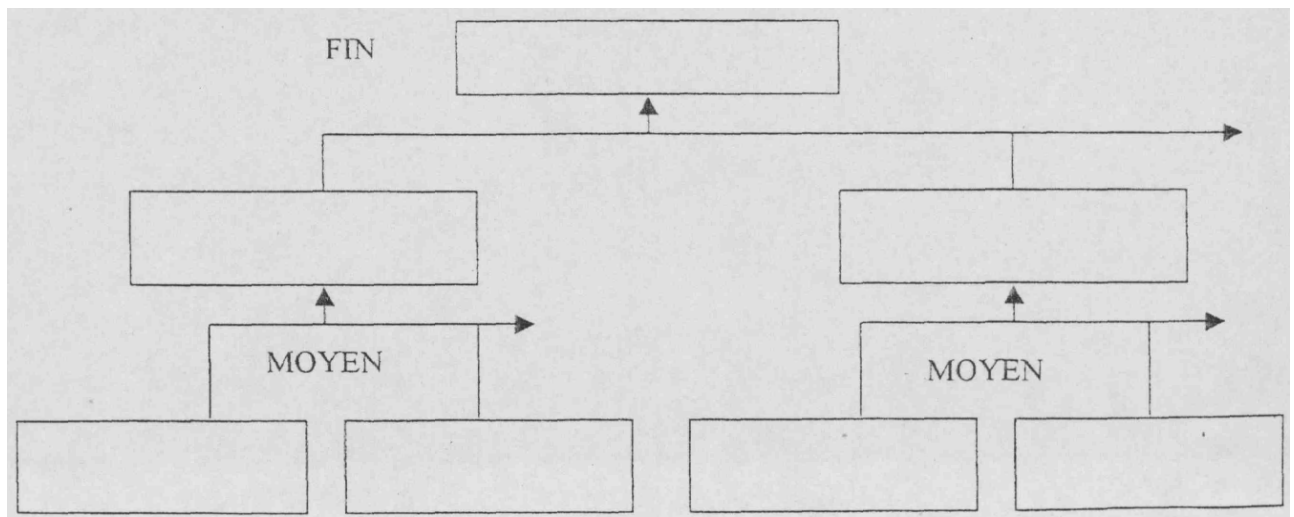
- Analyse des objectifs

C'est une démarche qui permet :

- de décrire une situation future après résolution des problèmes
- d'identifier et de hiérarchiser les objectifs
- de visualiser les relations moyens-fins dans un diagramme

Comment Procéder ?

Convertir les états négatifs du diagramme des problèmes en état positifs

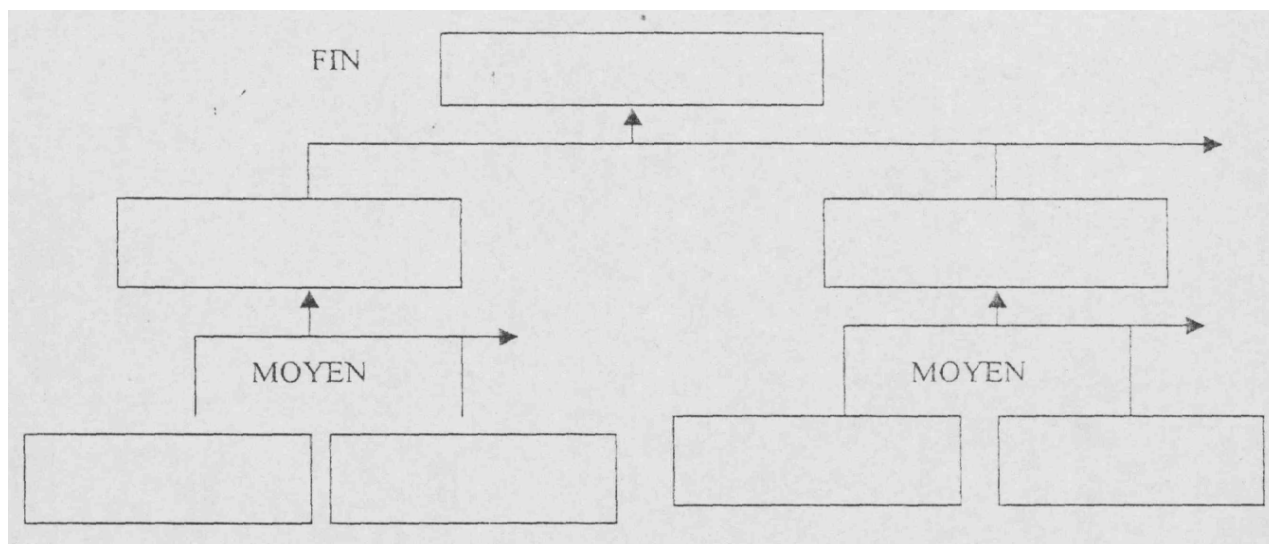


➤ Analyse des stratégies

L'analyse des stratégies permet de choisir sur la base d'un certain nombre de critères la (ou les) stratégie (s) la (ou les) plus pertinente (s) et opportune (s)

Qu'est-ce que la stratégie ?

Dans le diagramme des objectifs, les différents « ensembles » des objectifs de même nature sont appelés stratégies.



IV PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)			Sources de vérification/ Investigation	Hypothèses
	IOV	Objectifs	Réalisations		
Objectif global					
Objectif spécifiques					
Résultats					
Activités					
Moyens					Conditions préalables

La colonne logique d'intervention comprend :

- L'objectif global : objectif de haut niveau auquel contribue le projet
- Les objectifs spécifiques : Objectif devant être atteint durant l'intervention et qui doit subsister après la phase de projet (bénéfices durables)
- Les résultats : Produits des activités entreprises
- Les activités : Travaux que l'intervention doit exécuter pour atteindre les résultats
- Les moyens requis pour exécuter les activités planifiées

La deuxième colonne : Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)

- Description opérationnelle des objectifs et des résultats en terme de quantité et de qualité d'un produit pour un groupe cible, avec indication de temps et de lieu

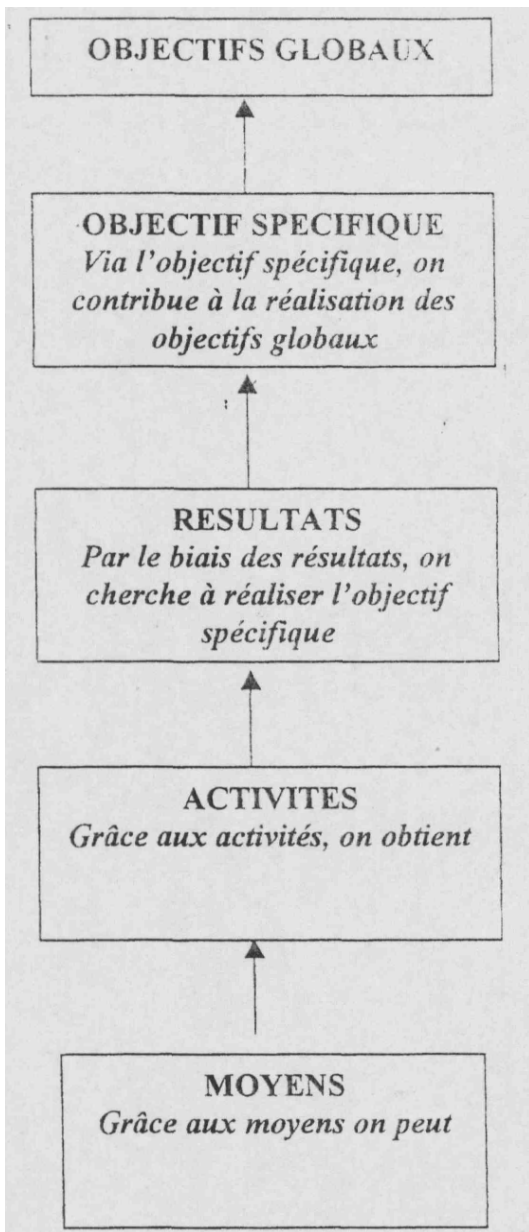
La troisième colonne : Les sources de vérification

- Elles indiquent d'où et sous quelle forme proviennent les informations sur la réalisation des objectifs et résultats opérationnalisés en IOV

La quatrième colonne : Les hypothèses

- Facteurs externes qui ne sont pas influencés par l'intervention, mais important pour atteindre les résultats
- se réfèrent à des activités, à des résultats, à l'objectif spécifique et à la prise en compte et au respect des conditions préalables.

