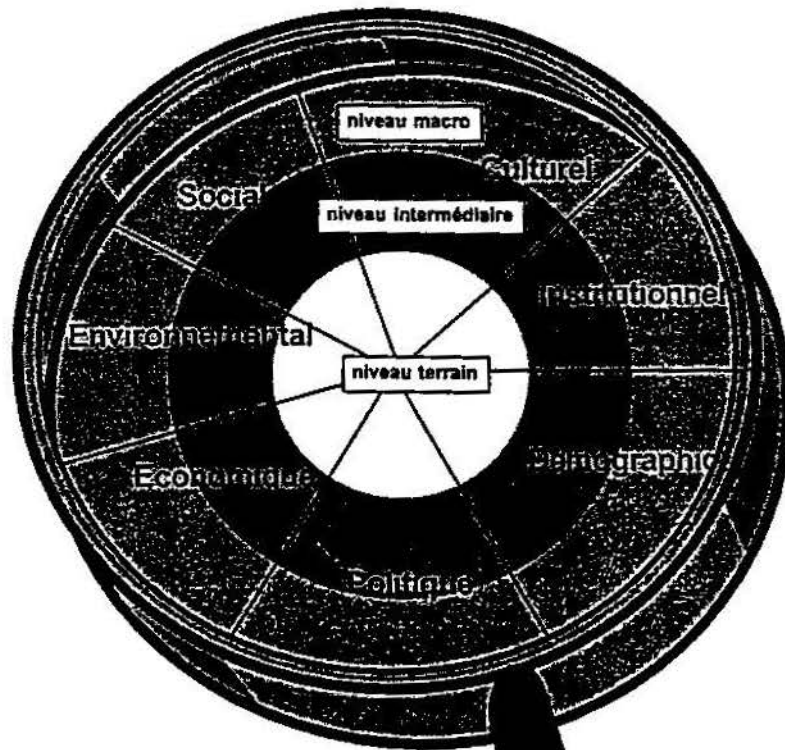




ASEG



Analyse Socio-Economique selon le Genre



*Guide d'application
au niveau
intermédiaire*

DRAFT





DROIT D'AUTEUR ET AUTRES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) 1996







Tous droits d'auteur et de propriété intellectuelle réservés. Toute reproduction, altération, stockage dans un système de recherche ou de transmission sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit des procédures ou programmes utilisés pour l'accès à ou la présentation de l'information contenue dans cette banque de données ou ce logiciel est interdite sans autorisation préalable de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), à l'exception des copies de sauvegarde ou à usage interne de la FAO (c'est-à-dire non destinées à la distribution, à titre onéreux ou gratuit, à des tiers). Les demandes d'autorisation, indiquant le matériel en cause et le but de la reproduction, doivent être adressées au Directeur de la Division des publications, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie.




Toutefois, l'information contenue dans cette banque de données ou dans ce logiciel peut être utilisée librement à condition que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) soit citée comme en étant la source.

La FAO décline toute responsabilité pour les erreurs ou défauts de la banque de données, du logiciel ou de la documentation y relative, pour l'entretien et l'évolution des programmes ainsi que pour les dommages pouvant en résulter. De plus, la FAO décline toute responsabilité pour la mise à jour de l'information ainsi que pour toute erreur ou omission dans l'information fournie. Les usagers sont cependant invités à signaler à la FAO d'éventuels erreurs ou défauts de ces programmes.

