

# Inclusion de la dimension genre dans votre ONG



Par **Nicolien Wassenaar**  
Traduction française par **Herman Vie Oualbiogo**

Révisé et publié par  
[www.networklearning.org](http://www.networklearning.org)



Mai 2009

# TABLE DES MATIERES

<b>1 Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Le genre: qu'est-ce que c'est?</b> .....	<b>4</b>
<b>3 Le Genre: concepts-clés et définitions</b> .....	<b>5</b>
Sexe et genre .....	5
Les rôles selon le genre.....	5
Division des tâches selon le genre .....	5
Division du travail .....	7
Besoins spécifiques au genre.....	9
Besoins pratiques liés au genre.....	9
Besoins stratégiques liés au genre.....	9
Inclusion de la dimension genre .....	9
Analyse de la dimension genre.....	10
Données ventilées (séparées) par sexes.....	10
<b>4 Que faire et comment le faire</b> .....	<b>11</b>
Phase préparatoire: exigences du changement .....	11
De quoi devriez-vous prendre conscience à cette étape? .....	12
Les prochaines étapes.....	14
Etape 1. Analyse de la spécificité des sexes dans l'organisation .....	144
Analyse SWOT .....	15
Points pratiques.....	15
De quoi a-t-on besoin à ce stade? .....	19
Etape 2. Identifier les besoins de changement.....	20
Etape 3. Plannification stratégique et plan d'action sur la spécificité des sexes.....	20
L'élaboration d'une stratégie et plan d'action .....	21
Exemples de strategies à utiliser pour parvenir à l'équilibre entre les sexes:.....	22
Tableau d'un plan d'action .....	23
Etape 4. Mise en oeuvre.....	23
Etape 5. Suivi et évaluation .....	25
Suivi.....	25
Les différentes tâches dans le suivi.....	26
Principes directeurs pour le suivi.....	27
Evaluation.....	28
<b>Annexe 1 Références et ressources internet</b> .....	<b>31</b>
<b>Annexe 2 Outils</b> .....	<b>32</b>

# 1 INTRODUCTION

De nos jours, le mot “genre” est couramment utilisé. Cependant, beaucoup de personnes ne connaissent pas la signification qui sous-tend le mot et ce que le genre pourrait signifier pour une organisation et pour le développement en général. Souvent, une ONG ou une OCB est confrontée à des problèmes dans la prise en compte du genre dans tous les aspects de l’organisation et parvenir de la sorte à l’inclusion, l’équilibre et l’égalité des sexes au sein de l’organisation et de ses activités.

Ce manuel essaie d’aider dans ce processus, commençant par une explication des concepts de base et les définitions sur le genre, suivie de « *ce qu’il faut faire et comment le faire* », aussi bien à l’intérieur qu’à l’extérieur de votre organisation afin de passer en revue tous les aspects avec un regard du point de vue genre. Tout au long du processus, il explique le besoin pour le changement et les contraintes; il offre une prise de conscience sur les faux concepts et les facteurs influents.

Plusieurs étapes sont nécessaires dans le processus d’intégration de la dimension genre dans votre organisation et ces étapes sont décrites un à un, depuis l’analyse de votre organisation, l’élaboration d’un plan d’action, la mise en œuvre et le suivi évaluation.

Enfin, des ressources connexes et des sites Internet; des liens vers des outils tels que les check-lists sur le genre dans le cycle de projet, sont fournis.

## 2 LE GENRE: QU'EST-CE QUE C'EST?

En posant la question aux gens sur ce que le mot "genre" signifie, la première réaction est souvent: "le genre, c'est la femme". Ceci provient probablement de la lutte des premières féministes pour attirer l'attention sur les problématiques et les droits des femmes. Cependant, le genre n'est pas seulement lié à la femme.

Le poème suivant pourrait être utile dans la compréhension du concept du genre:

### **Pour chaque femme**

*Par Nancy R. Smith*

Pour chaque femme qui est fatiguée de jouer la faible  
alors qu'elle se sait forte,  
Il existe un homme qui est fatigué de paraître fort  
Alors qu'il se sent vulnérable.

Pour chaque femme qui est fatiguée de jouer la muette,  
Il existe un homme accablé de l'espérance constante  
de « tout savoir ».

Pour chaque femme qui est fatiguée d'être appelée la « femelle  
émotive »  
Il existe un homme à qui il est refusé le droit de pleurer et d'être  
tendre.

Pour chaque femme qui se sent « attachée » à son enfant,  
Il existe un homme à qui il est refusé le plein plaisir de la  
paternité.

Pour chaque femme à qui il est refusé un travail de qualité et un  
salaire égal,  
Il existe un homme qui doit porter la responsabilité financière  
d'un autre être humain.

Pour chaque femme à qui l'on n'a pas appris la complexité d'une  
automobile,  
Il existe un homme qui n'a pas appris la satisfaction de la cuisine.

Pour chaque femme qui fait un pas vers sa libération,  
Il existe un homme qui trouve que le chemin de la liberté a été  
rendu un peu plus facile.

— offert gracieusement par DAWN

## 3 GENRE: CONCEPTS-CLES ET DEFINITIONS

### Sexe et genre

Sexe et genre: quelle différence entre ces idées?

**Le sexe** est la différence biologique entre l'homme et la femme. Les différences de sexe concernent le fait que l'homme produit le sperme, alors que la femme met au monde et allaite les enfants; les hommes et les femmes ont différentes morphologies, différentes hormones et chromosomes.

Les différences entre les sexes sont les mêmes à travers le monde. Mais les spécificités liées au sexe varient énormément selon les cultures. Pour distinguer ces différences des différences biologiques, c'est le mot **genre** qui est utilisé. Le sexe est un fait de la biologie humaine: le genre ne l'est pas.

La position des hommes et des femmes dans la société est le résultat des différences qui sont socialement déterminées. Le mot genre se réfère ces différences socialement définies. Les personnes elles-mêmes définissent certains comportements et qualités comme étant masculins ou féminins et identifient certaines activités comme étant appropriées pour les hommes ou les femmes dans une société spécifique. Ce qui constitue le travail d'une femme dans une société ou une communauté pourrait s'avérer être le travail des hommes à un autre endroit.

*En Ethiopie, les personnes vivant dans les régions montagneuses considèrent la construction d'une maison comme étant le travail des hommes, mais chez les nomades, cela est le travail des femmes. A Bangladesh, les tisserands sont principalement des hommes, mais en Amérique centrale, ce sont les femmes qui sont tisserandes. Dans la plupart du Soudan, l'eau est puisée par les femmes, mais dans la région au Nord-Est de la Mer Rouge, ce sont les hommes qui vont puiser l'eau car les femmes sont supposées ne pas se montrer dans les lieux publics.*

Le comportement spécifique lié au genre est basé sur et influencé par l'environnement culturel, juridique, social, économique et politique dans lequel vivent les populations. Dans des relations familiales, le comportement lié au genre est également profondément enraciné et défini. Du fait des différences liées au genre, les femmes et les hommes ont des expériences différentes dans la vie et leurs connaissances, perspectives et priorités ne sont pas les mêmes.

### Les rôles selon le genre

Les rôles selon les genres sont des rôles assignés aux hommes et aux femmes dans la société. La société alloue différents rôles, responsabilités et activités aux femmes et aux hommes selon ce qui est considéré être « approprié ». Souvent (mais pas tout le temps), les hommes sont supposés pourvoir les revenus de la famille, alors que les femmes prennent soin de la maisonnée et des enfants.

### Division des tâches selon le genre

Aussi bien les hommes que les femmes travaillent pour l'entretien de leurs foyers et communautés, mais leurs tâches tendent à être différentes par nature et selon la valeur qui leur est attachée. Ces différences sont basées sur les relations genre et peuvent être source de conflits.

Les femmes prennent soin du bien-être social et émotif de leurs familles et de ce fait, contribuent au développement. Cependant, leur travail est généralement moins apprécié que celui des hommes. Parfois, le travail des femmes n'est pas considéré comme étant important. Il est souvent moins payé ou pas du tout payé. Il ne figure pas dans les rapports et documents officiels ou dans les statistiques nationales. Souvent, il est complètement négligé lors de la planification des projets dans une région ou une communauté. Si aucune étude appropriée n'a été conduite sur les rôles, tâches et responsabilités des hommes et des femmes, le travail et les apports des femmes restent invisibles.

*Pendant la planification d'un programme agricole dans le nord du Cameroun, des discussions ont eu lieu à différents niveaux avec les institutions gouvernementales, les comités de village et les villageois. Cependant, du fait des restrictions culturelles et du fait que tout le personnel du projet était composé d'hommes, les discussions ne se sont tenues qu'avec les hommes. Personne n'a pensé que les femmes pouvaient contribuer de façon utile. Le projet a été élaboré et a atteint la phase de la mise en œuvre.*

*Les familles étaient supposées rester pendant un an dans un centre agricole où elles devaient apprendre de nouvelles techniques et comment travailler avec des bœufs. Le personnel du projet a développé une belle structure de logement avec une maison (hutte) pour chaque famille. Chaque famille a obtenu une portion de terre sur laquelle aussi bien les hommes que les femmes étaient supposées travailler pendant toute la journée. Les familles ont apporté des provisions provenant de leurs dernières récoltes.*

*Peu de temps après, des difficultés ont surgi. Tout d'abord, le fait de vivre dans une seule maison a suscité des problèmes, car cela n'était pas socialement acceptable. Dans les villages, les hommes et les femmes avaient leurs propres cases où ils pouvaient mener leurs activités et mener leur propre vie sociale.*

*Ensuite, les hommes ont commencé à se plaindre de la nourriture quotidienne. Dans les villages, chaque femme avait son propre lopin de terre sur lequel elle cultivait des légumes, des épices et des herbes potagères. Habituellement, les villageois avaient des poulets et des cabris. Dans le centre agricole, ces produits n'existaient pas; donc, le régime familial se détériorait sérieusement. Personne n'avait prêté attention au travail et au rôle de la femme dans ces communautés.*

Dans la phase d'identification du projet, ce qui est nécessaire est une étude et une analyse participative des différentes tâches, ouvrages, responsabilités et besoins de toutes les parties prenantes impliquées, aussi bien les hommes que les femmes. Cela permet de s'assurer que le projet est conçu de manière à répondre aux besoins de toutes les parties prenantes et qu'aussi bien les hommes que les femmes en bénéficieront. Dans certaines situations, les différents travaux effectués par les filles et les garçons, les hommes et femmes adultes pourraient également être analysés.