La logique de l'intervention

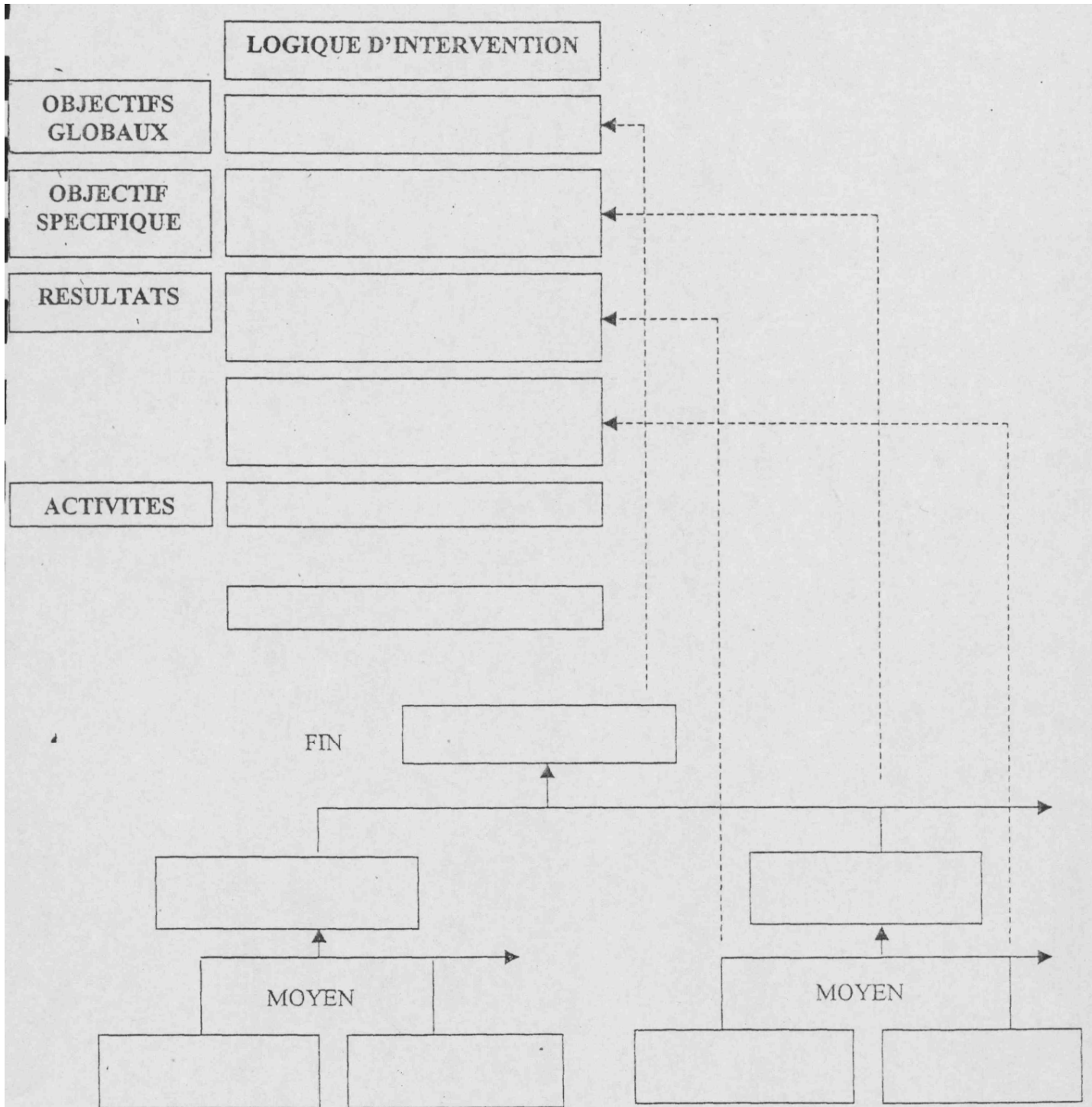


A retenir :

- Les objectifs globaux décrivent la perspective dans laquelle l'intervention s'effectue. D'autres interventions y contribuent aussi.
- L'objectif spécifique est le point de référence de l'intervention. Il n'y a qu'un seul objectif spécifique par intervention.

- **Comment-procéder pour identifier la logique d'intervention**

- Traduire les objectifs de l'arbre des objectifs à des niveaux correspondants dans la logique d'intervention
- Identifier d'autres possibilités et des risques qui seront traduits en résultats ou activités



THEME II
INDICATEURS

L'indicateur est parmi l'outil le plus utilisé dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation des projets.

I- DEFINITION DE L'INDICATEUR

On peut définir l'indicateur comme un indice, une mesure, un nombre, un fait, une opinion ou une perception qui décrit un état ou une situation, et détermine les changements apportés à cet état ou situation au cours d'une période donnée. D'où leur importance primordiale pour le suivi et l'évaluation des projets de développement.

H- ELABORATION D'INDICATEURS

Les indicateurs ne peuvent être arrêtés qu'à partir du moment où les éléments suivants ont été définis :

- les objectifs .du programme ou projet ;
- les groupes cibles ou bénéficiaires ;
- les facteurs extérieurs qui peuvent constituer des risques ou des éléments favorables au programme ou projet ;
- les types de changement attendu dans l'environnement du programme ou projet, donc la situation escomptée en fin du projet sont connus ;

1. Définir les objectifs

L'utilisation d'indicateurs exige que les objectifs soient clairement définis en fonction d'études de base dont les données serviront de référence pour mesurer les résultats.

Tout au long du cycle du projet, les objectifs servent également de point d'ancrage, de deux manières importantes :

- ils énoncent les principales contributions d'un programme ou d'un projet à une situation donnée ;
- ils sont en quelque sorte des outils d'information permettant d'évaluer les progrès réalisés pendant les périodes de mise en œuvre et d'évaluation du programme-ou projet.

Les objectifs clairement énoncés doivent-satisfaire à cinq critères importants :

- => Etre formulés en terme explicite
- => Etre formulés avec clarté et précision
- => Etre réalisables ou réalistes
- => Etre mesurables et vérifiables
- => Comporter des échéanciers.

Les objectifs doivent également s'accompagner d'un plan de mise en œuvre crédible rattachant les plans d'action et les objectifs intermédiaires aux retombées finales espérées.

2. Groupes cibles ou bénéficiaires

Afin de répondre aux besoins de toutes les personnes concernées par un projet, les indicateurs doivent autant que possible être élaborés de manière participative. En effet, tous les participants doivent être invités à participer à l'élaboration des indicateurs, surtout ceux que le projet touche plus directement.

Le renforcement de la participation de la population bénéficiaire dans les choix et la mise en œuvre des actions de développement et surtout dans les programmes et projets, constituent les garants de la pérennité et la durabilité des actions engagées. Cette participation impliquera des rapports de partenariat entre l'Etat d'une part, la population cible, les collectivités décentralisées et le secteur privé d'autre part.

3. Cerner les facteurs extérieurs

L'expérience nous montre qu'à toutes les étapes de son cycle, un projet peut voir son cours modifié par différents risques ou éléments favorables, c'est-à-dire par des facteurs extérieurs, qui contribuent à sa réussite ou à son échec.

Ces risques et éléments favorables peuvent être des facteurs socio-économiques et environnementaux, ou encore le mode de fonctionnement des Institutions, le système juridique ou des pratiques socioculturelles. Comme tous les indicateurs, ils doivent être élaborés avec la participation de tous les intervenants, car les bénéficiaires d'un projet ont habituellement une meilleure connaissance des risques et des éléments favorables en cause.

Il vaudrait la peine d'explorer la possibilité de chiffrer les facteurs de risque et les éléments favorables que comporte un projet, ce qui permettrait de cerner avec plus de précision la part de responsabilité dans la réussite de ce projet.

4. Formuler les indicateurs

• *Préciser pour chaque résultat intermédiaire, pour l'objectif spécifique et parfois pour l'objectif global :*

- la quantité du produit..... combien ?
- la qualité du produit..... quoi ?
- le groupe cible..... qui ?
- la période..... à partir de quand et pour combien de temps ?
- la localisation..... où ?

- Vérifier si l'indicateur ou les indicateurs décrivent avec la précision adéquate l'objectif global, l'objectif spécifique et les résultats. Si la réponse est NON, il faut formuler de nouveaux indicateurs ou en ajouter d'autres.

- En ce qui concerne particulièrement l'objectif spécifique, véritable centre de gravité de l'intervention, vérifier que l'indicateur opérationnalise la notion de bénéfices durables pour le groupe cible.

1. Sources de vérification des indicateurs

Les sources de vérification-:

- indiquent d'où proviennent et sous quelle forme, les informations sur la réalisation des objectifs et des résultats (opérationnalisés en indicateurs) ;

- doivent fournir des données fiables et exploitables ;

- doivent être déterminées au moment de la phase d'instruction du P/P et peuvent être précisées davantage lors de la mise en œuvre du P/P.

Le recueil de données peuvent provenir :

. source : données nationales, données émanant des bailleurs de fonds, projet, Ministères techniques, secteur privé, ON G, bénéficiaires.

. techniques : sondage, interview, rapports, publications, autoévaluation, opinion d'experts.

Comment procéder pour choisir les sources de vérification ?

- 1 Déterminer quelles sources de vérification permettent de rassembler l'information nécessaire pour les 10V
2. Identifier les sources de vérification qui doivent être réunies, traitées et stockées au sein de l'intervention proprement dite et les sources externes
3. Pour les sources de vérification identifiées en dehors de l'intervention, il faut vérifier si
 - leur forme est appropriée
 - elles sont suffisamment spécifiques
 - elles sont fiables
 - elles sont accessibles (où et quand °)
 - les coûts pour obtenir cette information sont raisonnables

4. Il faut remplacer par d'autres IOV les indicateurs pour lesquels on n'a pas pu trouver des ressources de vérification convenables

6. Types d'indicateurs

Les indicateurs sont généralement classés dans les catégories suivantes :

- Les indicateurs utilisés pendant le cycle du projet qui sont :
 - les intrants ;
 - le processus ou les activités ;
 - les extrants ou les résultats ;
 - les retombées ou les impacts.
- Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Les indicateurs utilisés pendant le cycle du projet :

Catégories d'indicateurs	Signification
Indicateurs d' intrants	concernent les ressources allouées au projet
Indicateurs d'activités	mesurent les activités des ressources affectées au projet. Ils servent à contrôler les réalisations au cours de l'exécution du projet, et surtout la progression vers les résultats visés
Indicateurs d' extrants	mesurent les résultats intermédiaires, par exemple au moment où l'assistance extérieure est sur le point de prendre fin
Indicateurs de retombées	se rapportent directement aux résultats à plus long terme du projet lorsque la participation du donateur a pris fin
Indicateurs quantitatifs	mesures numériques du changement
Indicateurs qualitatifs	perceptions, par exemple ce que pensent les gens des modifications apportées à une situation

III- CARACTERISTIQUES D'UN BON INDICATEUR

Pour disposer de bons indicateurs, les caractéristiques suivantes doivent être adoptés

- la participation ,
- la pertinence ;
- la plausibilité ;
- la mesurabilité ,
- la praticabilité ,
- le nombre d'indicateurs doit être restreint.

- La participation : autant que possible, les indicateurs doivent être définis à l'aide de l'approche participative, en faisant appel à tous les intervenants.
- La pertinence : Les indicateurs doivent correspondre aux besoins de l'utilisateur. Ils doivent mesurer l'aspect principal c'est à dire ce qui se rapporte exactement à ce dont il est question dans l'objectif du programme ou projet.
- La plausibilité : L'indicateur doit faire ressortir particulièrement les particularités du programme ou projet à ce que les résultats peuvent être considérés comme vrais et admis comme valables et fiables ;
- La mesurabilité : L'indicateur doit être réalisable, c'est à dire formulé de manière que même une personne sceptique acceptera que les résultats prévus ont été en effet atteints ; l'indicateur doit être vérifiable c'est-à-dire basé sur des données accessibles
- La praticabilité : L'indicateur doit répondre au critère coût efficacité. Les résultats doivent correspondre au temps et à l'argent investi dans leur développement et application.
- La valeur technique : les données recueillies doivent être fiables.
- Le nombre d'indicateur doit être restreint. En fait, il n'existe pas de règle stricte pour déterminer ce nombre mais le nombre trop accru peut entraîner une surabondance d'information qui risque de dissimuler les informations importantes et les jugements de valeur.