Table des matières

INTERACTIONS DES OUTILS DU GUIDE D'APPLICATION AU NIVEAU INTERMÉDIAIRE	V
INTRODUCTION	1
OBJET DU GUIDE D'APPLICATION	1
L'ANALYSE SOCIO-ECONOMIQUE SELON LE GENRE: APPROCHE ET PRINCIPE	5
PRINCIPES DIRECTEURS DE L'ANALYSE SOCIO-ÉCONOMIQUE SELON LE GENRE.....	7
Un exemple de la différence créée par la participation des parties prenantes.....	10
UTILISATION DU GUIDE D'APPLICATION AU NIVEAU INTERMÉDIAIRE	11
LE BUT DES OUTILS	11
RÉCAPITULATIF DES OUTILS	11
ANALYSE DU CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT 	13
OBJET	13
PROCESSUS	13
UTILISATION DE L'ANALYSE DU CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT	13
ANALYSE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE 	17
OBJET	17
PROCESSUS	17
MATÉRIEL	18
ÉTAPE 1. LES VOIES DE COMMUNICATION ACTUELLES ET LA PRISE DE DÉCISION	19
ÉTAPE 2. IDENTIFIER DES OPTIONS DE NOUVELLES VOIES DE COMMUNICATION ET DE PRISES DE DÉCISION DANS VOTRE ORGANISATION	20
LISTE DE CONTRÔLE POUR L'INTÉGRATION DU GENRE DANS LA PROGRAMMATION ET LA GESTION 	21
OBJET	21
PROCESSUS	21
MATÉRIEL	21
1. POLITIQUES RELATIVES AU GENRE ET GESTION	22
2. INTÉGRATION DU GENRE DANS LA PROGRAMMATION	22
3. FORMATION À L'INTÉGRATION DES QUESTIONS DE GENRE	23
4. GENRE ET RECRUTEMENT	23
5. POLITIQUES DE TRAVAIL FAVORABLES AUX FAMILLES	23
DIAGRAMME DE VENN DES PARTIES PRENANTES 	25
OBJET	25
PROCESSUS	25
MATÉRIEL	25
PRÉPARATION D'UN DIAGRAMME DE VENN DES PARTIES PRENANTES	26
Exemple de diagramme de Venn des parties prenantes pour une ONG	26

ANALYSE D'UN PROBLÈME		27
OBJET.....		27
PROCESSUS.....		27
MATÉRIEL.....		27
COMMENT ANALYSER UN PROBLÈME.....		28
EVALUATION DE LA SITUATION.....		30
EVALUATION DES ATTITUDES.....		31
EVALUATION DES COMPORTEMENTS.....		32
DÉFINITION DU PROBLÈME EN TERMES CONSTRUCTIFS.....		33
GUIDE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE		35
OBJET.....		35
PROCESSUS.....		35
MATÉRIEL.....		36
ETAPE 1. DÉFINIR UNE VISION D'ENSEMBLE DE VOTRE PROGRAMME.....		37
ETAPE 2. ENONCÉ DE LA VISION D'ENSEMBLE.....		38
ETAPE 3. FIXER UN OBJECTIF.....		39
ETAPE 4. DÉFINISSEZ VOTRE (VOS) OBJECTIF(S).....		40
ETAPE 5. COMMENT TRANSFORMER LES OBJECTIFS EN PLAN D'ACTION: DÉFINITION DE LA SITUATION ACTUELLE.....		41
ETAPE 6. OPTIONS DISPONIBLES.....		42
ETAPE 7. PLANIFICATION DE LA MISE EN OEUVRE.....		43
ANALYSE DES FORCES EN JEU		45
OBJET.....		45
PROCESSUS.....		45
MATÉRIEL.....		45
LES FORCES FAVORABLES ET LES FORCES DÉFAVORABLES.....		45
LE CADRE LOGIQUE		48
OBJET.....		48
PROCESSUS.....		49
MATÉRIEL.....		49
UTILISATION DU CADRE LOGIQUE.....		50
LES OBJECTIFS DU PROJET.....		51
Un exemple de la façon comment les objectifs interdépendants du projet améliorent sa conception.....		53
INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES.....		54
Exemples d'indicateurs au niveau de l'objet.....		55
IDENTIFICATION DES CONFLITS		57
OBJET.....		57
PROCESSUS.....		57
MATÉRIEL.....		57
POURQUOI L'IDENTIFICATION DES CONFLITS EST IMPORTANTE.....		58
TYPES DE CONFLITS.....		58
LE CERCLE DES CONFLITS.....		59
RESOLUTION DES CONFLITS		61
OBJET.....		61
PROCESSUS.....		61
MATÉRIEL.....		61
DIVERGENCES DES PARTIES PRENANTES.....		62