*Un vaste programme de développement était en cours au Sud de l'Éthiopie. Des discussions ont eu lieu entre les hommes. Les femmes étaient à peine impliquées, bien que le projet comprenne une cellule spécifique des femmes et que le département des affaires féminines du gouvernement était impliqué. Des programmes spécifiques pour les femmes étaient supposés être élaborés séparément et visaient principalement la création de revenus.*

*Beaucoup de données sur des thématiques telles que l'agriculture, l'eau, le transport, la santé, la commercialisation, etc. étaient collectées, auprès des hommes uniquement. Des outils de facilitation de la production agricole ont été distribués aux hommes. Toutes sortes de formations ont été faites aux hommes.*

*Ce n'est qu'après la première phase du projet qu'un spécialiste du genre a été associé au projet pour « développer le volet femme ». Une étude sur le genre, consistant à collecter les données ventilées (séparées), a rapidement démontré le fait que les femmes de cette zone contribuaient énormément dans le domaine économique, avec de lourdes responsabilités dans l'agriculture, les soins aux animaux, la production d'articles à vendre. Le problème est que personne n'avait auparavant évalué leurs rôles et leur travail n'était pas reconnu et elles-mêmes n'avaient pas d'instruction et de pouvoir pour avoir accès aux ressources appropriées pour mettre cela en évidence.*

*Puisque toutes ces tâches contribuaient aux revenus et à la sécurité alimentaire des familles, elles étaient tout autant concernées par la formation sur les techniques agricoles et l'accès aux ressources telles que les services vétérinaires, les prêts, etc...*

## **Division du travail**

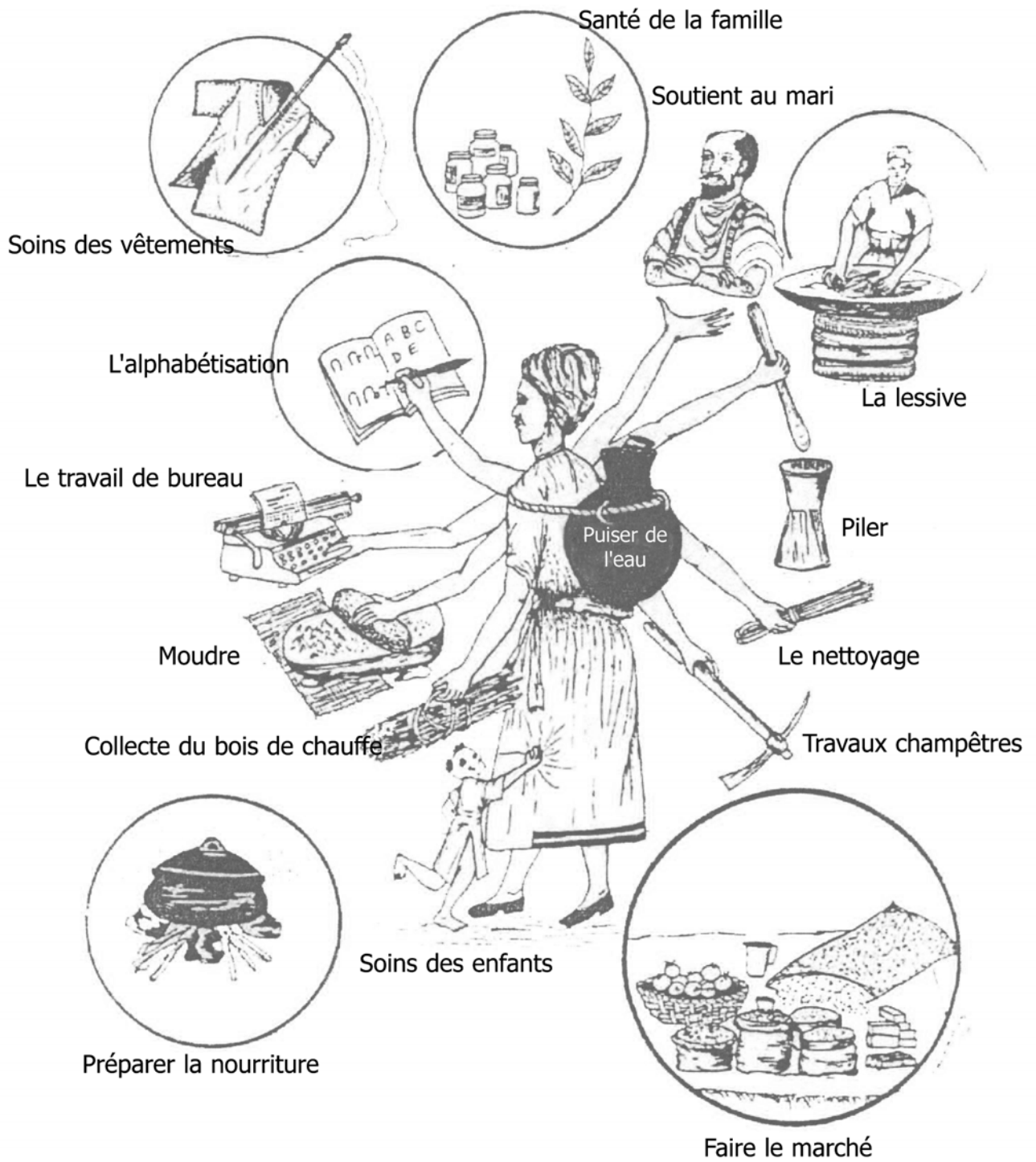
Le travail peut être divisé en trois principales catégories :

- *Le travail de production* qui implique la production de biens et services pour la consommation et la commercialisation. A la question de savoir ce qu'ils font, les hommes mentionnent souvent le travail de production, notamment le travail qui est payé ou qui génère des revenus.
- *Le travail de reproduction* qui implique la prise en charge et le maintien de la famille et ses membres, tel que l'accouchement et les soins aux enfants, la préparation de la nourriture, la collecte de l'eau et de l'énergie, l'achat des provisions, les travaux ménagers et les soins à la famille. Le travail de reproduction est fondamental pour la survie humaine, mais est rarement considéré comme un « véritable travail ». ('Elle est juste une ménagère...') entend-on dire. Cela prend parfois beaucoup de temps, de labeur et presque toujours la responsabilité des femmes et des filles.
- *Le travail communautaire* qui implique l'organisation collective des événements et services sociaux: cérémonies et célébrations, activités d'aménagement communautaire, participation au sein des groupes et organisations, activités politiques locales, ainsi de suite. Aussi bien les hommes que les femmes s'engagent dans les activités communautaires, bien que la division du travail selon le sexe existe également. Par exemple, les aspects politiques et la prise de décisions incombent souvent aux hommes, pendant que la prise en charge communautaire telle que la préparation de la nourriture pour les festivals incombent souvent aux femmes.

Il est extrêmement important d'analyser le travail des hommes et des femmes dans tous les domaines. Des changements ou des interventions dans un domaine affectera les autres domaines. La participation aux rencontres par exemple réduira le temps disponible pour les autres tâches.



# ma femme



# ne travaille pas



## **Besoins spécifiques au genre**

Vu que les hommes et les femmes ont des tâches différentes, ils ont également des besoins différents. L'accouchement d'un enfant nécessite des soins pré et postnataux et l'accès à des services de santé spécialisés. Être le chef d'une famille nécessite des compétences et des moyens pour pourvoir en revenus suffisants.

Les besoins peuvent être divisés en besoins pratiques et besoins stratégiques.

## **Besoins pratiques liés au genre**

Les besoins pratiques spécifiques aux genres pourraient être l'approvisionnement en eaux, les soins de santé, l'approvisionnement en outils agricoles ou la création de revenus pour les besoins familiaux. Ce sont là des besoins principalement liés aux travaux de production et de reproduction et qui sont des tâches spécifiques aux femmes et aux hommes. La satisfaction de ces besoins résoudra des problèmes pratiques, mais ne changera pas principalement les relations de pouvoir, le contrôle des ressources ou le pouvoir de prise de décisions.

*Par exemple, l'offre d'infrastructures de soins de santé ne veut pas forcément dire qu'une femme peut prendre la décision de son propre chef d'y aller et dépenser de l'argent pour sa propre santé. La mise à disposition de moyens pour l'amélioration de la production agricole ne changera pas la dépendance des hommes influents de classe moyenne qui achètent la récolte à un bas prix pour la revendre beaucoup plus cher.*

## **Besoins stratégiques liés au genre**

La satisfaction des besoins stratégiques liés au genre règle le problème des relations de pouvoir, de l'accès et le contrôle des ressources et les droits à la prise de décisions. Par exemple, les besoins stratégiques liés au genre pourraient être - l'accès au crédit et autres ressources; des mesures contre la violence; la liberté dans la prise de décisions; et les droits à l'accès aux terres et le droit de propriété.

La satisfaction des besoins stratégiques liés au genre influencera et, avec un peu de chance, changera les problématiques de relations de pouvoir, de prise de décision et d'accessibilité et de contrôle des ressources.

*Par exemple, un changement de la législation pour que les femmes puissent être propriétaires de terre changera le contrôle des ressources. L'accessibilité des femmes aux domaines agricoles et au soutien règlera le blocage à l'accès aux ressources. L'organisation des hommes au sein d'une coopérative pourrait renforcer leurs capacités pour obtenir de meilleurs prix pour leur production.*

## **Inclusion de la dimension genre**

L'objectif de l'inclusion de la dimension genre vise à veiller à ce que les préoccupations et priorités des hommes et des femmes puissent être suffisamment prises en compte dans le cadre des politiques et programmes, afin que les hommes et les femmes puissent avoir des opportunités égales dans la fixation des objectifs et des priorités, à la participation aux bénéfices.

A la base de l'inclusion se trouve la connaissance sur le fait que les questions liées au genre ont une pertinence pour tous les domaines du développement et que la dimension genre doit être intégrée dans tous les domaines d'analyse, d'élaboration de politiques et de planification.

## Analyse de la dimension genre

L'analyse de la sexospécificité est un instrument-clé pour l'inclusion de la dimension genre. La question est alors de savoir: qu'est-ce qui a besoin d'être analysé?

En général, il s'agit de ce qui suit:

- Les rôles des hommes et des femmes;
- Les responsabilités des femmes et des hommes;
- L'accès aux ressources et leur contrôle par les hommes et les femmes ;
- La prise de décisions et le pouvoir des hommes et des femmes ;
- Les besoins et potentialités aussi bien des hommes que des femmes ;
- La relation entre les hommes et les femmes ; et
- L'impact sur la situation et la position des hommes et des femmes.

L'analyse de la dimension genre devrait être utilisée à tous les niveaux et dans tous les domaines de la société – aux niveaux familiale, communautaire, gouvernemental, mais aussi institutionnel. L'analyse de la dimension genre au sein d'une institution or d'une organisation donnera une image claire de la situation du sexisme et indiquera les prochaines étapes à suivre pour parvenir à l'égalité. Si une organisation est sensible à la dimension genre et à l'égalité des sexes, cela pourrait avoir des effets sur ses opérations et contribuera ainsi à l'égalité des sexes au sein de la société dans laquelle elle travaille.