IV- ANALYSE QUALITATIVE

Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont seulement des indices, mais à eux seuls, ils ne rendent possible qu'un certain degré d'analyse. Lorsque l'on travaille avec les indicateurs, il faut habituellement procéder à une analyse qualitative plus approfondie, qui permet d'expliquer les origines d'une situation donnée. Cette analyse sert à comprendre dans quelle mesure on a obtenu les résultats, et indique dans quelle mesure le projet est une réussite ou un échec.

V- CRITERES PRINCIPAUX AU SUCCES D'UN PROGRAMME OU PROJET

Les critères principaux de succès d'un programme ou projet peuvent être résumés comme suit :

La pertinence : mesure la corrélation entre les objectifs du programme ou projet et les objectifs et priorités de développement sur le plan global et sectoriel ; c'est le bien fondé du programme ou projet par rapport aux besoins réels ou attentes des bénéficiaires du projet ;

L'efficience : se réfère à l'utilisation optimale des moyens et des ressources dans la réalisation des activités. Par exemple le coût de la réforme, les dépenses par agent formé ,

L'efficacité : s'exprime par la comparaison entre l'objectif et la résultats, c'est à dire ce qui était prévu et les réalisations ;

L'impact : analyse les effets directs et indirects du programme ou projet ;

La durabilité ou viabilité : La durabilité est la capacité de l'action à continuer d'une façon autonome et indépendante après le retrait de l'assistance. C'est la capacité de maintenir, au niveau tant de la communauté que de l'organisme, services et prestations.

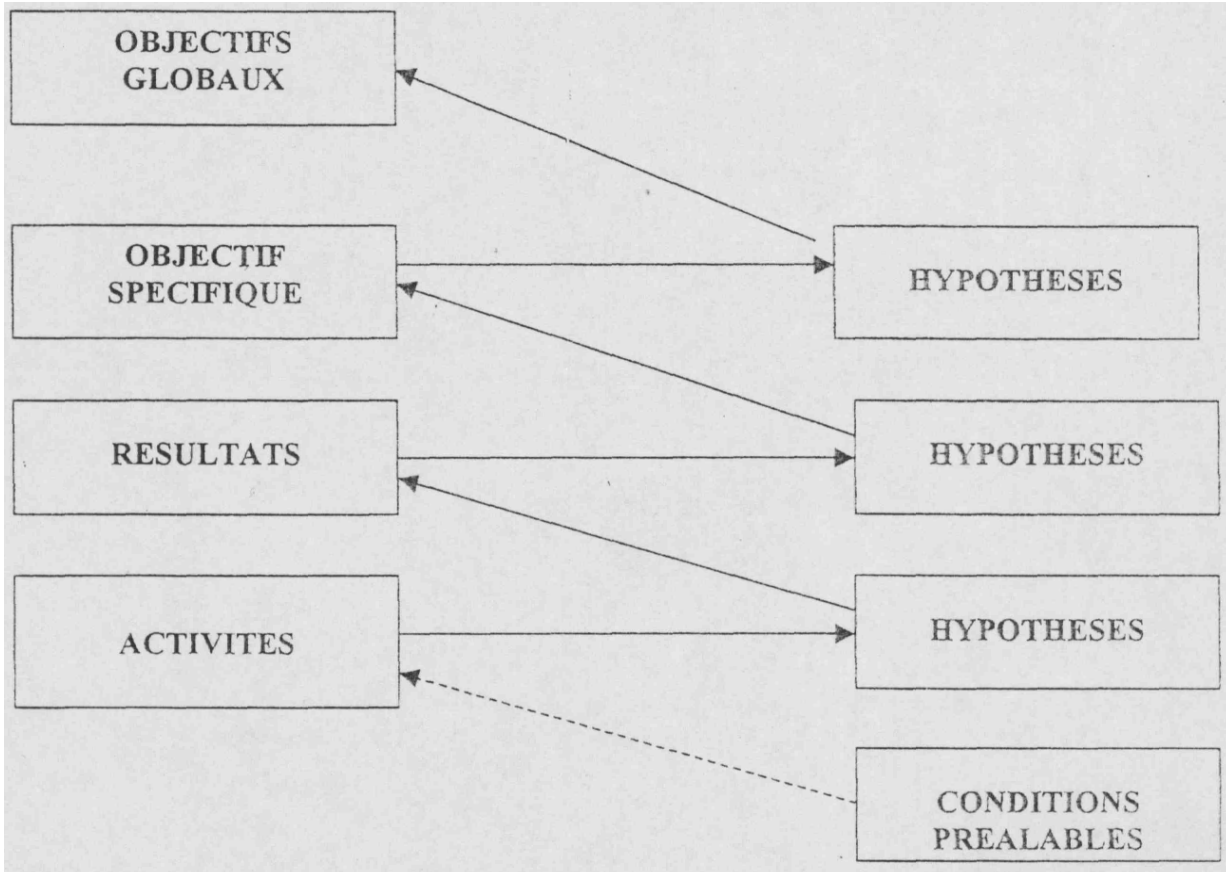
CONCLUSION

Une stratégie pratique pour travailler avec les indicateurs consisterait à :

- élaborer les indicateurs à l'aide de l'approche participative et, autant que possible, faire appel à la participation de tous les intervenants ;
- définir les objectifs de développement, les objectifs spécifiques, les changements attendus en fin de projet ;
- cerner les facteurs extérieurs pouvant constituer des risques ou des éléments favorables ;
- définir les indicateurs pour chaque étape du cycle du projet ;
- choisir les catégories d'indicateurs appropriés, quantitatifs ou qualitatifs et établir un échéancier ;
- procéder à une analyse qualitative.

LES HYPOTHESES DE LA MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Les hypothèses sont des réponses à la question : « Quels sont les facteurs externes sur lesquels l'intervention n'a pas de prise et qui entravent la réalisation d'une intervention à effet durable ? »



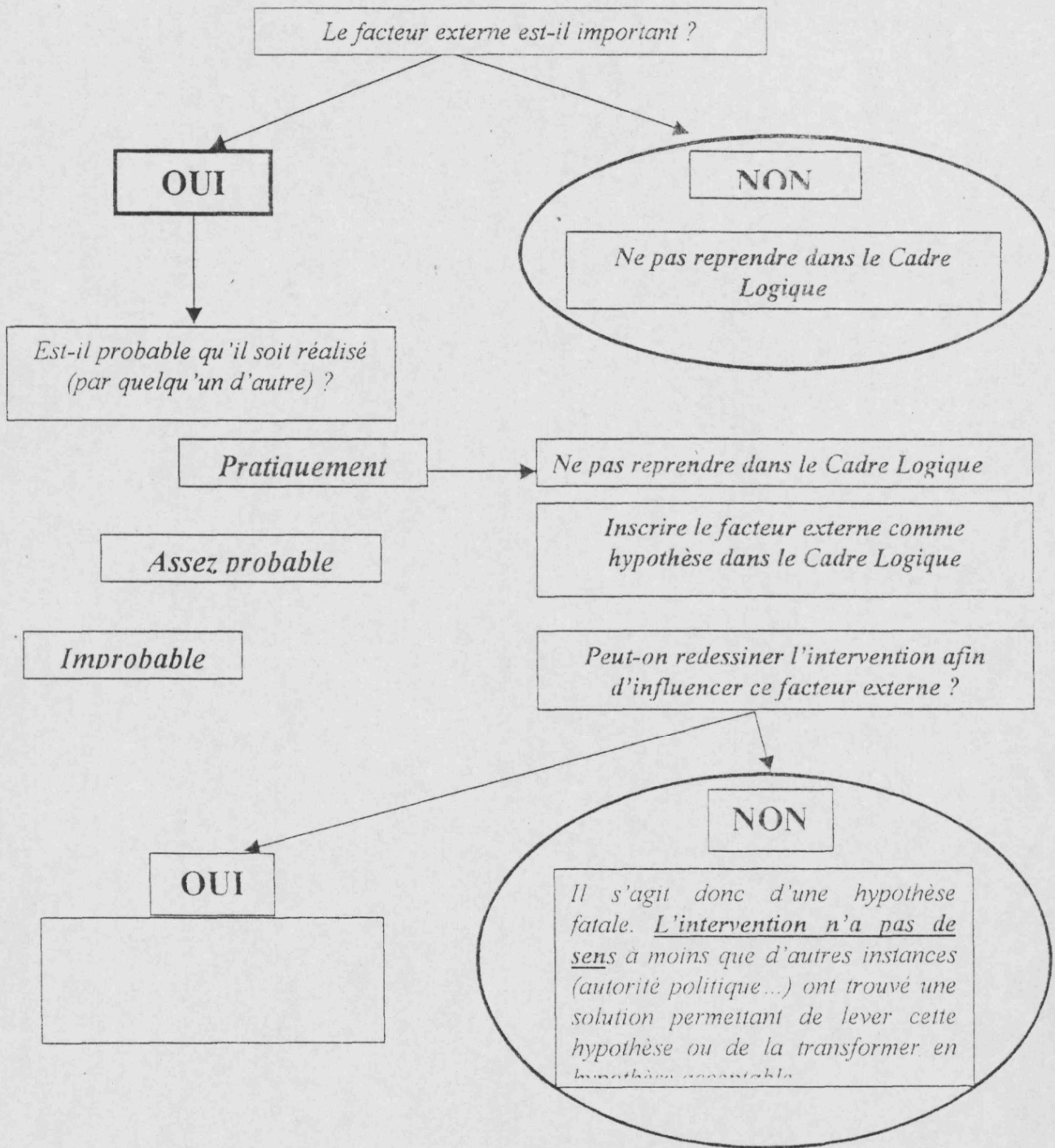
Comment interpréter le schéma ?

- Une fois les conditions préalables réunies, les activités peuvent être entamées
- Les activités réalisées et les hypothèses à ce niveau mènent à la réalisation des résultats
- Les résultats réalisés et les hypothèses à ce niveau mènent à l'objectif spécifique
- L'objectif spécifique et les hypothèses à ce niveau mènent à la réalisation des objectifs globaux.

Comment procéder pour identifier les hypothèses ?