QUESTIONS DE POUVOIR DANS LA RÉOLUTION DES CONFLITS	64
DIRECTIVES À L'INTENTION DES FACILITATEURS DANS LES NÉGOCIATIONS FONDÉES SUR LES INTÉRÊTS	64
NÉGOCIATIONS FONDÉES SUR LES INTÉRÊTS.....	65
Un exemple de problèmes, d'intérêts et de position dans un situation conflictuelle.....	67
ANALYSE DES RESSOURCES ET DES CONTRAINTES 	69
OBJET	69
PROCESSUS.....	69
MATÉRIEL	69
UTILISATION DE L'ANALYSE DES RESSOURCES ET DES CONTRAINTES.....	70
Exemple d'analyse des contraintes	71
ANALYSE DES TENDANCES 	73
OBJET	73
PROCESSUS.....	73
MATÉRIEL	73
Exemple à partir de données des Nations Unies	74
Exemple tiré d'une opération de terrain dans le village de Jeded en Somalie.....	75
SYSTEMES DE GESTION DE L'INFORMATION 	77
OBJET	77
PROCESSUS.....	77
SÉRIES MINIMUM DE DONNÉES	78
<i>Sources des données nationales et sub-nationales</i>	79
DONNÉES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES	80
DONNÉES SUR LES MÉNAGES	82
INDICATEURS DE PARTICIPATION	84
BIBLIOGRAPHIE.....	86

A chaque fois que vous rencontrez dans le présent document le symbole des deux anneaux entrelacés représenté ci-dessous, cela indique qu'il y a un lien avec d'autres sections du guide d'application de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre au niveau intermédiaire ou avec ces autres documents:

Le guide d'application au niveau du terrain

Le guide d'application au niveau macro

Le guide de référence



Le tableau qui figure dans les 2 pages suivantes indiquent les liens particuliers qui unissent les outils des trois guides d'application conformément aux composantes de l'approche d'Analyse Socio-Economique selon le Genre:

Le contexte du développement

L'analyse des parties prenantes

L'analyse des besoins, des ressources et des contraintes, et

L'analyse des moyens d'existence

INTERACTIONS DES OUTILS DU GUIDE D'APPLICATION AU NIVEAU INTERMÉDIAIRE

Outil # du guide d'application au niveau intermédiaire	Outil # du guide d'application au niveau macro	Outil # du guide d'application de terrain
Outils du contexte du développement		
1. Analyse du contexte du développement	1. Se situer dans le processus de formulation des politiques	Cartes sociales du village
2. Analyse de la structure organisationnelle	3. Modélisation des interactions entre les niveaux macro, intermédiaire et du terrain	6. Profils institutionnels
3. Liste de contrôle pour l'intégration du genre dans la programmation et la gestion		6. Profils institutionnels
Outils de l'analyse des parties prenantes		
4. Diagramme de Venn des parties prenantes	7. Liste de contrôle pour faire participer les parties prenantes à la planification du développement	17. Diagramme de Venn des parties prenantes
5. Analyse du problème	8. Liste de contrôle pour établir le diagnostic du problème	15. Diagramme de l'analyse du problème
	5. Personnalisation du problème	
6. Guide de planification stratégique	1. Se situer dans le processus de formulation des politiques	16. Plan d'action communautaire préliminaire
	10. La technique nominale de groupe	
	18. Fiche de travail pour la conception de la mise en oeuvre	
7. Analyse des forces en jeu	13. Analyse de projet (coûts/bénéfices)	15. Diagramme de l'analyse du problème
8. Cadre logique	18. Fiche de travail pour la conception de la mise en oeuvre	19. Plan d'action des meilleures options
9. Identification des conflits		18. Matrice des collaborations et des conflits des parties prenantes
10. Résolution des conflits		
Outils de l'analyse des besoins, des ressources et des contraintes et des moyens d'existence		
11. Analyse des ressources et des contraintes	22. Analyse de l'efficacité des marchés	8. Graphique de circulation de l'analyse des bénéfices
		11. Cartes des Ressource
		12. Matrices des revenus et des dépenses
12. Analyse des tendances		4. Lignes de tendances
13. Systèmes informatique de gestion	2. Liste de contrôle des données intra-ménages nécessaires à la planification du niveau macro sensible au genre	1. Carte des ressources du village
	4. Liste de contrôle pour la désagrégation des marchés	4. Lignes de tendances
	12. Vérification de la dimension du genre au sein des ménages	Diagrammes d'activités journalières
	13. Analyse de projet (coûts/bénéfices)	Calendriers saisonniers
	22. Analyse de l'efficacité des marchés	1. Matrices des revenus et des dépenses
	23. Analyse par série chronologique des salaires des hommes et des femmes	
	24. Analyse des prix "hédoniques" des taux de salaires	
	25. Analyse des activités - Rendement imputé à la main-d'oeuvre féminine	
	26. Méthodes de mesure des travaux ménagers	