## Données “ventilées (séparées) par sexes”

Votre ONG a besoin de savoir quelles sont les tâches, rôles, responsabilités et besoins des hommes et des femmes ; elle a besoin d'avoir des informations sur les relations de pouvoir, l'accessibilité et le contrôle des ressources et les processus de prise de décisions. Donc, elle a besoin de séparer les données collectées auprès des parties prenantes, de séparer les données collectées des hommes et des femmes. Le résultat est appelé données ventilées par sexe.

Parfois, les données ont besoin d'être ventilées pour les garçons et pour les filles, pour les hommes et femmes adultes et pour d'autres groupes d'âge, voire parfois selon les différents groupes ethniques au sein d'une communauté. Dans les programmes agricoles, par exemple, vous avez besoin de savoir quelles sont les tâches qui sont exécutées par les hommes et celles qui sont exécutées par les femmes ; le temps que met un homme sur ses différentes activités et le temps que met une femme sur les siennes.

*Les données ventilées selon le genre auprès des centres de santé au Bangladesh ont montré que plus de garçons étaient amenés dans les centres de santé par rapport aux filles. La raison était que les hommes n'étaient pas prêts à dépenser de l'argent pour une fille. Sa « valeur » était zéro. En effet, elle coûterait finalement de l'argent lorsque son père paierait sa dot, après quoi, elle irait vivre auprès de ses beaux-parents. Les garçons, eux, au contraire resteraient et prendraient soin de leurs parents.*

## 4 QUE FAIRE ET COMMENT LE FAIRE ?

Maintenant que vous comprenez les concepts de base de la dimension genre, les questions importantes sont:

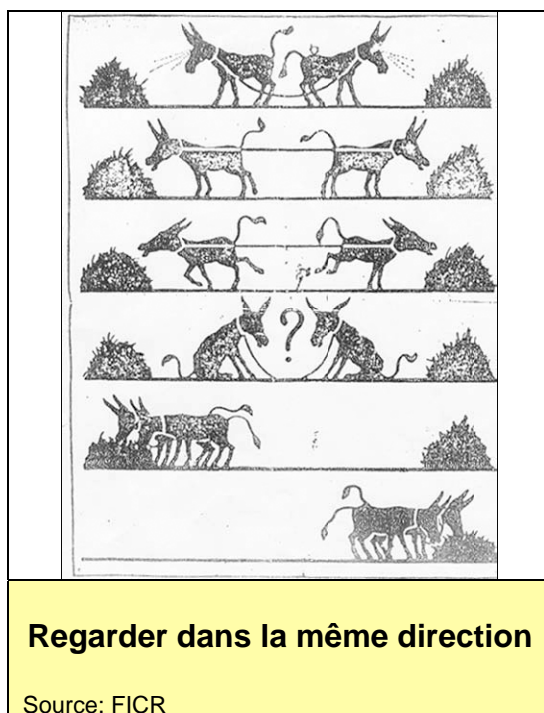
- Comment pouvez-vous apporter des changements?
- Comment pouvez-vous assurer l'égalité des sexes au sein de l'organisation ?
- Par où devez-vous commencer?
- Que devez-vous considérer?
- Comment vous préparer?

### Phase préparatoire: exigences du changement

Afin d'inclure la dimension genre dans une organisation, l'organisation doit tout d'abord être désireuse du changement et, plus important, ressentir le besoin de ce changement.

Le changement n'est jamais bien reçu : En ce moment précis, vous savez ce que vous avez, mais dans l'avenir, vous ne savez pas ce que vous aurez. Et si vous vous contentez de la situation présente, pourquoi devriez-vous aspirer au changement ? Le changement est quelque chose à craindre. Vous pourriez perdre le contrôle du pouvoir. Cela pourrait affecter votre statut. Vous pourriez faire des erreurs. Pour motiver les gens au changement, il faut que vous en éprouviez le besoin, ainsi que l'intérêt individuel, l'avantage pour eux personnellement, ainsi que celui de l'organisation et des groupes cibles.

Un point important est que les membres d'une organisation ont besoin de partager la définition d'un problème et doivent « s'approprier » les objectifs du changement. Ainsi, ils doivent identifier les besoins du changement pour eux-mêmes. Une analyse SWOT, telle que décrite à la page 16, et l'implication de tous les membres pourraient constituer la première étape dans le processus de changement.



## De quoi devriez-vous prendre conscience à cette étape?

- Les craintes doivent être identifiées et discutées ouvertement afin de les résoudre.
- La résistance provient souvent du fait de ne pas avoir assez d'information ou de connaissances. Le genre pourrait être associé à des personnalités ou programmes particuliers et n'est souvent pas une partie intégrante de façon naturelle de l'organisation en tant que telle. Le genre c'est « la femme ». Le genre rencontre de la résistance. La dimension genre n'est pas reconnue comme étant importante pour le développement des hommes et des femmes, et parant, pour la société toute entière. Certaines idées erronées et démodées sur la dimension genre pourraient persister. Donc, il est essentiel d'avoir une bonne compréhension des concepts liés au genre, du rôle et de l'importance du genre dans le développement. En d'autres termes, il faut que les membres prennent conscience de la dimension genre et acquièrent suffisamment de connaissance sur la dimension genre.
- Le changement doit se passer au niveau de la culture, de la structure, des procédures de l'organisation, etc., mais aussi au niveau personnel. Il est nécessaire d'apprendre et de vouloir le changement et l'adaptation. En d'autres mots, il faut un engagement pour l'égalité de sexes.
- Il n'existe pas une recette commune pour le changement. Chaque organisation nécessite une approche taillée sur mesure, correspondant à la situation et aux besoins spécifiques de cette organisation, aux personnes impliquées et à l'environnement dans lequel opère l'organisation.
- Chaque processus de changement doit commencer par l'analyse de la situation actuelle afin de décider de ce qui a besoin d'être changé. Les problèmes et les besoins, la situation actuelle concernant le genre et tous les aspects liés doivent être identifiés avant d'envisager toute action pour le changement.
- Lors du processus de changement, des contraintes et des oppositions seront rencontrées. Les contraintes pourraient être à propos du temps, des personnes, du financement et au niveau de la prise de décisions. Pour faire face à l'opposition, vous devez trouver pourquoi certaines personnes sont opposées au changement. Qu'est-ce qui est dans leur intérêt particulier ? Le fait de comprendre pourquoi les personnes pensent d'une certaine façon peut aider à trouver les solutions ou à trouver des accords.
- Le changement doit être perçu comme un processus dans lequel vous avancez pas à pas. Parfois vous devez reculer pour « revisiter » les lieux afin de clarifier certains points ou faire comprendre aux gens.
- Les gens sont souvent désireux de coopérer s'ils voient l'avantage du changement. Cela demande de bonnes explications, notamment une bonne préparation de vos arguments pour pouvoir discuter avec eux ce que pourraient être les avantages.

*Au Cameroun, la tradition était d'axer l'éducation à la santé uniquement sur les femmes. Cependant, en général et assurément de « l'externe », ce sont les hommes qui étaient les principaux décideurs.*

*Dans un centre agricole où les femmes participaient à des séances d'éducation à la santé, il est arrivé que certains hommes soient à côté lorsqu'une explication a été donnée concernant la vaccination. Ils sont devenus attentifs et ont commencé à poser des questions.*

*Ils ont entièrement compris (tout comme les femmes) l'avantage des vaccinations. Les enfants auraient des chances accrues de rester vivants et courraient également moins de risques de tomber malade, ce qui pourrait faire économiser l'argent dépensé dans les centres de santé.*

*Après cela, les séances d'information sur la santé ont été ouvertes aux hommes également. Lorsque les hommes ont acquis une meilleure compréhension des questions liées à la santé, ils pouvaient aider leurs femmes par exemple à surmonter la résistance des grand-mères, des personnes âgées, etc.*

- Si des personnes sont impliquées et ont leur mot à dire dans les discussions et les solutions, elles ont le sentiment d'avoir une mainmise sur les problématiques, que leurs idées et propositions sont valorisées et reconnues, qu'ils ont de l'importance et elles sont plus disposées à soutenir le processus et à contribuer au changement.
- Un engagement fort de la direction facilitera le changement.
- Si vous identifiez les côtés forts de votre organisation commencez à travailler à partir de là – à renforcer vos forces – vous ferez de meilleurs progrès plutôt qu'en vous axant sur les points négatifs et les condamnations.

*Dans la partie nord du Soudan, une petite OCB voulait améliorer la sécurité alimentaire dans un village. Des discussions ont eu lieu avec les hommes et les femmes. L'objectif était d'initier une banque de céréales afin de conserver des semences en vue de toujours avoir suffisamment de provisions en cas de besoin et de générer de l'argent en vendant ou en « empruntant » des semences.*

*Tout d'abord, les hommes voulaient avoir la responsabilité de la banque, être au sein du comité exécutif et être les décideurs. Les femmes ont indiqué que les hommes étaient souvent absents, travaillant ailleurs et que cela ne constituait pas une solution pratique. Les hommes ont soutenu que les femmes n'étaient pas capables de gérer une telle banque.*

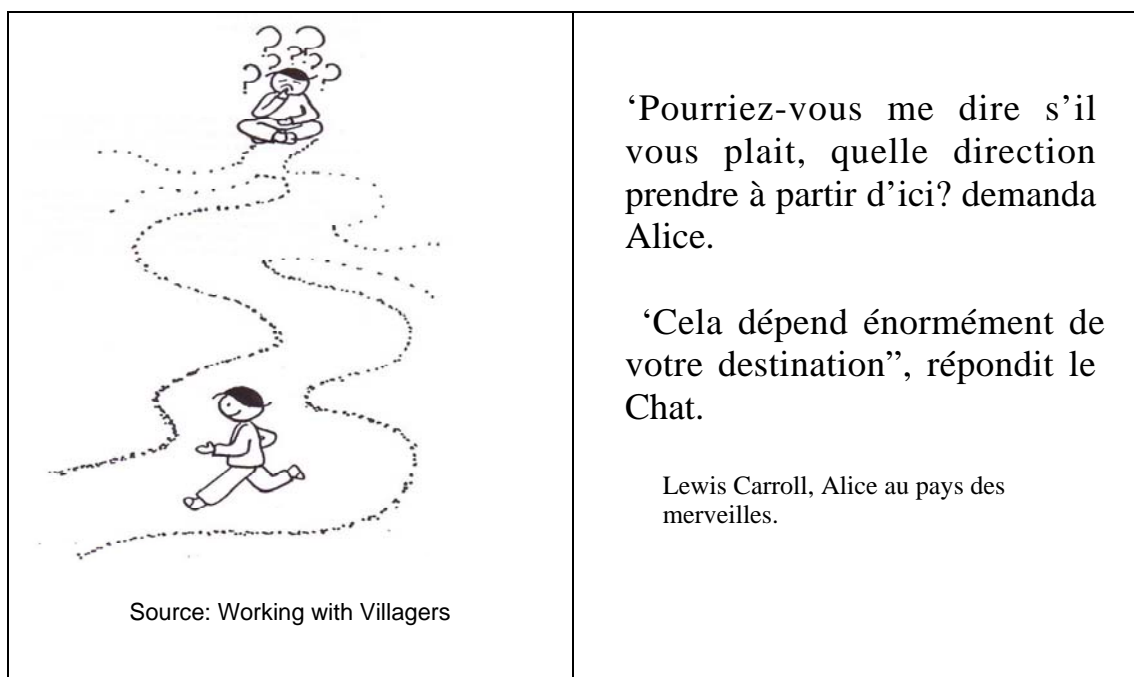
*Après de longues discussions, échanges et disputes entre des deux camps et des négociations, la solution a été trouvée. Les femmes devaient assurer la gestion au quotidien de la banque de céréales, alors que deux hommes âgés qui resteraient au village agiraient en tant que conseillers. Les femmes et les Conseillers bénéficieraient d'une formation spécifique et l'assistance de l'OCB afin d'initier et de gérer la banque.*