1. Identifier dans le diagramme, les objectifs non inclus dans la logique d'intervention (première colonne), mais importants pour la réalisation de celle-ci
2. Placer ces objectifs comme facteurs externes à leur niveau approprié
3. Identifier d'autres facteurs, non repris dans le diagramme, mais nécessaires pour la réussite de l'intervention
4. Analyser les facteurs externes identifiés pour apprécier leur importance et leur probabilité de réussite
5. Vérifier en quatre étapes et en commençant par la cellule « Conditions préalables » si l'intervention est effectivement logique et complète

ALGORYTHME POUR APPRECIER DES FACTEURS EXTERNES



	LOGIQUE D'INTERVENTION	HYPOTHESES
OBJECTIF GLOBAL		
OBJECTIF SPECIFIQUE		
RESULTATS		
ACTIVITES		
		CONDITIONS PREALABLES

Les Facteurs de viabilité

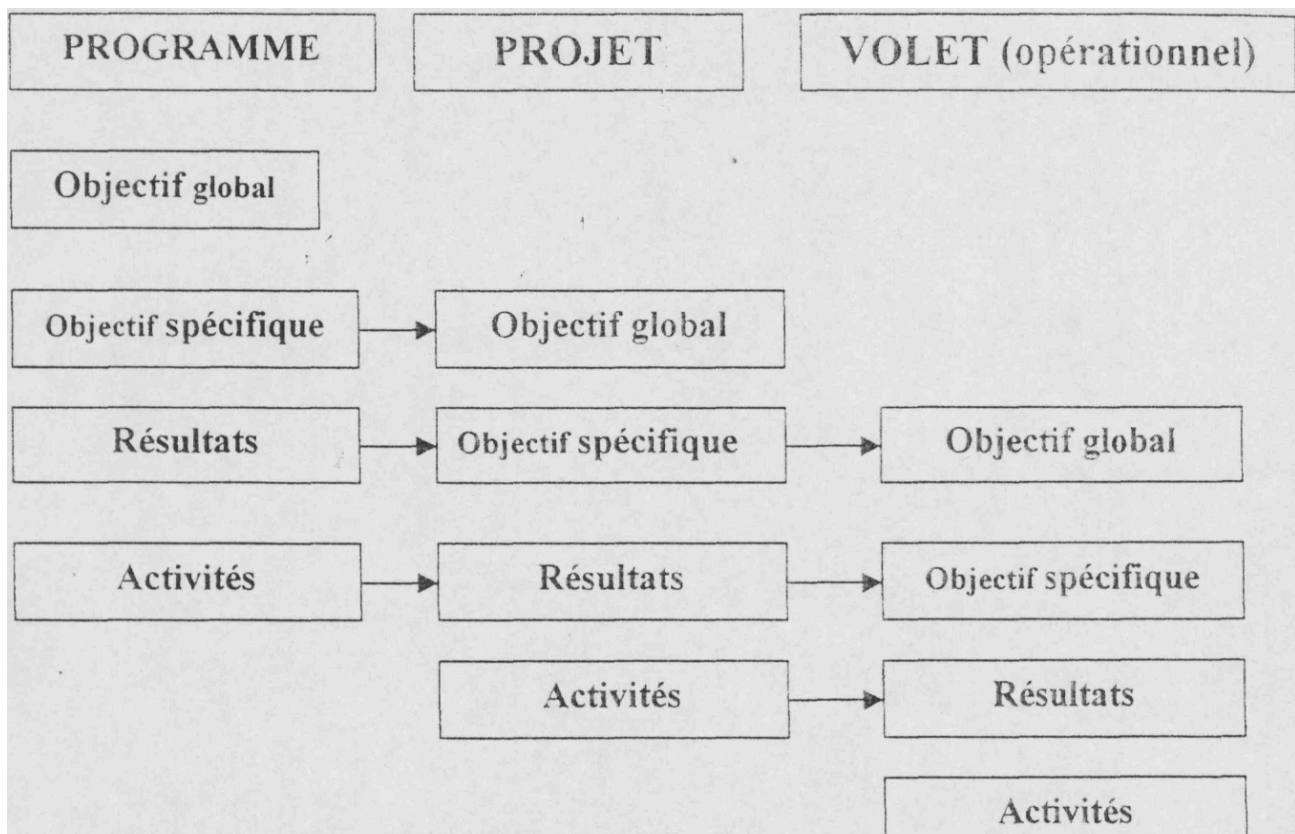
Un projet est viable s'il est en mesure de procurer aux bénéficiaires des avantages durant une longue période après que le financement ait pris fin.

Les facteurs de viabilité sont de différents ordres, entre autres :

- politiques
- technologiques
- environnementaux
- socio-culturels (genre etc...)
- institutionnels (capacité de gestion...)
- économiques et financiers

Comment procéder pour planifier un projet durable ?

2. Déterminer dans le Cadre Logique les résultats et les activités qui doivent être maintenus des lors que le financement aura pris fin
3. Formuler des questions pertinentes par facteur de viabilité
4. Examiner l'objectif spécifique, les résultats, les activités et les hypothèses en fonction de ces questions
5. En fonction de la réponse :
 - adapter ou ajouter des résultats, de;; activités ou des hypothèses
 - commander des études complémentaires
 - formuler des recommandations pour la mise en œuvre

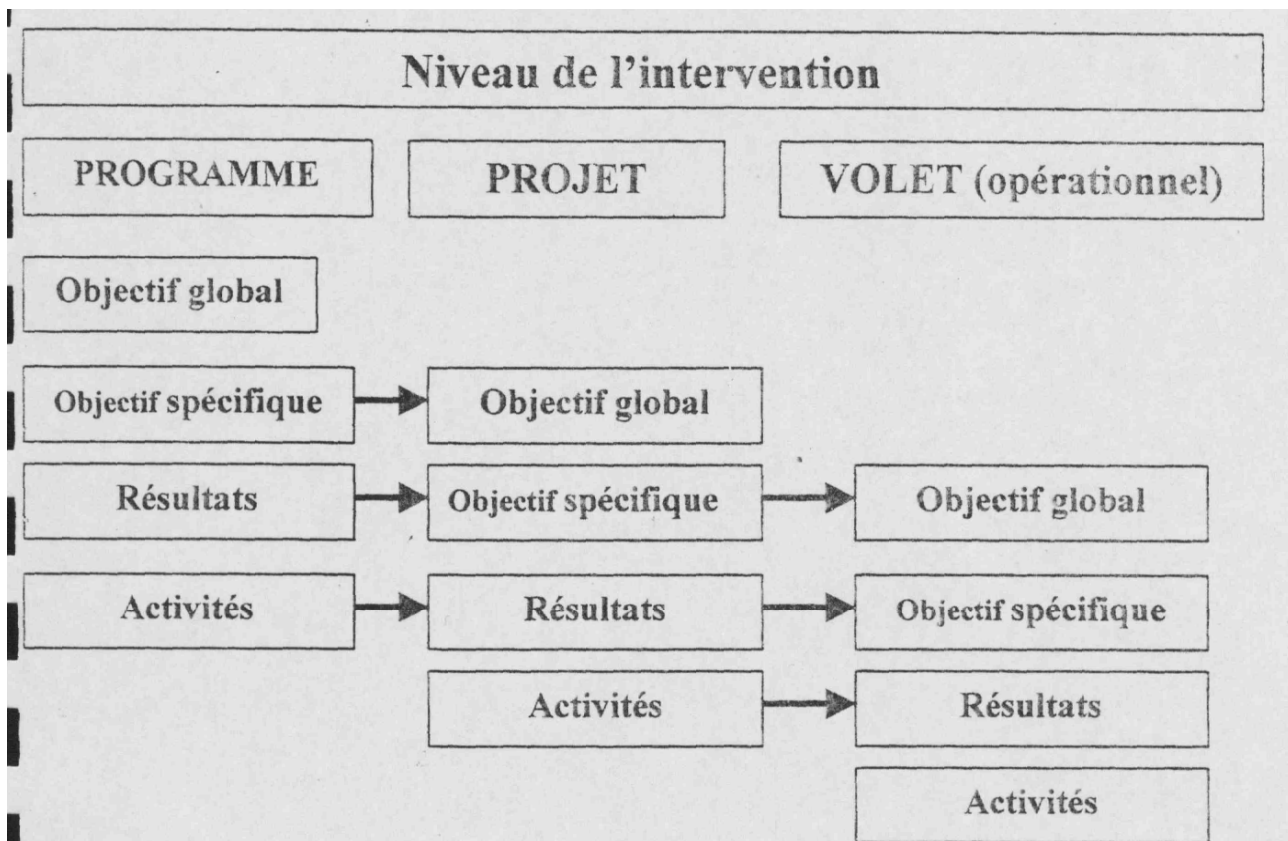


CONCLUSION

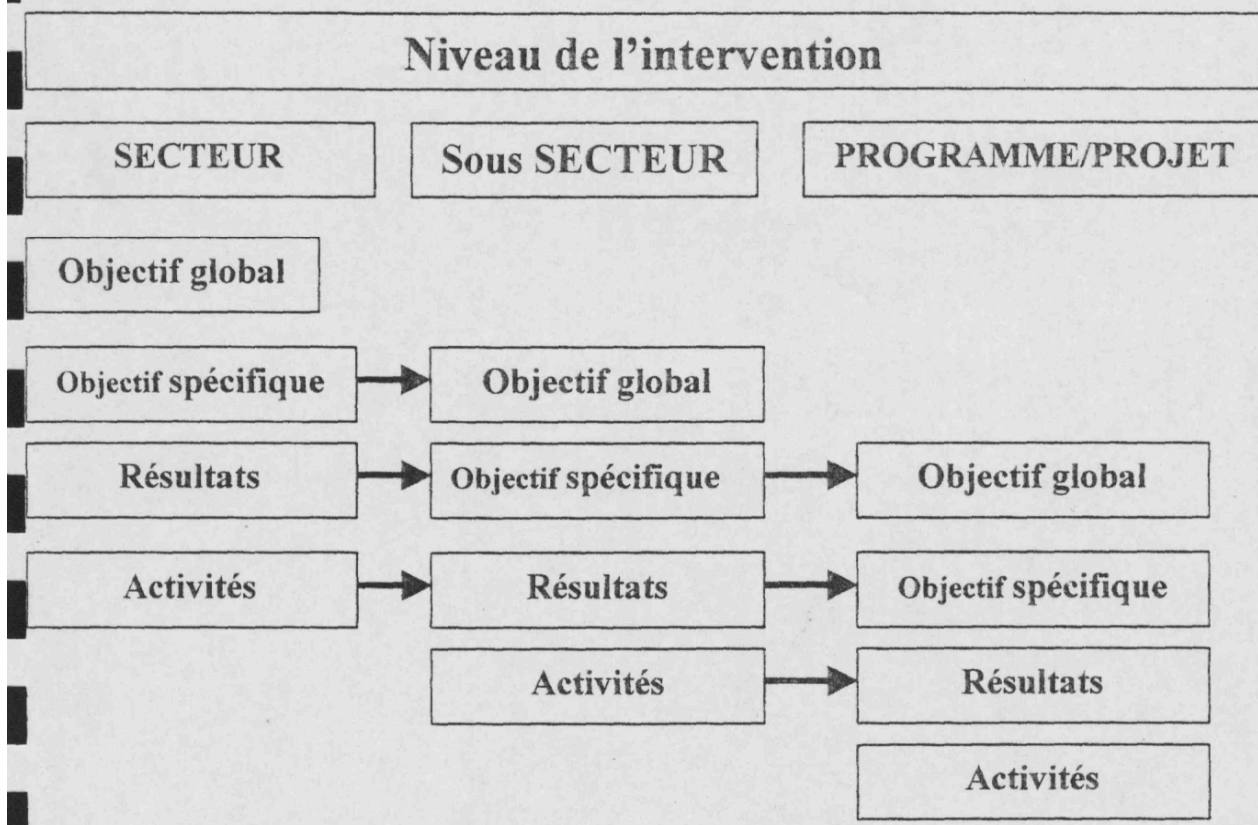
Les étapes à suivre :