INTRODUCTION

Objet du guide d'application

Le guide d'application de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre au niveau intermédiaire est destiné aux spécialistes de la planification du développement dans tous les types d'institutions publiques et privées, depuis les services ministériels jusqu'aux groupements communautaires. Les concepts et les outils d'analyse présentés dans ce guide d'application visent à concevoir et à apporter des changements, dans une approche participative, qui tiennent compte des différences dues au genre et aux autres caractéristiques socio-économiques des divers groupes de parties prenantes. Le Guide d'application met en relief l'application pratique des concepts et des outils de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre. Les utilisateurs sont invités à consulter le Guide de référence pour davantage de précisions sur l'approche de programme de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre et les concepts qu'elle utilise.

Le but du guide d'application au niveau intermédiaire est de promouvoir la *planification et la mise en oeuvre participative* du développement au niveau institutionnel. Ce guide d'application regroupe des outils de planification qui ont été utilisés dans diverses circonstances dans un grand nombre de pays. Ces outils sont conçus pour incorporer l'Analyse Socio-Economique selon le Genre aux activités de développement. D'autres outils ont été conçus spécifiquement pour ce guide d'application de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre.

L'utilisation des outils du guide d'application renforcera les capacités institutionnelles afin:

- d'inclure des considérations socio-économiques et de genre dans les programmes et les projets,
- d'élaborer des processus internes plus participatifs, et
- d'élaborer des processus plus participatifs de collaboration avec les parties prenantes et les partenaires du développement.

L'Analyse Socio-économique selon le Genre s'intéresse aux institutions en tant qu'intermédiaires entre les politiques nationales et les ménages et les individus. Les institutions sont souvent responsables de l'interprétation des politiques nationales et de l'élaboration des programmes qui permettront de mettre en oeuvre ces politiques. Elles sont souvent en mesure d'élaborer des processus permettant à la population locale de participer davantage aux prises de décisions concernant le type de changement qu'elle souhaiterait voir apporter au niveau des communautés. L'attention portée aux interactions constitue l'élément fondamental du guide d'application de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre au niveau intermédiaire..

L'attention portée aux interactions constitue l'élément fondamental du guide d'application au niveau intermédiaire de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre.

Tout d'abord, une attention particulière est portée aux interactions entre les structures sociales, environnementales, économiques, démographiques, institutionnelles et politiques, composantes du contexte du développement.

Ensuite, les interactions entre les différents niveaux - macro, intermédiaire et terrain - constituent aussi un élément essentiel de l'approche selon l'Analyse Socio-Economique selon le Genre. Au niveau intermédiaire les institutions remplissent des fonctions et utilisent des processus qui favorisent les liens entre les communautés, les ménages et les individus d'une part, et les décideurs qui opèrent au niveau macro d'autre part.

Enfin, le guide d'application au niveau intermédiaire met l'accent sur les interactions entre les divers groupes de parties prenantes à tous les niveaux.