*Les profits seraient utilisés pour le développement du village tout entier, pour améliorer la sécurité alimentaire, mais les bénéfices supplémentaires pourraient être utilisés pour acheter par exemple des tableaux pour l'école ou pour réparer la pompe à eau.*

*Le projet a été un succès. Les hommes étaient d'un grand soutien lorsqu'ils étaient là et le village tout entier en profitait.*

## Les prochaines étapes

Le travail préparatoire est fait. Le besoin du changement a été identifié. De façon idéale, chacun est prêt à commencer le travail sur l'inclusion de la dimension genre. Que faire ensuite ? Vous allez devoir commencer par le commencement : « Où sommes-nous ? » et « où voulons-nous aller ? »



Après la phase préparatoire, voici les étapes à suivre:

- Phase 1: **Analyser l’organisation**
- Phase 2: **Identifier les changements nécessaires**
- Phase 3: **Elaborer des stratégies et un plan d’action**
- Phase 4: **Mettre en oeuvre le plan d’action**
- Phase 5: **Assurer le suivi et l’évaluation**

À ce stade, il serait utile de considérer les informations sur le cycle du projet dans le manuel *« Comment construire une bonne petite ONG »* (Partie A ou Chapitre 3 – 6) téléchargeable gratuitement sur le site Internet de [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org).

### Etape 1. Analyse de la dimension genre de l’organisation

A quel point l’organisation est-elle sensible ou consciente de la dimension genre? A quel point le personnel est-il désireux et qualifié pour contribuer à l’inclusion de la dimension genre ? Comprennent-ils le besoin, l’importance et les avantages de l’inclusion de la dimension genre ?

Tout d’abord, vous devez effectuer une analyse de votre organisation. Pour y parvenir, vous devez considérer le profile de l’organisation. Il existe plusieurs façon de le faire, mais un profile plutôt simple qui montre tous les aspects d’une organisation est le suivant:



<b>Profile organisationnel</b>	
<b>Enoncé de Mission</b>	La raison d'être de l'organisation
<b>Buts et objectifs</b>	L'objectif du programme/projet/organisation
<b>Stratégies</b>	Approche et voies pour la réalisation de ces objectifs
<b>Activités</b>	Ensembles d'activités entreprises pour la mise en œuvre des stratégies pour atteindre les objectifs
<b>Structure</b>	Organigramme, postes au sein de l'organisation, distribution des tâches, responsabilités et autorité.
<b>Systemes</b>	Procédures et outils d'analyse, planification, suivi et évaluation
<b>Ressources</b>	Personnel, finances et infrastructures
<b>Culture</b>	Attitudes, comportement, normes et valeurs du personnel/des membres de l'organisation
<b>Relations extérieures</b>	Coopération avec les autres organisations, réseautage

## Analyse SWOT

L'analyse SWOT est un outil pratique à utiliser.

SWOT veut dire (du sigle anglais):

- Forces
- Faiblesses
- Opportunités
- Menaces

Une analyse SWOT révèle les points forts et les faiblesses d'une organisation, ainsi que les opportunités et les menaces à l'extérieur de l'organisation.

Une analyse comparative entre les sexes vise à mesurer la capacité d'une organisation de traiter les questions de genre.

## Points pratiques

L'analyse est basée sur des discussions avec les personnes sélectionnées dans l'organisation. Vous pouvez le faire de plusieurs façons - des interviews semi structurées avec des groupes ou des individus, des questionnaires à remplir par les informateurs, des discussions de groupe avec des informateurs ou des discussions lors d'un atelier où des représentants de tous services et groupes concernés sont présents.

Il est souvent préférable d'organiser un atelier de travail, puisque le genre se rapporte à l'organisation dans son ensemble. Il est important que les membres du personnel de différents niveaux au sein de l'organisation soient présents - que la direction et les décideurs soient et les agents d'exécution, comme le personnel de terrain soient représentés. Dans une petite organisation, tous les membres du personnel pourraient être présents.

### Le modèle d'atelier présente les avantages suivants:

- Un horaire fixe est connu et tous les participants s'assurent d'être présents et attentifs;
- En organisant un atelier, l'organisation met en évidence qu'elle considère sérieusement la spécificité des sexes;
- Au cours de l'atelier, les représentants des différentes sections et filière peuvent exprimer leurs opinions, expliquer et échanger des opinions et des sentiments;
- Les idées erronées sur le genre peuvent être traitées;
- Un atelier offre l'occasion pour des discussions et la coopération;



Dans le but d'intégrer la dimension genre dans une organisation, vous avez besoin d'apports, de la volonté et la coopération de toutes les parties, sections et domaines, et cela n'est possible que dans un atelier.

Afin que les choses se déroulent en douceur et bien, vous avez besoin d'un bon animateur, de préférence avec suffisamment de connaissances sur la spécificité des sexes. Cela pourrait être une personne au sein de l'organisation (pour minimiser les coûts et utiliser l'expertise interne), mais cela pourrait également être une personne neutre, spécialement engagée comme facilitateur, à condition qu'il ou elle comprenne la culture de l'organisation et soit familière à son environnement.

Un atelier prend du temps. Il y a plusieurs options, allant de quelques jours passés en bloc à plusieurs jours répartis sur une période de temps limitée. Chacun a ses avantages et ses inconvénients. *Toutefois, ce que vous serez en mesure de le faire dépend de la situation réelle - ce qui est possible, ce qui est faisable, ce que vous voulez. Pouvez-vous contester l'ensemble du processus en une seule fois - ou devriez-vous aller étape par étape?*

### **L'analyse SWOT pourrait être organisée en plusieurs parties:**

- Pour chaque composante de l'organisation, des forces et des faiblesses en ce qui concerne les questions de genre sont énumérées et examinées. Il est important également de considérer et examiner les causes des forces et des faiblesses. Les résultats sont écrits dans la matrice (voir ci-dessous) pas en tant que de longues phrases, juste des mots ou phrases clés. Sachez que c'est la situation actuelle qui doit être examinée, non pas celle désirée.
- Ensuite, vous organisez un débat sur les opportunités et les menaces extérieures, y compris la politique nationale concernant l'égalité des sexes et l'émancipation de la femme, l'attitude du gouvernement envers les ONG et les organisations communautaires, les rôles et les attitudes des autres organisations et bailleurs de fonds concernant la spécificité des sexes, etc. Les résultats sont également notés dans le tableau.
- Cela est suivi d'une session de remue-méninges, en utilisant l'information dans le tableau, sur la question de la façon dont l'organisation peut faire face à des objectifs liés à la spécificité des sexes, les activités et l'inclusion dans la mise en œuvre de leur programme.
- Identification des changements nécessaires et leur priorisation est la prochaine discussion. Ils seront notés sur un document distinct.
- Enfin (étape 2) des stratégies et un plan d'action doivent être élaborés, en se concentrant sur le renforcement des points forts et les opportunités, puis le groupe aborde les points faibles et les menaces qui pourraient nuire à la capacité de la spécificités des sexes en trouvant des stratégies pour les réduire ou les surmonter.

### **Aperçu général de l'analyse organisationnelle**

- Faire une analyse de votre organisation sur la base des éléments clés de l'organisation. Mettre l'accent sur l'égalité des sexes, l'utilisation des questions ci-dessous liées au genre.
- Posez les questions suivantes (toutes en rapport avec le sexe):
  - Quelles sont les forces et les faiblesses de mon organisation?
  - Quelles sont les opportunités et les menaces qui pèsent sur mon organisation?
- Notez les réponses dans un tableau. Utilisez des mots-clés décrivant la situation actuelle (non celle souhaitée).
- Se soutenir mutuellement, en demandant, en orientant, en discutant

Exemple de tableau pour une analyse SWOT			
Internes		Externes	
Forces	faiblesses	Opportunités	Menaces
Personnel motivé	Manque de connaissances	Disponibilité d'un formateur sur les questions liées au genre dans une autre organisation	attitude négative des bailleurs de fonds sur la spécificité des sexes

### Le Sur-mesure

Comme chaque organisation est différente, chaque processus doit être fait sur mesure. Voici des exemples de questions qui pourraient être posées. Vous devez déterminer les questions pertinentes et développer vos propres questions. Vous devez déterminer votre approche et la méthode de travail, en fonction de la structure, la culture et la «spécificité» de votre organisation.

Il pourrait être utile de demander régulièrement «pourquoi» une situation est ce qu'elle est. Cela facilitera également le processus de planification plus tard.

### Le genre et ce qu'il faut examiner

(Vous pouvez également utiliser la liste de check-list sur le genre mentionnée à l'annexe 2)

### Énoncé de mission

Est-ce que l'énoncée de mission reflète l'égalité des sexes? Le genre est-il pris en compte dans l'énoncé de mission?

### Buts et objectifs

Est-ce que les buts et les objectifs reflètent clairement l'égalité entre les sexes? Mettent-ils l'accent sur les hommes et les femmes et résolvent-ils les besoins spécifiques de chaque groupe? S'ils ne le font pas, quelle en est la raison?

### Stratégies

Existe-t-il une politique de genre? Quand a-t-elle été élaborée et qui a été impliqué dans la formulation? Est-ce que la politique d'égalité des sexes couvre l'ensemble de l'organisation ou est-elle seulement utilisée à des fins spécifiques? Est-elle utilisée uniquement comme de «simple parole» en cas de besoin? Est-ce que la politique est fondée sur une analyse et des informations et données analytiques spécifiques liées au genre?

Est-ce que la politique d'égalité des sexes est mise en œuvre, suivie et évaluée?

Les stratégies reflètent-elles l'égalité des sexes? Quelle stratégie a été conçue pour parvenir à la participation des parties prenantes? La stratégie est-elle appropriée? Est-ce que votre ONG a identifié les obstacles à la participation des femmes et des hommes? A-t-elle commencé à faire en sorte que ces obstacles puissent être surmontés?