- Arbre des problèmes
- Arbre des objectifs
- Décrire les stratégies possibles et choisir une stratégie
- Elaborer le Cadre Logique
- Vérifier les cohérences de la logique d'intervention
- Vérifier que tous les éléments de l'objectif sont là : Qui, Quoi...
- Compléter la 4^{ème} Colonne des Hypothèses
- Voir si parmi les Hypothèses il y a des choses à convertir en objectif
- IOV
- Moyens et sources de vérifications
- Faire le contrôle des zig-zag.

LE CADRE LOGIQUE EN CASCADE



LE CADRE LOGIQUE SECTORIEL



THEME III

SYSTEME DE

REPORTING

CONTEXTE

Les grandes orientations de la politique économique sont fondamentalement axées vers la réduction de la pauvreté. Pour ce faire, il est important de pouvoir assurer la cohérence des différentes actions menées par les départements ministériels et/ou en partenariat avec les différentes institutions internationales. Outre la cohérence, la nécessité de la complémentarité et de la synergie des actions est primordiale pour l'atteinte des différents objectifs au niveau de l'ensemble des interventions.

Ce souci d'une efficacité des actions menées, requiert une méthodologie et une démarche commune d'analyse et de synthèse au niveau sectoriel et national. Dans la situation actuelle, le suivi et l'évaluation des actions (propres aux départements ministériels ou en partenariat) est réalisée selon les appréciations individuelles des départements, rendant ainsi difficile voire impossible toute synthèse au niveau national.

Propositions :

La démarche proposée préconise deux étapes, une première étape relative à l'élaboration d'un Cadre Sectoriel Consolidé et une deuxième étape relative à l'élaboration du Rapport Annuel.

LE CADRE SECTORIEL CONSOLIDE

L'objectif du Cadre Sectoriel Consolidé est de disposer d'un document permettant d'analyser les actions (propres aux départements ministériels ou en partenariat) et leur intégration aux objectifs sectoriels. Ainsi, le Cadre Sectoriel Consolidé fera apparaître, la contribution des différentes actions et différents acteurs à la réalisation des objectifs sectoriels. Il permettra l'analyse des différentes actions pour une année courante et sur un horizon de trois ans. La production de Cadres Sectoriels Consolidés constitue un préalable pour les travaux de synthèse globale au niveau de la Direction Générale de la Planification.

Le Cadre Sectoriel Consolidé sera élaboré à la fin de chaque année i pour l'année $i+1$. Le Cadre Sectoriel Consolidé servira de référence pour les actions à mener et les propositions dans la réalisation des objectifs sectoriels.

Les documents suivants serviront de base pour l'élaboration du Cadre Sectoriel Consolidé :

- La politique sectorielle
- Les cadres logiques des différentes actions menées au sein du secteur
- Les rapports de suivi et d'évaluation des programmes/projets
- Les rapports d'activités
- Les indicateurs sectoriels

Eventuellement, pour les programmes/projets les documents tels que les rapports de-suivi, d'évaluation peuvent fournir des informations dans l'élaboration du Cadre Sectoriel Consolidé,

Le tableau du Cadre Sectoriel Consolidé figure en annexe 1

LE RAPPORT ANNUEL

A la fin de l'année, pour pouvoir analyser la contribution des différentes actions aux objectifs nationaux, un Rapport annuel sera produit au niveau des différents secteurs. Les objectifs de ce rapport sont :

- de présenter les informations à jour sur les réalisations spécifiques et vérifiables au niveau des différentes actions;
- d'apprécier le bien fondé des actions/activités et en tirer des leçons pour de meilleures performance
- d'analyser les facteurs ayant affectés la réalisations des objectifs/résultats

Les documents requis pour l'élaboration du Rapport annuel sont :

- Le Cadre Sectoriel Consolidé
- Les rapports de suivi et d'évaluation des programmes/projets
- Les rapports d'activités
- Les indicateurs sectoriels

- La structure et le contenu du Rapport annuel

Le Rapport annuel comprend une partie narrative (2 pages) portant sur (i) l'analyse du développement au niveau du secteur et basée sur les indicateurs sectoriels et (ii) une appréciation des contributions des principaux acteurs (gouvernement, partenaire....) dans la réalisation des objectifs et résultats.

Les tableaux présentant (i) l'évolution des indicateurs de situation et (ii) l'état de réalisation des objectifs et résultats et qui figure en annexe 2 et 3.

THEME IV
APPROCHE GENRE

L'ANALYSE DE GENRE DES BENEFICIAIRES ET AUTRES ACTEURS

COMPREND L'ANALYSE DES :

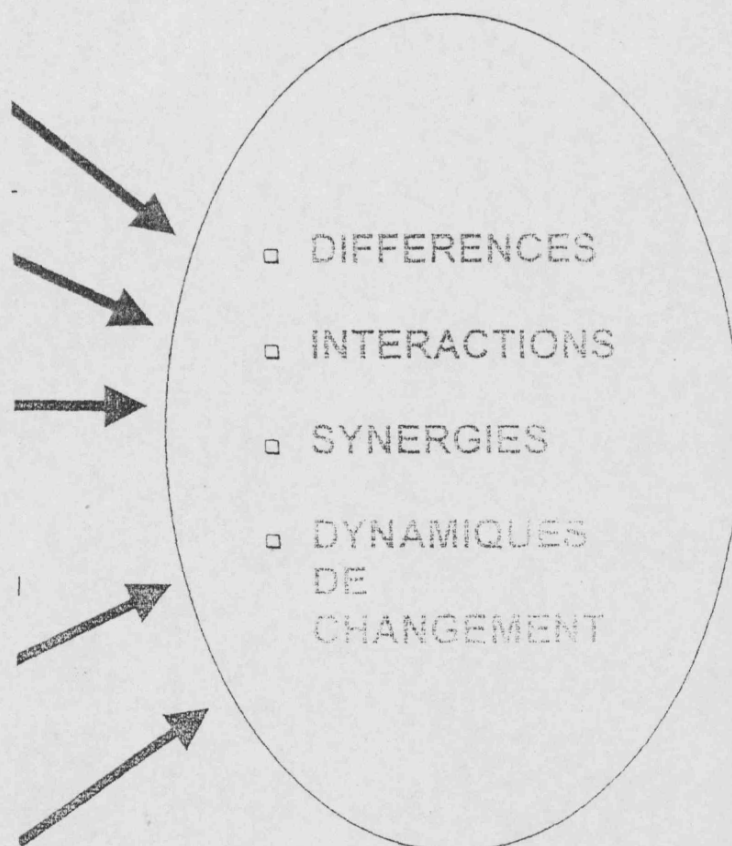
ROLES (productifs,
reproductifs,
communautaires,
de maintenance,...)

PARTICIPATION A LA
PRISE DE DECISION

ACCES AUX ET
CONTROLE DES
RESSOURCES (terre,
argent, technologies,
information,...)

BESOINS PRATIQUES
ET INTERETS
STRATEGIQUES

FACTEURS
D'INFLUENCE (sociaux,
culturels, économiques,
démographiques,
institutionnels,
politiques...)



OBJECTIFS DU DEVELOPPEMENT

Réduction de
la pauvreté

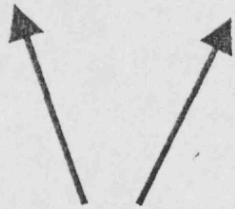
Equité

Conditions de vie
améliorées

Revenu/s accru/s

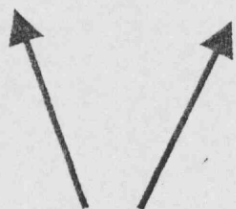
Productivité /
performance
augmentée

Services et
infrastructures
améliorés



LA DIMENSION HUMAINE DU DEVELOPPEMENT

Réduction de la pauvreté Equité ← Pour qui ?



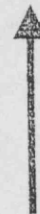
Conditions de vie améliorées ← Pour qui ?



Revenu/s accru/s ← Pour qui ?
Par qui ?