Contexte de Développement de l'ASEG

Les liens entre la pauvreté et l'utilisation des ressources naturelles illustrent comment l'inégalité d'accès aux ressources est accentuée par l'absence d'infrastructure matérielle et les blocages institutionnels.

Les pauvres sont souvent contraints de surexploiter les ressources accessibles - terre, eau, combustible - pour pourvoir à leurs besoins fondamentaux.

N'ayant aucune autre possibilité d'emploi ni l'accès au capital, ils doivent se rabattre sur des terres marginales à faible productivité.

Le problème est souvent aggravé par des éléments institutionnels tels que l'augmentation du démembrement des propriétés et des conflits fonciers.

L'Analyse Socio-Economique selon le Genre associe les institutions du niveau national et du niveau communautaire aux éléments de l'analyse au niveau intermédiaire. L'analyse de la composante institutionnelle du contexte socio-économique renseigne sur les mécanismes régulateurs et le flux des services. Dans toute société, il existe de nombreux types d'institutions. Elles sont publiques, privées, officielles, informelles, religieuses ou laïques. Elles sont grandes, moyennes ou petites et existent à tous les niveaux. Au niveau intermédiaire de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre, l'accent est mis sur les institutions qui servent d'intermédiaires entre les politiques nationales et les ménages et individus.

Les institutions sont fréquemment chargées de l'interprétation et de l'exécution des politiques et des lois, et de fournir des services. Ce rôle les amène souvent à contrôler l'accès aux moyens de production des entreprises agricoles et autres.

Dans de nombreux pays, les pressions extérieures en faveur de la privatisation et de la décentralisation ont entraîné des modifications profondes de l'infrastructure institutionnelle. De plus en plus de fonctions sont confiées au secteur privé. Il devient donc de plus en plus important d'inclure le secteur privé dans la planification du développement.

La mise en oeuvre du changement peut se trouver bloquée par des réglementations et des fonctions institutionnelles qui ne s'adaptent pas aux changements politiques et juridiques. Par ailleurs, les groupes qui composent la société n'ont pas toujours un accès égal à ces institutions. Dans toute société, il existe des groupes qui sont dépourvus de droits politiques; ce sont souvent les pauvres, les classes inférieures, les minorités ethniques et les femmes. Ces

groupes ne sont pas nécessairement dépourvus de ressources, mais ils n'ont pas toujours le moyen de se mobiliser au nom des intérêts communs. Il est très fréquent que les institutions gèrent explicitement ou implicitement la répartition des coûts et des avantages du développement à travers des mécanismes de réglementation et la fourniture de services.

Un des défis d'une approche participative est la nécessité d'investir dans le processus de planification tout en sachant que les bénéfices ne se feront sans doute sentir qu'à long terme.

Les institutions sont également chargées de la collecte, de la documentation, de l'analyse et de l'interprétation des données dans un pays. La manière dont les données quantitatives et qualitatives sont structurées et présentées a une influence décisive sur l'utilisation de ces données par les décideurs politiques à tous les niveaux.

Ainsi, les institutions chargées de l'analyse statistique, que ce soit les ministères de la planification, des groupes de produits, des instituts de recherche ou autres entités, sont en mesure de renforcer l'aptitude des planificateurs à traiter les questions fondamentales de développement à tous les niveaux des systèmes et sur une base intersectorielle.

Dans certains cas, les institutions ne disposent pas des structures et des mécanismes requis pour mener à bien leur rôle dans le processus de développement. Des changements, comme la décentralisation et l'utilisation plus fréquente des méthodes participatives, ont peu de chances de succès si les institutions concernées ne sont pas capables d'interaction avec leurs membres. Le renforcement de la capacité institutionnelle peut donc être nécessaire pour renforcer certains programmes de développement.

Les individus qui travaillent dans les institutions doivent posséder les connaissances spécialisées qui les aideront à agir d'une façon plus participative. Les ressources nécessaires au renforcement des capacités institutionnelles peuvent être difficiles à obtenir. Mais, pour adopter une approche plus participative, il faut parfois investir des ressources dans le processus de la planification et prendre conscience que les programmes plus durables, équitables et efficaces ne viendront qu'à long terme.