### Activités

Existe-t-il une approche genre pour les activités de votre ONG? Est-ce que les besoins spécifiques à chaque sexe parmi les acteurs sont connus? Et les objectifs du projet sont-ils en conformité avec les besoins identifiés? Existe-t-il un possible conflit d'intérêts entre les hommes et les femmes? Des données ventilées par sexe sont-elles disponibles et ont-elles été utilisées dans tout le cycle de projet? (Voir pages 7 et 8 pour les explications)

Les hommes et les femmes (le cas échéant) participent-ils à la planification, la mise en

œuvre, le suivi et d'évaluation du projet?

La sexospécificité est-elle prise en compte dans toutes les activités et l'impact est-il mesuré, évalué?

La stratégie et la planification des activités prennent-elles en compte de la dimension de relations (de pouvoir) spécifiques aux sexes au niveau des ménages, des communautés et au niveau de la société?

Les choix de technologies, de temps, de lieux, de méthodes de communication, etc., sont-ils adaptés pour les femmes et les hommes? Les hommes et les femmes ont-ils le même accès aux ressources?

### **Structure**

Comment fonctionne l'organigramme, selon un perspectif genre? Existe-t-il un nombre égal d'hommes et de femmes dans les postes? Et dans les postes inférieures? Comment est l'équilibre entre les sexes en ce qui concerne la répartition des tâches, des responsabilités, l'autorité et le "pouvoir"?

### **Systemes**

L'attention aux questions de genre, d'inclusion des sexospécificités et de l'égalité des sexes est-elle incluse dans les systèmes et les procédures de routine (systèmes d'information, d'évaluation, de planification, de suivi et d'évaluation)?

Si des recommandations pour des changements à l'égard de la spécificité des sexes ont déjà été faites, que s'est-il passé? Les membres du personnel ont-ils reçu des orientations / information / outils sur l'égalité des sexes?

### **Ressource**

Quelle est l'attitude du personnel de direction sur les questions liées au genre? Qui est-ce que la direction consulte (en interne et en externe) sur les questions de genre?

Existe-il une unité/un membre du personnel désigné pour les questions liées à la sexospécificité? Depuis quand? Quel est son mandat, sa structure, ses ressources? Que fait-elle/il? A-t-elle/il une base éducation/expérience sur la sexospécificité?

Est-elle/il efficace? Pourquoi? Qu'est-ce que les membres du personnel pensent du personnel de la dimension de genre?

Est-ce que tous les membres du personnel ont de la responsabilité pour les questions liées à l'égalité des sexes? Quelle formation, connaissances, talents et attitudes spécifiques au genre ont-ils? La sensibilité aux questions de genre est-elle incluse dans les descriptions/exigences de postes? Est-elle demandée lors des entretiens et évaluée lors des évaluations?

### **Ressources financières**

Existe-t-il une budgétisation / un financement spécifique pour l'opérationnalisation et la mise en œuvre de politique du genre, l'intégration de la sexospécificité et les activités d'égalité des sexes? Quel effet cela a-t-il eu? Les ressources sont-elles suffisantes? Existe-t-il un budget/ un financement spécifique pour le renforcement des capacités du personnel en matière de genre? Quel effet cela a-t-il eu?

### *Infrastructure / Services:*

l'organisation crée-t-elle un environnement sûr et pratique pour les femmes et les hommes? Pensez à l'espace de travail et aux installations, la sécurité, les heures de travail, les modalités de transport, les toilettes, la garde des enfants, etc.

## Relations extérieures

Quelles organisations et personnes externes ont une influence sur l'organisation? Prennent-elles la sexospécificité au sérieux?

Quelle est l'ambiance générale sur la sexospécificité dans l'environnement de l'organisation - entre les parties prenantes, sur le domaine, dans les comités de village, chez les dirigeants locaux, dans le gouvernement?

Existe-t-il des différences d'opinions entre les bailleurs de fonds, le gouvernement et l'organisation en ce qui concerne l'accent mis sur l'égalité des sexes ?

## De quoi a-t-on besoin à ce stade?

- **Réflexion réaliste**

Le travail des hommes et des femmes exige une attitude et une pensée réalistes, un esprit ouvert, de bonnes compétences de communication et des solutions innovantes. Le monde ne peut pas être changé en un jour. Des politiques, attitudes, normes, valeurs et idées existant depuis de longues dates sont difficiles à changer. Une sensibilisation sur le genre, la motivation et du temps sont nécessaires.

*Au cours d'une formation sur le genre dans le sud-ouest de l'Ethiopie, qui a réuni 43 hommes, la question de violences faites aux femmes a été examinée, comme étant fréquente dans cette zone.*

*Les hommes ont été très ouverts sur leurs pratiques qui étaient culturellement acceptées. Ils ont dû battre leurs femmes, car cela a été considéré comme une expression de l'amour! S'ils ne le faisant pas, l'entourage social douterait et se demanderait s'ils aiment vraiment leurs épouses.*

*Les femmes qui avaient subi des coups et voulaient le divorce n'avaient pour seule possibilité que d'aller parler au comité des notables qui était (bien évidemment) composé uniquement d'hommes et qui leur expliquaient que donner des coups faisait partie des traditions culturelles et que, par conséquent, elles ne devraient pas se plaindre. Le changement d'attitude et de penser a pris beaucoup de temps et d'efforts ici.*

- **Reconnaître des raisons pratiques**

Les raisons pratiques peuvent jouer un rôle important en tant qu'obstacles ou en aidant à surmonter les inégalités entre les sexes.

*Dans les bureaux de l'autorité d'une petite ville du sud-ouest de l'Ethiopie, le nombre de femmes occupant des postes de décision a été près de zéro. Au cours d'une analyse comparative entre les sexes et de planification, il est apparu que des changements étaient nécessaires.*

*Toutefois, malgré la volonté des responsables politiques à nommer davantage de femmes, aucune femme n'avait une éducation et / ou une expérience requises, car peu de femmes dans ce secteur de l'Ethiopie avaient accédé à l'enseignement supérieur.*

*En fin de compte, cette situation a conduit à l'élaboration d'une politique dans laquelle les femmes ont la priorité dans l'accès à la formation et à l'éducation. Par ailleurs, un programme spécifique visant à promouvoir l'éducation pour les filles et de prévenir les «déperditions scolaires» a été développé.*

## Étape 2. Identifier les besoins de changement

Au cours de l'exercice d'analyse, des observations ont été faites sur la situation existant dans l'organisation en ce qui concerne le genre. La prochaine étape consiste à identifier les changements qui sont nécessaires et où.

*Dans un centre de santé au Bénin, le personnel féminin a enseigné les avantages de l'allaitement maternel aux mères. Toutefois, elles ont été elles-mêmes empêchées de le faire, à cause des restrictions liées à leur situation de travail. Un changement souhaité serait de permettre aux femmes d'allaiter leurs propres bébés.*

*Identifier les changements nécessaires.*

- *Reférez-vous aux notes faites au cours du processus d'analyse*
- *Faites un remue-méninge avec tout le groupe sur là où les changements sont souhaités. Quels sont ces changements?*
- *Ne va pas dans trop de détails à ce stade - il suffit d'identifier les changements souhaités et / ou nécessaires.*
- *Notez-les avec le groupe et discuter des changements qui auront la priorité et pourquoi.*

*Elaborez une liste des changements éventuels et faisables qui seront abordés. Quel est le plus urgent, le plus important? Quels sont les moins importants? Prioriser les changements désirés. Lesquels résoudre en premier, ensuite, etc.*

## Étape 3. Planification stratégique et plan d'action sur la spécificité des sexes

Après l'analyse, vous avez décidé de ce que vous voulez changer ou ce qui doit être changé. Vous avez fait votre liste de priorités.

Mais comment allez-vous mettre en œuvre ces changements? Qu'est-ce qui est nécessaire? Qui fera quoi? Quand, où? Le processus de discussion de tout cela s'appelle **planification stratégique**.

L'utilisation de la planification stratégique vise à transformer les changements identifiés dans l'analyse SWOT en des objectifs clairs. Cela doit se produire à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les secteurs. Les gens ont besoin d'être en mesure de lier les objectifs à leurs propres responsabilités. Cela ne doit pas être «leur» problème, la responsabilité de ceux «d'en haut» -, mais "notre" problème. La tâche et la responsabilité de chaque personne devraient être claires. Et, tout d'abord, les changements doivent être traduits en objectifs.

### Objectifs

Les objectifs sont des résultats spécifiques, mesurables à atteindre à un moment précis dans le temps. Que voulons-nous atteindre? (Par exemple: *à partir de maintenant, pour tous les nouveaux projets, nous allons recueillir des données ventilées par sexe.*)

Les objectifs doivent être réalistes et réalisables. Chacun aura besoin de ressources, financières et humaines, et elles doivent être disponibles ou possible à acquérir.

Les objectifs peuvent également être divisés en objectifs à long terme (dans 3 ans, l'égalité des sexes sera complètement intégrée dans l'organisation et dans toutes ses activités) et à court terme (le mois prochain, une formation sur le genre sera organisée pour le personnel

de terrain). En vue d'atteindre chaque objectif, vous devez définir la façon dont vous allez y parvenir - et cela est appelé une stratégie.

### **Stratégie**

La stratégie est la façon dont l'organisation répond aux besoins de ses membres. Comment allez-vous faire? Quel chemin allez-vous prendre?

### **Plan d'action**

À partir des objectifs et stratégies, le plan d'action peut être conçu, matérialisé.

Lorsque les objectifs ont été clairement définis, la prochaine étape consiste à les opérationnaliser - transformer les objectifs en un plan d'action. Un plan d'action se compose de plusieurs éléments:

**Activités:** Quelles sont les activités à être entreprises afin d'atteindre les objectifs?  
Quand, où, par qui?

**Apport requis:** de quoi avons-nous besoin? Des ressources humaines? Des ressources financières, physiques, matérielles? Du temps?

**Résultats attendus:** Qu'est-ce que nous nous espérons atteindre? Quel sera le résultat des activités spécifiques et des contributions dans le cadre du projet?

**Effets:** Quels seront les effets de l'action ou de l'activité sur les parties prenantes?  
(*Par exemple: une formation sur la sexospécificité permettra au personnel d'être conscient du genre ; ce qui sera utile pour les projets sensibles au genre*).

**Indicateurs:** Il s'agit de la façon dont nous mesurons la réalisation des objectifs.  
(*Par exemple: en 6 mois, 50% de notre personnel sera formé sur le genre ; pour notre prochain projet, des données ventilées par sexe seront rassemblées*)

**Hypothèses:** Ce sont des facteurs qui sont importants pour le projet, mais qui sont en dehors de son champ d'application. Les hypothèses sont la réponse à la question: «Quels sont les facteurs externes qui ne sont pas influencés par le projet, mais qui pourraient affecter sa mise en œuvre et sa viabilité à long terme?»