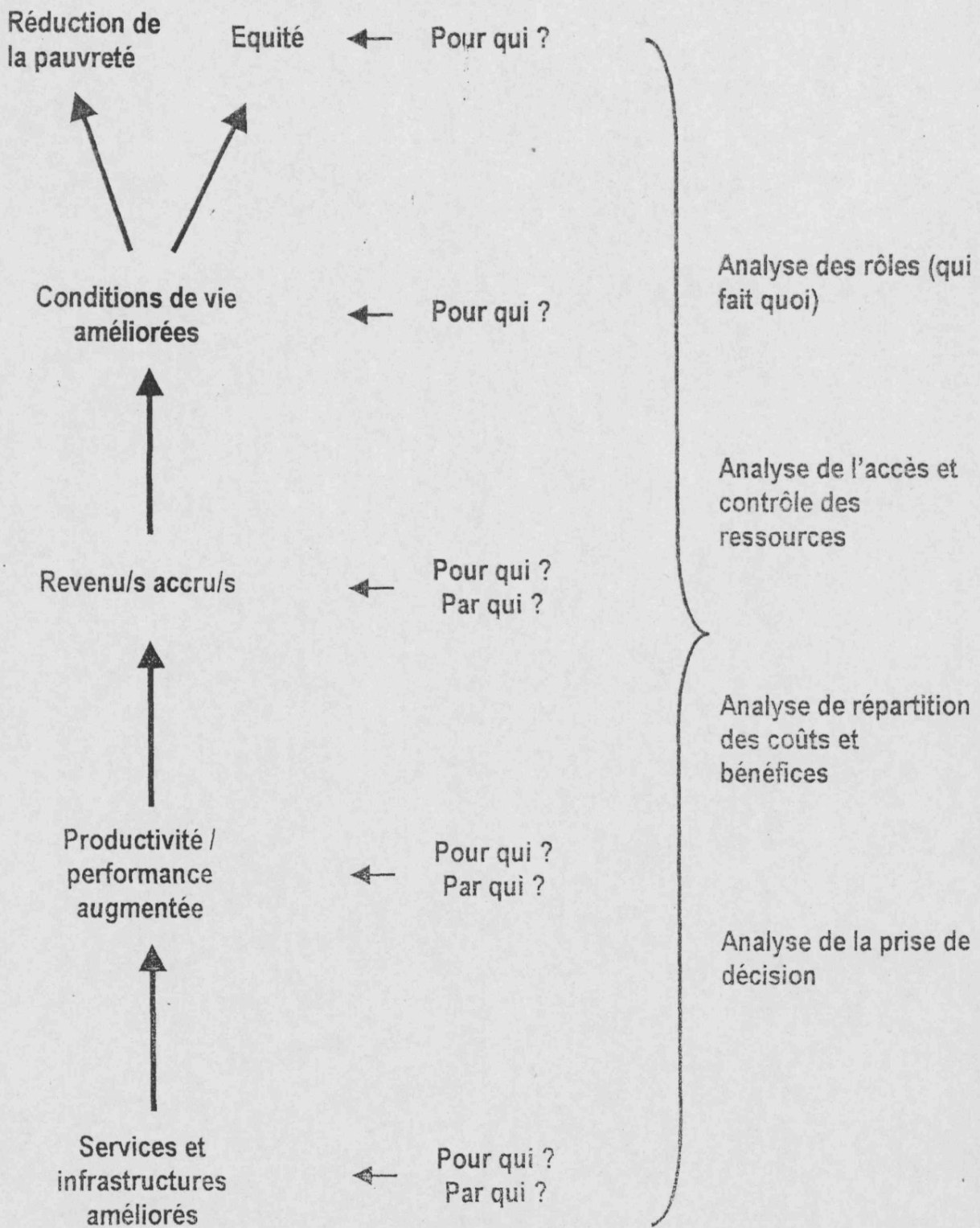


Productivité / performance augmentée ← Pour qui ?
Par qui ?



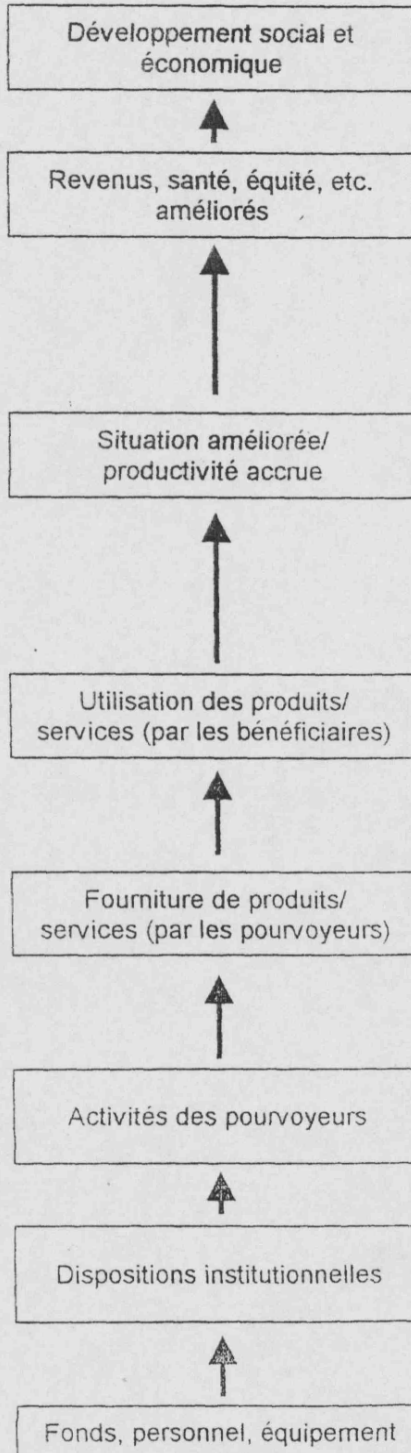
Services et infrastructures améliorés ← Pour qui ?
Par qui ?

LA CONTRIBUTION DU GENRE AU DEVELOPPEMENT

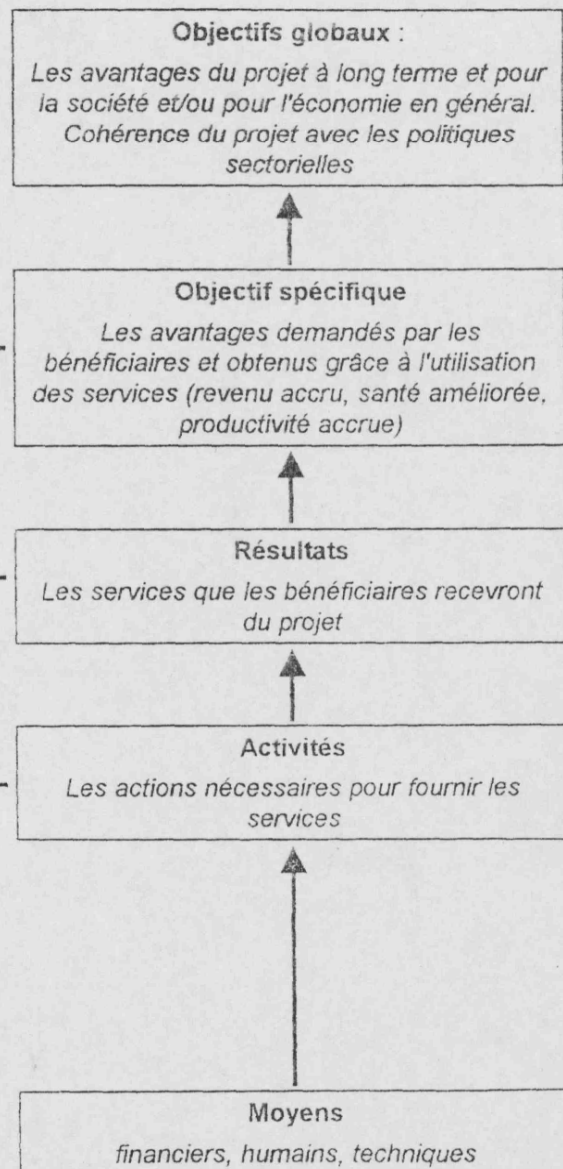


Niveaux des objectifs et Cadre Logique

Hierarchie des objectifs de développement



Niveaux du Cadre Logique



SEXE ≠ GENRE

Sexe	Genre
<ul style="list-style-type: none">▪ Caractéristiques biologiques des Hommes et des Femmes▪ Fait naturel▪ Universelles▪ Fixes, pas de changement possible	<ul style="list-style-type: none">▪ Caractéristiques sociales des Hommes et des Femmes▪ Fait culturel▪ Spécifiques à une société▪ Variables (selon le temps, les différents contextes socio-culturels, la classe sociale, la caste, l'âge, la religion, l'ethnie, etc.)

INTRODUCTION A GENRE ET DEVELOPPEMENT

1. LE CONCEPT GENRE

Le mot **genre** (*gender* en Anglais) a été introduit dans le vocabulaire du développement dès le début des années 1970. Il se réfère aux caractéristiques **sociales** des hommes et des femmes, qui ne sont pas fixes, mais varient au cours du temps et selon les contextes spécifiques locaux et culturels. Il diffère du mot **sexe** qui est référé au **déterminisme biologique** des hommes et des femmes : c'est un fait de nature, un caractère inné qui n'est pas susceptible de changement. Le **genre** met l'accent sur le **caractère social! des distinctions fondées sur le sexe** : c'est un fait de culture, un caractère acquis qui est donc susceptible de changement. Les différences de genre sont partout un trait significatif de la vie sociale, économique et culturelle, tant dans le domaine public que dans le domaine privé.

2. LE GENRE COMME OUTIL D'ANALYSE

Le genre peut être utilisé pour analyser les rapports sociaux : **les rôles, les responsabilités et les chances des femmes et des hommes dans une société donnée**, en intégrant leurs différences, leurs complémentarités leurs synergies et parfois leurs conflits. Le genre permet de prendre en compte les **relations de pouvoir inégales** entre hommes et femmes au sein de la société et de reconnaître qu'elles sont responsables d'un partage inéquitable des ressources, des responsabilités et du pouvoir entre femmes et hommes.

L'analyse différenciée par genre permet aussi de prendre en compte d'autres catégories de concernés et d'autres spécificités car les catégories hommes et femmes ne sont pas homogènes : tranches d'âge, ethnicité, statut dominant/dominé, niveau de richesse/pauvreté, religion, catégories socio-professionnelles, etc.

L'analyse des différences **socio-économiques et de genre des populations concernées par une intervention de développement** est un **préalable à une analyse complète des problèmes** qui conditionne largement la qualité d'un projet de développement Une analyse sensible au genre permet d'intégrer la prise en compte des dynamiques de **changements sociaux** dans une situation donnée, et le suivi ultérieur de leur évolution, notamment au regard de la réduction ou de l'aggravation des disparités entre hommes et femmes.

3. GENRE ET DEVELOPPEMENT (GED) ET POLITIQUE DE LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT UE • PAYS ACP

"La réduction des disparités existantes entre les hommes et les femmes est une question cruciale pour le développement en termes d'efficacité de l'aide et de justice sociale, puisque les femmes sont au même titre que les hommes des partenaires indispensables pour atteindre les objectifs de la coopération au développement". (Résolution ou Conseil de "U.E., 1995). Ses principes reposent sur :

- l'intégration de l'analyse genre aux niveaux macro, méso et micro, dans l'intégralité du cycle de projet : conception, élaboration, mise en oeuvre, suivi et évaluation ;
- l'égalité de participation des hommes et des femmes au processus de développement et l'égalité des bénéfices retirés ;
- la réduction des disparités liées au genre comme priorité sociale ;
- l'analyse des différences et des disparités entre hommes et femmes est un critère-clé pour l'évaluation des objectifs et des résultats des politiques et interventions de développement ;
- la coopération au développement doit encourager et soutenir les changements dans les attitudes, les structures et les mécanismes aux niveaux politique, juridique, communautaire et familial afin de réduire les inégalités liées au genre.