L'Analyse Socio-Economique selon le Genre: approche et principe

L'objectif est de comprendre comment les politiques et les programmes de développement risquent d'affecter les activités économiques et les rapports sociaux entre les différents groupes de personnes dans les collectivités locales. L'approche de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre vise à combler les lacunes entre les besoins de la population et les résultats du développement.

L'approche de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre reconnaît que le développement est un enjeu complexe. Il n'existe pas de réponses simples. Cette approche consiste donc à mieux poser les questions et non à trouver des réponses toute faites.

L'Analyse Socio-Economique selon le Genre fournit les outils permettant de renforcer l'efficacité, l'égalité et la durabilité du processus de développement soutenant l'investissement des ressources de développement en faveur des femmes en les associant pleinement à toutes les phases du processus de développement.

Il s'agit essentiellement d'aider les planificateurs et les communautés à améliorer "la sécurité de la subsistance durable", en créant des systèmes de subsistance qui ne déstabilisent ni ne dégradent les systèmes naturels dont ils dépendent.

Définitions conformes à l'Analyse Socio-Economique selon le Genre

Développement — changement socio-économique planifié qui est durable, équitable et efficace.

Durable — développement qui favorise la sécurité et la régénération des ressources économiques, naturelles, humaines et sociales.

Egalité — développement qui offre aux femmes et aux hommes des possibilités égales de participation et de bénéfices.

Efficacité — des objectifs de développement qui sont réalisés sans perte de temps ni de ressources.

L'égalité et l'efficacité sont renforcées quand les hommes et les femmes appartenant à tous les groupes d'une société ont accès aux ressources productives et reproductives et que leur est donné la possibilité de les utiliser.

La durabilité est renforcée par le biais d'un processus de changement social qui articule de façon explicite la notion de relation entre les systèmes socio-économique, économique et naturel, et la transformation que subissent ces relations. Ce processus de changement social devrait procurer à l'Homme des conditions de vie meilleure tout en préservant la base des ressources naturelles.

L'Analyse Socio-Economique selon le Genre est conçue pour permettre aux planificateurs de mieux comprendre comment, de tout temps, hommes et femmes s'efforcent de pourvoir aux besoins fondamentaux indispensables à leur survie et d'améliorer la qualité de leur vie et de celle de leur famille.

La planification basée sur la reconnaissance des questions de genre dans un contexte socio-économique élargi peut aboutir à des politiques, des programmes et des projets qui profitent plus équitablement à tous les membres d'une communauté. Le développement durable exige la gestion rationnelle de toutes les ressources: naturelles, humaines, financières et matérielles. Son objectif est de satisfaire les besoins humains à long terme, d'une génération à l'autre.

En associant l'analyse socio-économique et l'analyse selon le genre nous pouvons plus facilement poser des questions pertinentes sur le développement plus fructueux. Cela permet aussi une coopération plus étroite entre les agents du développement et la population locale et améliore les capacités des hommes et des femmes à prendre en main leur propre développement.

Principes directeurs de l'Analyse Socio-économique selon le Genre

L'idéologie de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre repose sur trois principes directeurs qui seront répétés et mentionnés tout au long du guide d'application au niveau intermédiaire.

Principes directeurs de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre

- 1. Les rôles spécifiques à chaque genre sont essentiels.**
- 2. Les personnes défavorisées sont prioritaires.**
- 3. La participation est capitale.**