**Calendrier:** Un plan d'action a besoin d'une ligne de temps. Quand allez-vous mener certaines activités? Quand allez-vous vous attendre à des résultats? Quand allez-vous mesurer les effets escomptés?

Pour effectuer un exercice de planification stratégique qui peut mener à un plan d'action, l'approche suivante pourrait être utilisée:

### **L'élaboration d'une stratégie et plan d'action**

Après la finalisation du volet analyse, il faut les stratégies possibles.

En utilisant la liste des changements souhaités que vous ayez identifiés, vous pouvez diviser les participants en petits groupes et donner à chaque groupe un «changement souhaité» sur lequel travailler. Chaque groupe pourra ensuite présenter sa proposition dans un débat général plus tard.



L'idée générale de chaque plan est:

- Comment pouvons-nous renforcer nos points forts?
- Comment pouvons-nous surmonter nos faiblesses?
- Comment peut-on utiliser les opportunités?
- Comment peut-on échapper aux menaces?

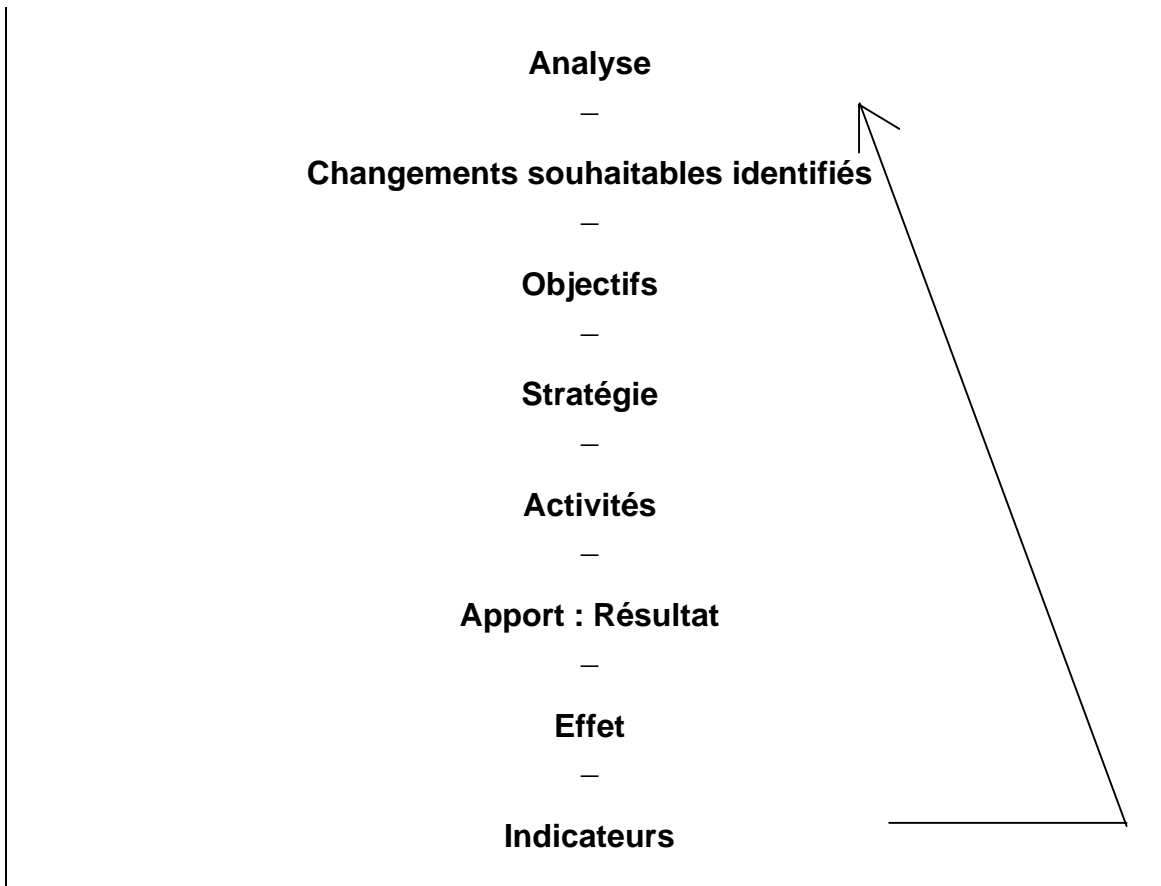
Chaque groupe doit travailler sur les points suivants:

- *Objectifs*: Décrire les changements qui sont nécessaires et définir exactement ce que seront les objectifs;
- *Stratégies*: Pensez à des stratégies applicables. Rédigez-les. Demander si ces stratégies peuvent être utilisées, comment, quand, où?  
Existe-t-il des méthodes alternatives qui pourraient être utilisés? (Voir aussi la note ci-dessous);
- *Activités*: Décrire les activités à mener (Où, quand, par qui);
- *Apports*: Faîtes la liste des ressources (humaines, matérielles, financières, temps) qui sont nécessaires;
- *Résultats*: Décrivez ce que vous espérez atteindre. Quel sera le résultat de l'activité spécifique et de l'apport?
- *Effet*: Définir les résultats possibles, en termes de ce que chaque plan apporte aux relations genre, à l'intégration du genre, ou à l'égalité des sexes;
- *Indicateurs*: Décrivez-les indicateurs à utiliser pour mesurer les réalisations, les changements souhaités;
- *Risques et hypothèses*: Discutez des éventuels obstacles que vous pourriez rencontrer et les conditions dont vous avez besoin pour mettre en œuvre cette stratégie.

### **Exemples de stratégies à utiliser pour parvenir à l'équilibre entre les sexes:**

- Analyse des parties prenantes sur la base de données ventilées par sexe;
- La formulation des politiques sur l'égalité des sexes;
- La planification stratégique sur le genre;
- La formation sur le genre;
- L'affectation des budgets aux fins de l'équilibre entre les sexes;
- Collecte des données ventilées par sexe;
- Fixation des objectifs pour parvenir à un équilibre entre les sexes dans le recrutement du personnel à différents niveaux;
- La modification des critères et procédures de recrutement;
- Utilisation d'une liste de contrôle sur la sexospécificité pour l'approbation des projets;
- Restructuration de services pour intégrer la dimension genre;
- Désigner un ou plusieurs responsables du personnel sur la question du genre;
- Rendre le milieu de travail et de style de travail plus accueillant pour les femmes de diverses manières;
- Concevoir et mettre en œuvre des mécanismes de suivi et évaluation de l'égalité entre les sexes;
- Obtenir l'engagement de la direction pour un changement vers une plus grande égalité entre les sexes.





### Tableau d'un plan d'action

Pour un plan d'action, vous pouvez utiliser le tableau suivant. De nos jours, un cadre logique est souvent utilisé pour la planification. Bien que le cadre logique soit un moyen efficace et un excellent outil, vous aurez besoin d'un expert avec vous afin de le concevoir de façon appropriée. Toutefois, si vous êtes familiers au cadre logique, utilisez-le à la place de cette matrice.

Objectif	Stratégie	Activités	Apport nécessaire	Résultat attendu	Effet	Indicateurs	Hypothèses

### Étape 4. Mise en oeuvre

La prochaine étape est la mise en œuvre du plan d'action. C'est une période où les gens apprennent en avançant, par la découverte, en étant confrontés à la problématique de la spécificité des sexes, leurs causes et leurs effets. Si les choses avancent bien, si les membres du personnel sont motivés et sont impliqués dans la prise de décision, ils commenceront à se sentir responsables de ce qu'ils font, ce qui permettra de créer l'« appropriation ». Le sentiment d'appropriation est essentiel pour que les membres du personnel se sentent engagés et croient en ce qu'ils font.

De façon idéale, durant tout le processus que vous devriez avoir un(e) formateur (-trice) ou facilitateur (-trice) expérimenté(e) – quelqu'un ayant des attitudes et connaissances sur la sensibilité au genre et qui pourrait aider, conseiller, faciliter et guider le processus. Cette personne devrait être bien acceptée et respectée au sein de l'organisation, devraient

connaître la situation locale et être un bon organisateur. Une autre option pourrait être de créer un petit comité avec des membres du personnel dévoués et très respectés de différents départements ou secteurs. Un(e) facilitateur (-trice) interne est une autre possibilité.

L'ensemble de ce processus implique l'apprentissage par la pratique et en faisant des erreurs, de sorte que vous devez analyser les causes des erreurs et essayer de trouver des solutions ou des stratégies qui fonctionnent mieux. Mais n'oubliez pas de profiter des rendements et résultats positifs. Le fait d'apporter des changements requiert de la patience, du courage, du dévouement et de ne jamais abandonner.

### Remarques générales

- Bien que l'on exige encore aux projets des efforts visant à améliorer la situation des femmes, la situation des hommes est également difficile souvent, avec les problèmes des droits de l'homme, la pauvreté, le travail, le manque de structures et bien plus encore.

*Au Bangladesh, au début des années quatre-vingt-dix, le VIH / SIDA était devenu un véritable problème. Pendant longtemps, la sensibilisation était orientée vers les femmes et les séances d'information étaient seulement organisées avec les femmes. L'une des organisations, s'étant rendu compte que l'information aux femmes n'avait pas un effet suffisant a finalement décidé de se concentrer sur les hommes également. Alors ils ont commencé à donner une éducation et d'information à des groupes d'hommes, comme les chauffeurs de camions, l'armée et le personnel de la police, et ont ainsi réussi à se concentrer sur le problème comme une question liée au genre.*

*Pendant longtemps, la violence contre les femmes a été considérée comme une question concernant les femmes seulement. Aujourd'hui, toutefois, les programmes d'appui, d'aide et de conseils ciblent également les hommes. Par exemple, au Soudan, une ONG de défense des droits humains et des enfants a commencé à éduquer le personnel de la police sur les droits des femmes et la façon dont le personnel pourrait traiter des violences conjugales et autres actes de violence contre les femmes. Ils apprennent comment ils doivent traiter les hommes qui exécutent les actes de violence. Ainsi, les organismes de conseil travaillent habituellement avec les auteurs ainsi que les victimes. Dans les zones touchées par la guerre en Ouganda et au Soudan, les conseillers sont formés en tant que travailleurs communautaires et en tant que «travailleurs familiaux», car différents types de violence affectent les différents membres de la famille pendant les guerres.*

- Souvent, lorsque les hommes doivent s'impliquer dans la question du genre, ils réagissent avec réticence et sans y croire. Toutefois, cela signifie qu'ils doivent affronter la réalité et cela est souvent révélateur, payant et motivant. Il peut arriver par exemple que les ONG commencent à mener des études avec les acteurs hommes et femmes sur leur vie.