Intégrer dans la conception et la mise en oeuvre d'un projet de développement la prise en compte des rôles, de l'accès aux ressources et de leur contrôle, des besoins et des intérêts des femmes et des hommes est une garantie de meilleure qualité de l'intervention en termes de pertinence, de faisabilité et de viabilité.

4. GENRE, CROISSANCE ET REDUCTION DE LA PAUVRETE

Les objectifs de croissance économique durable ne peuvent être atteints si l'accès aux ressources et la répartition des coûts et des bénéfices générés restent inéquitables. Les inégalités freinent la croissance, et les différences sociales fondées sur le sexe influent sur la répartition des ressources (accès et contrôle) et sur la productivité. Les femmes sont à la fois une ressource sous-exploitée (responsabilités dans les organisations, prise de décision...) et surexploitée (charge de travail globale plus lourde que celle des hommes). Elles sont désavantagées en matière d'accès aux ressources et de leur contrôle. Ces inégalités ont des incidences négatives sur la flexibilité et le dynamisme des économies, d'autant que les économies du "marché" et celles du "ménage" sont interdépendantes. La réduction des disparités de genre n'est donc pas seulement un objectif de justice sociale (équité) mais c'est aussi un objectif de croissance économique et de développement durable.

La lutte contre la pauvreté vise à la réduction des inégalités qui la causent et qui déterminent sa reproduction. Les inégalités de genre ne concernent pas seulement la pauvreté économique : elles sont particulièrement importantes en termes d'accès et surtout de moindre contrôle des actifs - qu'ils soient directement productifs : terre, matériel, crédit, ou sociaux. : prise de décision (ménage et collectivité), éducation, formation. Les ménages dirigés par des femmes ne sont pas nécessairement les plus pauvres, mais peuvent être plus vulnérables à certains risques.

Les objectifs globaux des projets de développement visent l'amélioration des conditions de vie et la réduction de la pauvreté. Les inégalités de genre constituent un frein à l'atteinte de ces objectifs, notamment en réduisant la participation des femmes, en termes quantitatifs et qualitatifs : il existe donc une étroite corrélation entre l'efficacité et l'équité,

Si l'approche genre et la lutte contre la pauvreté sont indissociables et interdépendantes, l'approche genre ne se réduit pas à la lutte contre la pauvreté, car les disparités de genre concernent l'ensemble des acteurs et des secteurs de la vie économique et sociale : femmes et hommes entrepreneurs, commerçants, professionnels, universitaires, preneurs de décision... Les questions de genre sont aussi au cœur de problématiques comme le développement du secteur privé, la décentralisation, le développement local.

5. BESOINS PRATIQUES ET INTERETS STRATEGIQUES

L'efficacité et la durabilité des interventions de développement dépend de la prise en compte des besoins et des intérêts des bénéficiaires et des acteurs impliqués. Les interventions de développement apportent des changements dans la vie des gens ; on devrait

garantit que ces changements seront positifs pour les hommes comme pour les femmes et qu'ils contribueront à réduire les inégalités de genre. Répondre aux besoins pratiques des femmes et des hommes (pour la sécurité alimentaire, le logement, les revenus, la santé) est un objectif important, mais ne contribuera pas nécessairement à réduire les inégalités coutumières entre les hommes et les femmes. Les intérêts stratégiques sont liés à la position de subordination des femmes et des dominés (prise de décision, contrôle des ressources, accès à l'éducation et à l'information...) ; prendre en compte les intérêts stratégiques se traduit par un changement des équilibres en matière de contrôle et d'accès aux ressources et aux bénéfices.

BESOINS PRATIQUES	INTERETS STRATEGIQUES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ont tendance à être immédiats, à court terme ➤ sont différents selon les individus ➤ sont liés aux besoins quotidiens : nourriture, eau, logement, revenus, santé des enfants, etc. ➤ peuvent être satisfaits par des actions précises : appui à la production, pompes, postes de santé, etc. ➤ se posent en termes d'accès aux ressources et aux services 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ont tendance à être à long terme ➤ sont communs à un groupe ➤ sont liés à une position de subordination au manque de ressources et d'éducation, à la vulnérabilité, à la pauvreté, etc. ➤ peuvent être satisfaits par une stratégie de création de capacités : conscientisation, formation, plus grande confiance en soi, consolidation des organisations, etc. ➤ se posent en termes d'accès à et de contrôle des ressources et des bénéfices
<i>La satisfaction des besoins pratiques</i>	<i>La satisfaction des intérêts stratégiques</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ a tendance à rendre les femmes et les hommes bénéficiaires, parfois participants ➤ peut améliorer les conditions de vie des femmes et des hommes ➤ ne change pas en général les rôles et les rapports sociaux existants ➤ conditionne la prise en considération des intérêts stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ permet aux femmes et aux groupes marginalisés de devenir aussi des acteurs du développement ➤ peut améliorer la situation sociale globale, y compris celle des femmes et des groupes marginalisés ➤ peut amener les femmes et les groupes marginalisés à participer aux instances de décision ➤ conditionne un développement équitable et durable

D'après : » *Un autre genre de développement : un guide pratique sur les rapports femmes-hommes dans le développement* (CCCI, ACAODI et MATCH).

6. GENRE ET DEVELOPPEMENT (CED) VERSUS INTEGRATION DES FEMMES DANS LE DEVELOPPEMENT (IFD)

L'approche « Genre et Développement » (GED) est différente des approches antérieures telles que "Intégration des Femmes dans le Développement" (IFD). Ce n'est pas une question de mode. L'approche IFD a suscité et suscite encore bien des doutes sur sa pertinence et sur son efficacité, en particulier dans les pays ACP : pourquoi intégrer Ses femmes seulement ? Elle sous-tend un processus de rattrapage (les femmes ont été "oubliées") et surtout met en question la validité fondamentale des interventions : s'il faut intégrer les femmes dans le développement, il faut se demander pourquoi elles ne peuvent pas y participer de manière égale et en retirer des bénéfices équitables. Est-ce parce qu'elles ont besoin d'un appui spécifique ou est-ce parce que les interventions elles-mêmes (et les pouvoirs de décision existants) limitent leur participation et leur accès aux bénéfices ?

Des « projets femmes » ou des « volets femmes » ont été initiés, mais leur caractère ponctuel et sectoriel a parfois engendré des effets pervers - comme la marginalisation des besoins et des intérêts des femmes par rapport aux objectifs généraux ou spécifiques d'un projet de développement

Des actions ciblées spécifiquement sur les femmes (ou sur les hommes) peuvent faire partie de l'approche genre, mais l'approche genre est par essence une approche transversale et multisectorielle, garantissant la prise en compte des rôles, des besoins et des intérêts des femmes ET des hommes ainsi que la lisibilité de leur évolution en relation avec les objectifs du projet.

7. INTEGRATION DE LA DIMENSION GENRE DANS LA GCP : UNE SYNERGIE POUR LA QUALITE

Intégrer la dimension genre dans la gestion du cycle de projet crée une synergie pour garantir la qualité du projet en termes de pertinence, de faisabilité et de viabilité : la qualité de l'analyse des concernés et, partant, la qualité de l'analyse de leurs problèmes constitue le fondement d'une logique d'intervention saine (non biaisée) et fiable parce que :

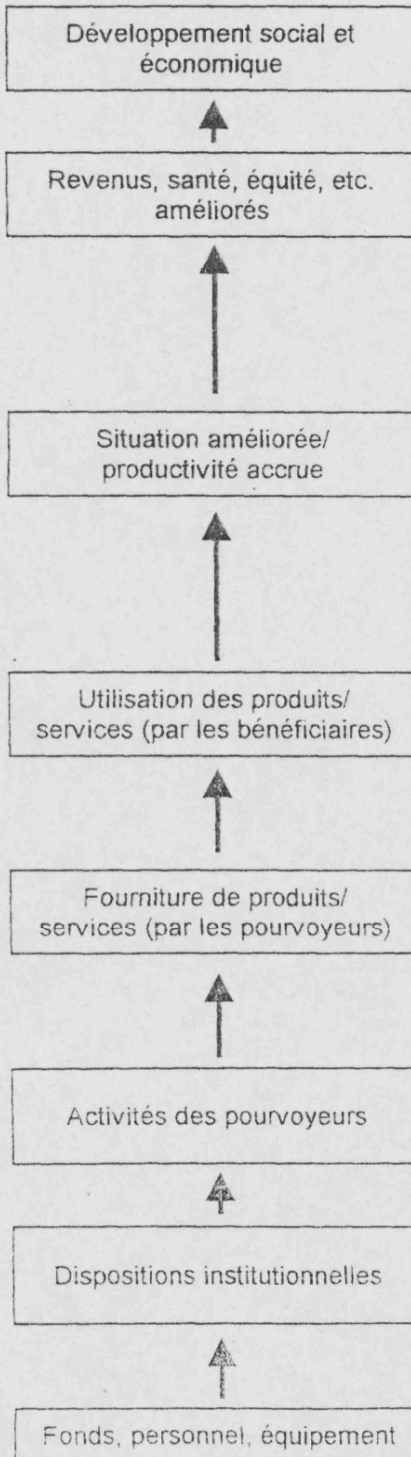
- plus pertinente, puisqu'elle répond à des problèmes exprimés par les différentes catégories qui constituent l'ensemble de la population cible et non à des problèmes exprimés par ou analysés pour une catégorie minoritaire de cette population, en général des hommes en situation de pouvoir (chefs d'exploitation ou de ménage, propriétaires, cadres, nantis) excluant de fait les autres catégories qui représentent la majorité des concernés : les femmes (50% de la population), les jeunes, les dominés, etc.
- plus faisable, puisqu'elle s'appuie ouvertement sur une participation élargie aux différentes catégories et aux différents niveaux de concernés préalablement identifiés comme :
 - bénéficiaires, hommes et femmes
 - utilisateurs, hommes et femmes,
 - acteurs, hommes et femmes,
 - professionnels, hommes et femmes,

qui deviendront les partenaires de l'intervention de développement ;