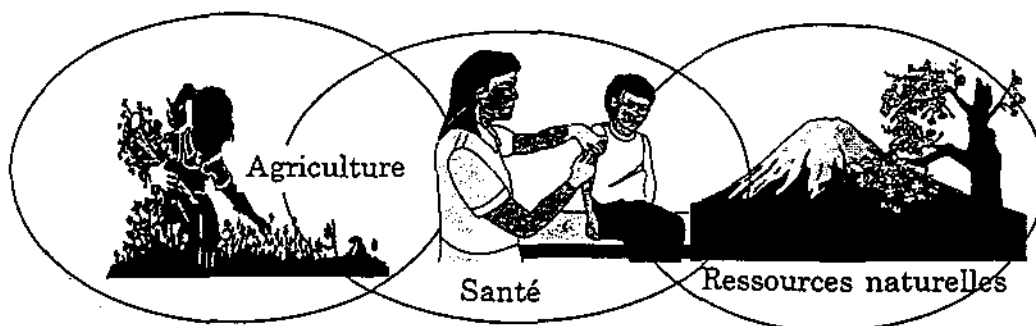
Les rôles spécifiques à chaque genre sont essentiels car il est évident que le développement doit viser les besoins et les priorités des hommes et des femmes pour réussir. On sait que dans toutes les catégories socio-économiques, les femmes sont défavorisées par rapport aux hommes. L'expérience et la recherche nous montrent que les actions de développement qui marginalisent les femmes sont vouées à l'échec.

Les personnes défavorisées sont prioritaires car il faut permettre à la population locale de jouer un rôle actif dans la planification du développement; il est donc essentiel d'éliminer la pauvreté pour parvenir à un développement durable. La pauvreté est étroitement tributaire des facteurs socio-économiques responsables de la discrimination envers les groupes défavorisés et qui amènent à les exclure du processus de développement. Ces groupes défavorisés sont ceux qui riquent le plus de ne pas disposer des ressources nécessaires pour satisfaire leurs besoins essentiels - nourriture, eau, santé, logement. L'approche selon l'Analyse Socio-économique selon le Genre part du principe que la satisfaction des besoins des plus défavorisés est le point de départ du développement.

La participation est capitale car la population locale connaît mieux que personne sa propre situation et ses besoins. Ces connaissances doivent être mises en valeur et les capacités d'analyse et de planification de ces gens doivent être renforcées. La réussite du développement local dépend du soutien de la population locale et ce soutien sera d'autant plus fort que les programmes reposent sur leurs besoins et leurs aspirations.

Il est important de comprendre comment les hommes et les femmes interviennent dans les différents types d'unités de production rurale. Les agriculteurs, les entrepreneurs du secteur informel et les travailleurs salariés gagnent leur vie d'une manière qui est influencée par les relations socio-

économiques. Les questions de genre qui sont liées à l'accès des ménages aux ressources et à leur contrôle déterminent la façon dont les individus bénéficient des programmes et des projets de développement. Les liens intersectoriels entre les programmes sont aussi un élément important de l'approche selon l'Analyse Socio-Economique selon le Genre.

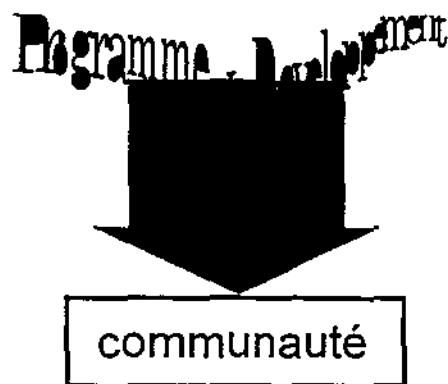


L'engagement des parties prenantes est un élément capital de l'approche selon l'Analyse Socio-Economique selon le Genre. Une des lacunes des nombreuses approches aux méthodes participatives est le fait qu'elles s'interrompent au niveau communautaire. L'Analyse Socio-Economique selon le Genre reconnaît, en revanche, que les différentes parties prenantes - institutions, secteur privé, gouvernement - doivent y être associées. C'est indispensable pour que les acteurs collaborent à la réalisation des objectifs du développement. Les institutions internationales et les groupes donateurs sont également souvent parties prenantes des programmes de développement.

Lorsque des informations concernant la communauté sont obtenues, les mécanismes qui permettent de les utiliser dans le processus de développement sont souvent faibles ou inexistants. Le développement véritablement participatif doit relier les groupes intéressés à tous les niveaux et analyser si les mécanismes de soutien fonctionnent bien. Parfois, un des éléments nécessaires pour favoriser la participation consiste à renforcer la capacité d'interaction entre les institutions et les collectivités.