*Sur initiative du bureau départemental de planification de Bonga, au Sud de l'Éthiopie, une étude sur la contribution économique des femmes dans la zone de Kafa a été initiée et réalisée. C'était la première fois que des données ventilées par sexe avaient été recueillies dans la région. Dès le début, les hommes et les femmes s'étaient impliqués. Avec l'aide d'un*

*spécialiste de la question genre, ils ont élaboré un plan et un questionnaire. Puis ils ont commencé les visites sur le terrain et tenu des discussions avec les villageois et les informateurs clés. Ils ont également utilisé comme un outil d'observation pour obtenir de l'information.*

*Les hommes ont rapidement été choqués. Ils ne s'attendaient pas à voir que les femmes avaient autant de tâches et de responsabilités et passaient autant de temps tous les jours au travail. Ils ont également été surpris d'apprendre que les femmes, bien souvent sans un enseignement primaire, pouvaient bien formuler des réponses et des idées. Une fois qu'ils ont une image claire de la situation sur le genre sur le terrain, les hommes et les femmes pouvaient voir la nécessité et l'opportunité du changement et ont été motivés pour intégrer la dimension genre dans leur travail.*

## **Étape 5. Suivi et évaluation**

Le processus de changement a besoin de suivi et d'évaluation continus. Vous devez vérifier si vous êtes sur la bonne voie ou si vous avez pris un mauvais virage. Si les résultats ne sont pas ce que vous attendiez, les choses pourraient avancer lentement, les gens perdent la motivation et des mesures doivent être prises. Un processus de changement est comme un enfant qui apprend à marcher: tombant et se relevant. Ne vous découragez pas, profiter des résultats positifs et adaptez vos stratégies sur les effets négatifs.

### **Suivi**

Le suivi est un processus continu pendant la durée du projet. Il s'agit d'une activité basée sur la collecte de données. Les connaissances et les compétences requises pour le suivi sont les mêmes que pour l'évaluation et l'analyse.

Le suivi est essentiel pour une situation de changement. Le but du suivi est de savoir si le programme et les activités sont efficaces et comment les stratégies doivent être adaptées afin d'assurer les meilleurs résultats possibles. En des termes simples court, nous avons conçu un plan, maintenant, nous sommes dans sa réalisation, au bon moment et en utilisant les moyens, les personnes et les approches qu'il faut?

Des informations régulièrement mises à jour sont vitales pour s'assurer que les programmes restent pertinents et efficaces. Un suivi régulier permet aux gestionnaires de déterminer les priorités, identifier les nouveaux problèmes, déterminer l'effet de leurs réponses, et guider la révision de leurs programmes. Des informations régulièrement mises à jour signifient que des questions qui ont plus à voir avec l'évaluation peuvent être posées - si, par exemple le programme va réellement influencer sur le problème traité. Des informations qui dérivent du suivi continu des programmes peuvent être utilisés pour les examens, les évaluations et à d'autres fins.

### **Ce dont vous avez à assurer le suivi:**

- Le programme et les activités, les progrès dans la mise en œuvre;
- Le processus - la façon dont le programme est réalisé;
- Les personnes;
- L'impact et les changements de la situation.

L'évaluation, d'autre part, est une activité en elle-même (voir l'évaluation ci-dessous). Le suivi et l'évaluation collectent les informations pour améliorer les projets et programmes une fois qu'ils ont commencé. Ces activités font partie du processus continu de re-évaluation des besoins et l'adéquation des réponses à la situation et aux changements souhaités. Un contrôle précis des résultats peut être intégré dans le processus d'évaluation.

## Les différentes tâches de suivi

Le suivi semble être complexe, mais ne devrait pas l'être. Il permet d'utiliser un système de surveillance adapté à vos besoins et votre situation.

Pour préparer et planifier le système de suivi, vous devez penser à ce qui suit:

- Comment allez-vous faire le suivi? Qui va être responsable de quoi? Ce qui est nécessaire - le coût, les ressources humaines et matérielles, les moyens de communication et de reportage?
- Mise en place d'une liste d'indicateurs: Que voulez-vous compter ou mesurer?
- Regardez les indicateurs et la ligne de temps dans votre plan d'action.

Certains projets sont plus faciles à suivre que d'autres. Si vous êtes en train de vacciner des enfants, vous comptez les enfants et calculez la proportion de tous les enfants couverts et non couverts. Les changements dans les attitudes ou comportements sont plus difficiles à suivre, mais l'utilisation de bons indicateurs, dès le début, faciliteront ce processus.

- Définir les méthodes de collecte de données. Que comptez-vous utiliser? Discussion informelle? Informateurs-clés? Les rapports écrits? Combien de fois allez-vous recueillir ces données? Qui sera responsable du suivi? Les informations recueillies devraient être directement liés au programme - en d'autres termes, elles doivent être utiles et exécutées. Elles devraient également être documentées et mises à disposition de manière proactive au besoin à d'autres secteurs et organismes, et à la population touchée.

(Pour plus d'informations, vous pouvez télécharger: "*Information, its collection and use*" ("*l'information, sa collecte et son utilisation*") sur [www.networklearning.org/library/task.cat\\_view/qid,44/](http://www.networklearning.org/library/task.cat_view/qid,44/)

Les moyens de communication utilisés (méthodes de diffusion, langue, etc., doivent être appropriées et accessibles pour le public. Un rapport à vos bailleurs de fonds doit être officiel. Les informations fournies à vos parties prenantes non alphabétisées devraient être sous une forme qu'elles comprennent. Dans certains cas, vous pourriez décider d'avoir un atelier pour présenter les résultats, discuter des résultats et discuter des prochaines étapes.

- Stockage des données: comment et où stockez-vous vos données? Sous une forme écrite, sur les CD, les ordinateurs?
- Analyse de l'information: qui sera responsable, combien de fois allez-vous faire? Qui sera concerné?
- Compte rendu: à qui, par qui? Comment?
- Réfléchir, réorienter, concevoir: par qui, quand, comment?
- Assurer la mise en œuvre des plans remaniés: quand, par qui?

*Par exemple: Un de vos indicateurs est qu'en Décembre 2007, tous les employés auront reçu une formation de base. Vous voulez vérifier si vous faites des progrès et décidez de les vérifier en Juin 2007. Vous pourrez également décider de qui sera responsable de cette vérification. Vous pouvez collecter vos données du bureau des ressources humaines de base de données.*

*Allez-vous écrire cela dans votre rapport trimestriel? Ou le résumer dans une base de données? Vous pouvez également ouvrir une base de données spécifique pour cette fiche de renseignement? Quel bailleur (s) de fonds (s) doit (doivent) être informé(s)? Si le résultat est décevant, qui sera chargé de prendre des mesures?*

## Principes directeurs pour le suivi

- Essayez de garder à l'information minimale mais l'information-clé, concernant d'importants domaines, tenant compte de qui a besoin de savoir quoi. Qu'est-ce que le personnel de terrain a besoin de savoir, ce qu'il est important pour l'administrateur de savoir?

*Par exemple: Il se pourrait que le directeur veuille savoir combien de personnes ont été formées et si le processus fonctionne. Cette deuxième question nécessite d'autres indicateurs. Il ou elle n'a pas besoin de connaître les noms, les dates etc. Le responsable des ressources humaines doit connaître les noms du personnel formé, les dates et pourrait également avoir besoin d'information financière.*

- Les différentes formes de communication sont nécessaires. Celles-ci pourraient être verbales, écrites, formelles ou informelles. Les photos sont toujours pratiques pour montrer aux gens ce qui s'est réellement passé, surtout quand elles montrent la situation avant et après - par exemple, un puits abîmé et un puits réparé, ou une photo de la formation.
- Assurez-vous que vous pouvez vérifier l'information et transmettre la bonne information de la bonne manière à la bonne personne.

*Par exemple: vous recevez un message verbal que le puits et la pompe à eau du village ont été réparés et la pompe fonctionne bien à présent. Votre méthode de vérification demande que vous (ou quelqu'un d'autre) alliez au village pour observer si réellement le puits fonctionne correctement.*

- Le suivi peut vous enseigner ce qui s'est bien passé ; quelle a été la bonne méthode à utiliser, laquelle ne l'était pas, pourquoi. Les bonnes ressources ont-elles été utilisées? Est-ce que le montant d'argent a-t-il été dépensé conformément au résultat?

Utilisez des méthodes participatives de sorte que les gens se sentent impliqués.

*Par exemple: la communauté peut décider de vérifier si les nouveaux puits et les pompes sont installés dans le temps et si les réparations sont effectuées dans un délai acceptable. Plus tard, après les plaintes, ils ajoutent à leur liste ce que pensent les parties prenantes: la fonctionnalité de la pompe, pourquoi celui-ci fonctionne mieux ou pire que l'ancien, le goût de l'eau ... et d'autres commentaires ou suggestions.*

- Lorsque vous découvrez, par un bon suivi, que quelque chose ne fonctionne pas, vous êtes obligé d'agir.

*Par exemple: l'un des nouveaux puits ne fonctionne pas correctement, ce qui signifie que vous allez devoir prendre des mesures pour assurer son bon fonctionnement.*

Suivi et évaluation se recoupent souvent. Des moyens qui peuvent être utilisés pour le suivi et l'évaluation sont:

- Discuter et échanger des informations avec les partenaires et parties prenantes;
- Rédiger des rapports;
- L'utilisation des ordinateurs pour l'analyse (tableurs, bases de données, statistiques, graphiques, ou programmes combinés);
- À l'aide de diagrammes, de tableaux, de graphiques, de cartographie, etc.;
- Utilisation de vidéo, photos;

- Utilisation de l'observation.

Vous pouvez rédiger votre plan de suivi dans un tableau. Jetez un coup d'œil sur votre plan d'action, décidez de ce que vous devez suivre, comment et par qui. Utilisez les indicateurs de votre plan d'action afin de voir si vous êtes sur la bonne route.

Exemple de tableau de suivi							
rubrique/ action	Indicateurs	Méthode de collecte de données	Qui	Fréquence de la collecte de données	Système de notification	Analyse par qui	Conception par qui
Formation sue la sexospécificité	1. Tout le personnel a reçu une formation de base sur la spécificité des sexes d'ici Déc. 2007	Interview et vérification de données auprès des RH	Sarah	2 x: Juin. 2007 Des. 2007	Ordinateur/ Excel	Omar et Sarah	Omar et Sarah
	2.						

En fonction des résultats, il se peut que ayez à re-visiter vos objectifs et stratégies afin d'adapter votre plan d'action.

## Evaluation

L'évaluation est souvent la dernière partie d'un projet ou d'un processus, mais en même temps le début de la prochaine phase, de l'extension ou d'une nouvelle proposition.

Trois moments d'évaluation peuvent être distingués:

- 1) à mi-parcours, souvent confondu au suivi;
- 2) immédiatement après l'achèvement des projets;
- 3) quelque temps après l'achèvement du projet.