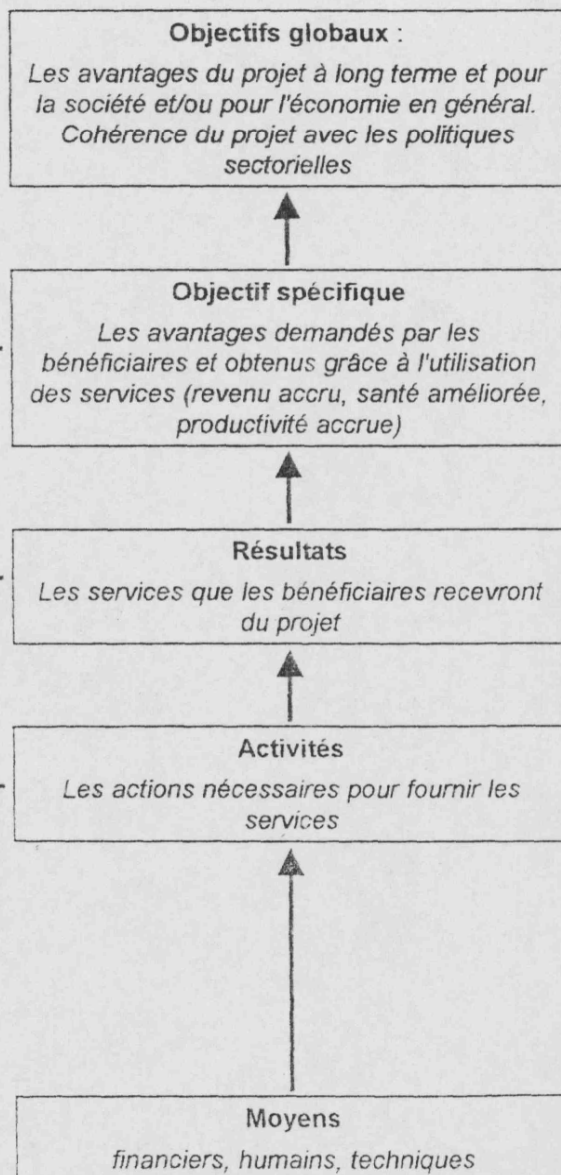
plus viable, parce que la situation de départ se trouve améliorée pour l'ensemble de la population cible - et non pour un petit groupe qui risque de confisquer à son seul profit les bénéfices de l'intervention. L'appropriation des bénéfices à différents niveaux (économiques, organisationnels, technologiques, nouveaux savoirs et savoir faire...) conforte le changement positif apporté par l'aide (une situation globale améliorée) qui favorise le partenariat futur des concernées avec les différentes agences de développement.

Niveaux des objectifs et Cadre Logique

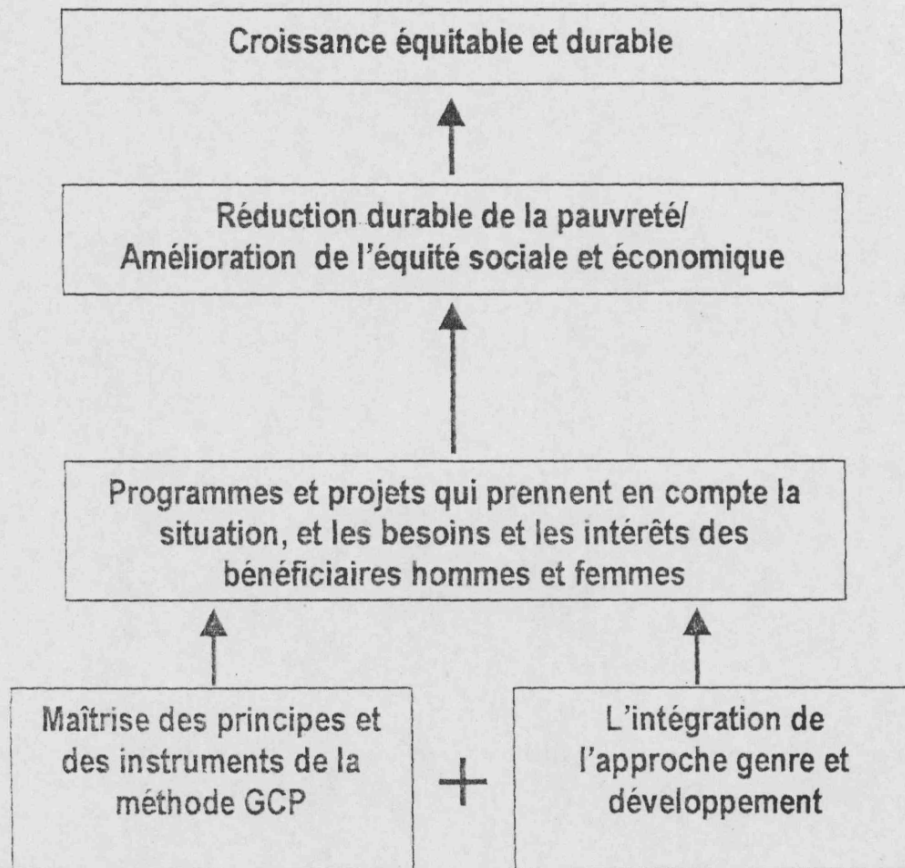
Hiérarchie des objectifs de développement



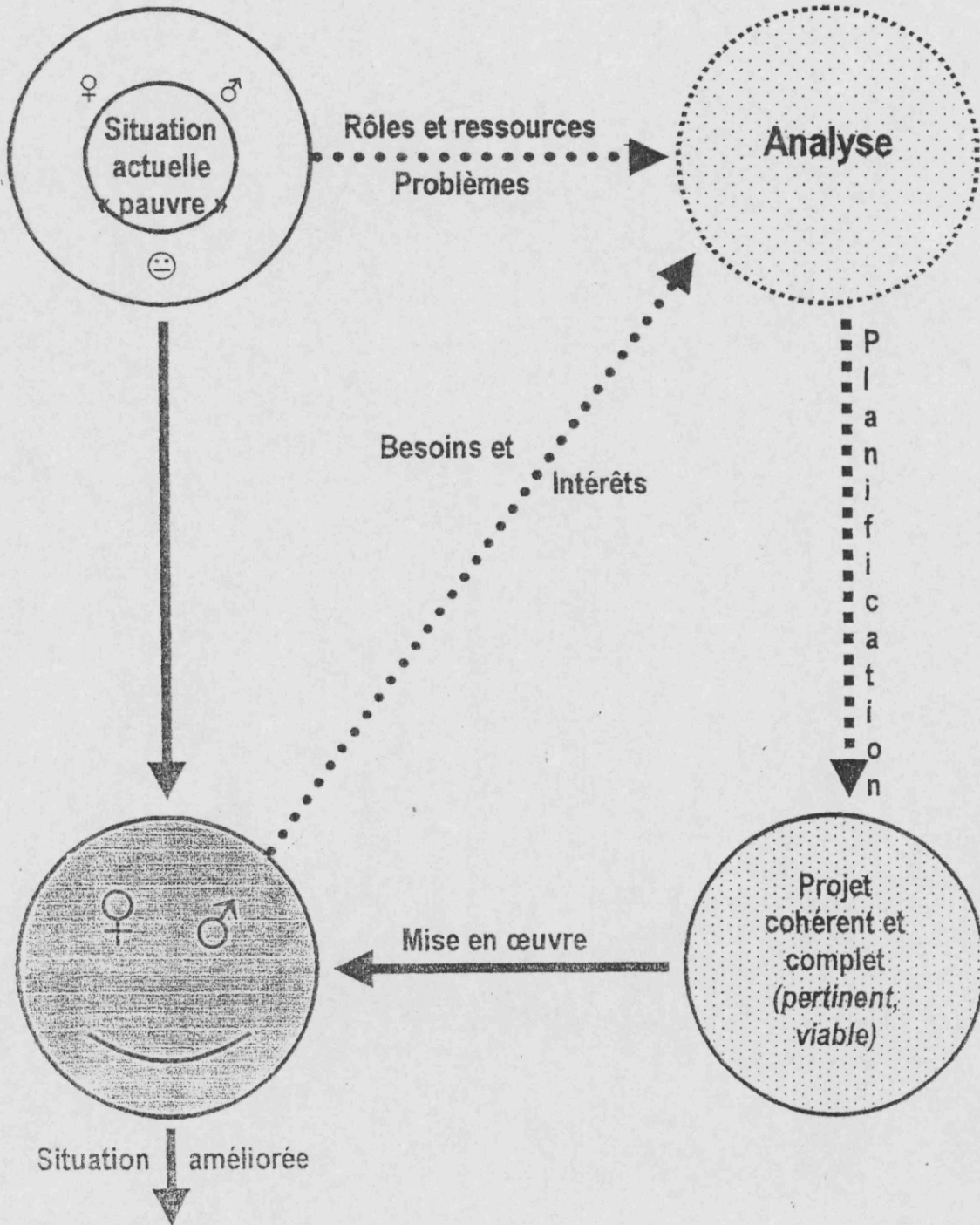
Niveaux du Cadre Logique



LES OBJECTIFS DU DEVELOPPEMENT, LA GCP ET L'APPROCHE GENRE



L'analyse de la situation et le processus de planification intégrant les questions de Genre



BIBLIOGRAPHIE

Manuel pour les projets, Agence Canadienne de Développement International, 1996.

Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes, ACDI, 1996.

Manuel de Gestion du cycle des projets - Approche intégrée et Cadre logique - Commission des Communautés Européennes, 1993.

Gestion du cycle des projets - Série Méthodes et Instruments - Commission des Communautés Européennes, 1993.

Management du suivi et de l'évaluation des programmes et projets de développement, WIMI, Washington DC, 1999.

Guide opérationnel des projets d'éco-développement participatif, FENU, 2^{ème} version, Agnès DESHORMES - Suzanne FRUEH - Barbara PESCE - Claire VAN DER VAEREN, Mai 1997.

Manuel d'évaluation économique des projets - La méthode des effets - M. CHERVEL, M. LEGALL - Collection méthodologique n° 10 Paris - Ministère de la Coopération. ^ du Développement, 1989, 2^{ème} édition.

Manuel d'analyse des projets industriels dans les pays en voie de développement, Volume II - Little I.M.D. et MIRRLESS J.A. - Paris, Centre de Développement de l'OCD, 1969

Analyse économique des projets - SQUIRE Lyn et VAN DER TAK Herman - Service des recherches de la Banque Mondiale - Paris - Economica. 1975

Evaluation participative - Outils pour gérer le changement dans l'approvisionnement en eau et l'assainissement - Deepa Narayan - Document Technique de la Banque Mondiale N° 270 F

Guide de Planification et gestion de projets, Ministère des Finances et de l'Economie, Direction Générale de l'Economie et du Plan, Janvier 2000