Le personnel de l'organisation peut faire une évaluation interne. Un organisme extérieur indépendant peut effectuer une évaluation externe, souvent à la demande du bailleur de fonds. Une évaluation peut aussi être commune avec le personnel de l'organisation et le personnel de l'organisme externe. L'organisation elle-même peut aussi indiquer clairement ce qu'elle pense être importante à évaluer et doit certainement être impliquée dans la définition des termes de référence.

La pratique de l'évaluation de son propre effort est naturelle: les femmes regarderont pour voir si les tâches ont été éliminées des chemises après le lavage ; un mécanicien vérifiera si le moteur qu'il a réparé fonctionne correctement ; un charpentier passera la main sur la planche pour décider à quel moment elle est lisse. Autrement dit, ils pourraient y avoir besoin de modifier leur approche, outil ou moyen.

Le but de l'évaluation est d'examiner les résultats d'une activité. Une différence peut être faite dans les types d'évaluation, comme l'évaluation du processus, où l'on regarde le processus au cours du projet, et d'évaluation d'impact, lorsque vous regardez l'impact du projet sur le groupe cible. Les éléments suivants pourraient être examinés au cours de l'évaluation:



- **Efficacité:** Dans quelle mesure les objectifs ont été atteints? Et à quel prix? Si les objectifs n'ont pas été atteints, quelles en sont les causes? L'action et des stratégies utilisées: Quels ont été les points forts dans les stratégies et actions? Quels sont les points faibles? Les objectifs sont-ils toujours valables ou doivent-ils être adaptés? Quels changements doivent être apportés afin d'atteindre les objectifs?
- **Efficienc**e: Les coûts sont-ils proportionnels aux avantages? Ces coûts se réfèrent aux ressources: les ressources humaines, le temps, l'énergie, l'argent et les matériaux.

*Si, par exemple, beaucoup de femmes / hommes heures ont été nécessaires pour construire le nouveau puits et que le matériel a dû être importé à un coût extrêmement élevé, l'équilibre entre l'apport et le rendement pourrait ne pas être correct.*

*Ou à supposer que beaucoup de temps, d'efforts et d'argent ont été dépensés sur la formation en genre, mais les compétences et les connaissances acquises ne sont pas utilisées – cela pourrait être un gaspillage d'argent.*

- **Analyse d'impact:** Quel a été l'impact sur le personnel, l'organisation et les parties prenantes? Quels changements ont été apportés par le projet? Ces changements peuvent être celles qui sont souhaitées, mais aussi ceux inattendus:

*Dans le cadre d'un programme de création de revenus pour les femmes à Dhaka, au Bangladesh, une femme, aidée par un prêt, a réussi à lancer son propre étal de marché de légumes. Chaque matin, très tôt, elle voyage à l'extérieur de la ville, pour acheter à bas prix des légumes dans un marché de fournisseurs. Elle transporte cela dans sa zone et passe toute la journée à vendre ses légumes.*

*Les affaires marchaient bien; elle pouvait rembourser son prêt et, plus tard, étendre son étal au marché. Elle avait un bon revenu, pouvait envoyer ses enfants à l'école et améliorer le régime alimentaire de la famille. Son mari avait un emploi régulier, et a été également très heureux - il avait vu sa chance. Il a cessé de travailler, a pris en charge la vente des légumes, assis à l'aise à l'étal, à vendre et à causer. La femme a été forcée à faire les lourds travaux, la collecte des légumes dans la matinée, le nettoyage de l'étable et l'espace la nuit. En outre, elle a désormais perdu le contrôle de son revenu.*

*Comme cela se produisait régulièrement, l'ONG qui organisait les prêts a décidé, un plus tard que seules les femmes célibataires de ménages dirigés par des femmes seraient admissibles à ces prêts.*

Au cours de l'évaluation, que ce soit interne ou externe, des discussions devraient avoir lieu de manière participative avec tous les acteurs concernés, les femmes et les hommes.

De nos jours, une pratique importante au cours de l'évaluation est d'évaluer les «leçons apprises». Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui ne l'a pas été? Pourquoi? Qu'avez-vous appris des pratiques et approches mises en œuvre? Quelles méthodes ont bien fonctionné, lesquelles ne l'ont pas été? Quelles ont été les meilleures pratiques? Quelles en étaient les mauvaises? L'identification de ces cours vous aidera à la planification future. Les meilleures pratiques peuvent être utilisées à nouveau. Celles qui ne marchent pas sont éliminées.



*Une grande organisation au Soudan a offert un puits à un village et installé une pompe à eau pour leur fournir de l'eau potable et saine. Dans son évaluation elle a ont soutenu que la nouvelle source d'eau a été un énorme succès et que tout le monde était très heureux de l'intervention.*

*Toutefois, pendant les discussions avec les femmes du village, une image différente est ressortie. Elles étaient absolument insatisfaites de la nouvelle pompe à eau. Tout d'abord, la nouvelle pompe était située loin du village, de sorte que les femmes devaient parcourir une longue distance pour la collecte et rapporter les lourdes cruches d'eau au village.*

*Deuxièmement, les maris se sont plaints du mauvais goût de l'eau de ce puits. Enfin de compte, la nouvelle pompe n'a pas été utilisée, la population s'est rabattue sur l'ancienne, bien qu'elle était contaminée et avait une alimentation réduite – mais l'eau a un bon goût et était facile à puiser.*

*Les femmes n'avaient pas été impliquées dans la planification, ni dans l'évaluation. Enfin de compte, l'organisme responsable avait accepté les «leçons apprises» et l'augmentation de la participation des femmes et des hommes dans la planification de leurs projets.*

Lorsque les résultats de l'évaluation sont connus, et les meilleures pratiques et leçons apprises ont été identifiées, l'ensemble du processus de planification et d'évaluation pourrait débiter à nouveau - Étape 1. Analyse. Étape 2: etc. D'habitude une évaluation fera également des recommandations claires de ce qui doit changer et comment.

L'idée générale de ce nouveau processus est orientée vers l'amélioration en termes d'efficacité, d'efficacités et l'impact du projet / programme.

### **Et enfin ...**

L'inclusion de la dimension de genre dans votre organisation n'est pas une tâche facile. Apporter des changements est un processus complexe et certains changements sont plus difficiles que d'autres. Regardez la ligne au-dessous des changements les moins difficiles aux plus difficiles:

*Moins difficile*

*Plus difficile*



Changement de connaissances

Changement de compétences

Changement d'attitudes

Changement de comportement individuel

Changement de comportements organisationnels

### **Cependant ...**

Ce qu'obtenez est gratifiant et contribuera à l'égalité des sexes. **Profitez des acquis et continuez à avancer pour atteindre vos objectifs qui ne sont pas encore atteints!**

# ANNEXE 1 RÉFÉRENCES ET RESSOURCES INTERNET

## Références:

- Gender and Development Training Centre (2002) Material from *Training of Trainers in Gender and Development Training Course*, Khartoum
- Gender, Society and Development (2000) *Institutionalizing gender equality: commitment, policy and practice. A global source book*, Amsterdam: Royal Tropical
- Lingen, Annet, *Gender Assessment Studies, a manual for gender consultants*, La Haye, ISSAS
- Macdonald, Mandy; Sprenger, Ellen; Dubel, Irène (1997) *Gender and organizational change: Bridging the gap between policy and practice* (Genre et changement organisationnel: combler le fossé entre la politique et la pratique), Amsterdam: Royal Tropical Institute
- Mars, Candida (1996) *Concepts and Frameworks for Gender Analysis and Planning, a Toolkit* (Concepts et cadres d'analyse du genre et de la planification, une boîte à outils) Haarlem: Gender & Development Training Centre
- Posavac, Emil J; Carey, Raymond G (1996) *Program Evaluation, methods and case studies* (évaluation des programmes : des méthodes et études de cas) de la Nouvelle Jersey: Prentice Hall
- Rao, Aruna; Stuart, Rieky; Kelleher, David. *Gender at Work*, Kumarian Press

## Web internet:

[www.awid.org](http://www.awid.org)

Association pour les droits des femmes dans le développement

Voir le site Web du Forum: Comment le changement se produit-il? Et aussi d'avantages de sites d'informations sur le genre. Sur le site Web du forum (via la page d'accueil), un livre sur les institutions, organisations et l'égalité des sexes par Aruna Rao

[www.cngo.org.np](http://www.cngo.org.np)

Site de Canada Népal Gender in Organizations (CNGO): Modules de formation sur divers sujets, comme les sexospécificités / Genre et Développement / Développement organisationnel favorable au genre, etc.

Toute la documentation est présentée en fichiers PDF et le téléchargement est gratuit.

[www.gendematwork.org](http://www.gendematwork.org)

Nouvelles sur les questions de genre et de diverses publications (fichiers PDF à télécharger gratuitement)

[www.siyanda.org/forumdocs/si20030708110716.doc](http://www.siyanda.org/forumdocs/si20030708110716.doc)

Un rapport d'un projet en Jordanie sur l'égalité des sexes et du développement organisationnel

[www.sflp.org/eng/007/pub1/bul19\\_art2.htm](http://www.sflp.org/eng/007/pub1/bul19_art2.htm)

Un bulletin du PMEDP sur la Cogestion, le genre et le développement organisationnel

[www.tgnp.org](http://www.tgnp.org)

Tanzania Gender Networking Programme

Diverses informations sur le genre et sur les stages de formation sur le genre et le développement organisationnel

## ANNEXE 2 OUTILS

### Liste de vérification pour le cycle du projet:

Bon nombre sont disponibles sur Internet. Les éléments suivants constituent des exemples. Saisissez 'genre et cycle de projet » dans votre moteur de recherche et vous aurez un large choix de sites.

[www.gdrc.org/gender/framework/g-framework.html](http://www.gdrc.org/gender/framework/g-framework.html)

Cadre d'analyse du genre. Regard sur le profil d'activités, profile d'accès et de contrôle, analyse des facteurs et des tendances, analyse du cycle de programme

[www.ifad.org/gender/thematic/livestock/live\\_ap2.htm](http://www.ifad.org/gender/thematic/livestock/live_ap2.htm)

Exigences minimales pour l'intégration des questions de genre dans le cycle des projets du FIDA

[www.networklearning.org/library/task.doc\\_details/gid,49/](http://www.networklearning.org/library/task.doc_details/gid,49/)

Le cycle de projet, une liste de contrôle sur le genre

### La planification stratégique:

La référence suivante est un guide pratique pour la planification stratégique, fournissant des informations claires, étape par étape et des fiches de travail.

### La planification stratégique pour les organisations à but non lucratif:

A Practical Guide and Workbook (guide pratique/ manuel).

Michael Allison / Jude Kaye

Support Center for Nonprofit Management

John Wiley & Sons, Inc, New York

Site Web: [www.supportctr.org](http://www.supportctr.org)

Images:

Nous tenons à remercier l'IIED pour l'utilisation des images de bandes dessinées de Regina Faul-Doyle, de: Pretty, Jules N.; Guijt, Irene; Scoones, Ian Thompson, John, (1995), **A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action**, London: IIED