L'Analyse Socio-Economique selon le Genre est une approche basée sur la participation active des individus, des ménages et des communautés. Elle a pour principe de base que "travailler avec" est plus utile que "faire pour".

Le terme d'"impact" sur les programmes de développement fait penser à un processus qui s'exerce du haut vers le bas. Cela revient à dire que quelque chose se passe, qu'il y ait ou non un bénéfice pour les gens.



L'Analyse Socio-Economique selon le Genre envisage au contraire les individus comme des parties prenantes au processus de développement. L'utilisation de cette approche nécessite de comprendre et d'apprécier "l'enjeu" que tous les partenaires misent sur le succès de l'entreprise. A chaque niveau, les parties prenantes ont des ressources à investir dans le développement. Elles s'efforcent de les investir de façon à limiter les risques et à maximiser les bénéfices en faveur ou en dépit d'une politique, d'un programme ou d'un projet.

La perception des avantages potentiels par les parties prenantes influe sur la réussite du programme ou du projet. La planification du développement au moyen de l'approche selon l'Analyse Socio-Economique selon le Genre est un processus participatif, itératif, au cours duquel les parties prenantes sont associées à la mise en place du puzzle du développement.



Un exemple de la différence créée par la participation des parties prenantes

Projet en zone périurbaine en Kasserine, Tunisie.

Ces zones sont surtout peuplées de gens récemment émigrés des campagnes qui apportent avec eux un style de vie et des moeurs caractéristiques du milieu rural dont il proviennent.

Un des problèmes identifiés par la municipalité provenait du fait que les déchets solides de la préparation des repas étaient jetés directement devant les habitations. Cette habitude favorisait la prolifération des insectes et des rongeurs porteurs de maladies. Des charrettes ont été envoyées pour ramasser et emporter les déchets.

Plusieurs réunions de groupes ont été organisées dans les communautés, notamment avec des groupes de femmes.

Ces réunions ont permis de mettre à jour des aspects très intéressants de la situation. La plupart des ménages de la zone élèvent des petits ruminants pour compléter l'alimentation et les revenus de la famille. Par conséquent, les déchets alimentaires sont une importante source de nourriture pour ces animaux.

Comme les animaux sont en liberté et mangent les restes répandus autour de la maison, leurs excréments constituent un grave problème. Mais ils constituent aussi une importante source d'engrais pour les jardins familiaux.

En se contentant de ramasser les déchets alimentaires et de les emporter, on aurait supprimé une ressource essentielle, menacé la survie des animaux et à long terme, compromis l'aptitude des femmes à produire dans les jardins des aliments indispensables.

Quand on a demandé aux femmes de cette communauté tunisienne d'aider à résoudre le problème, elles ont demandé une assistance pour construire des enclos dans lesquels les animaux seraient gardés et gérés par une coopérative qu'elles souhaitaient vivement former.

La construction des enclos a soutenu les efforts de la coopérative. Les participantes recueilleront régulièrement les déchets alimentaires pour nourrir les animaux, puis elles ramasseront le fumier pour les jardins et pour le vendre. L'amélioration de la production des jardins permet aux femmes de tirer un revenu de la vente des légumes qu'elles produisent.

UTILISATION DU GUIDE D'APPLICATION AU NIVEAU INTERMEDIAIRE


Le but des outils

Etant donné que le guide d'application au niveau intermédiaire est conçu à l'intention des groupes et des institutions, les outils sont essentiellement prévus pour être utilisés par des participants alphabètes dans le processus de planification des programmes et des projets. Dans la mesure du possible, on identifie les liens qui relient les outils entre eux à l'intérieur du guide, et ceux qui les relient aux outils des guides d'application au niveau macro et intermédiaire. Un tableau situé au début de ce document illustre les liens avec les outils des guides d'application aux niveaux macro et intermédiaire. Ni le processus ni les concepts du guide d'application au niveau intermédiaire ne sont isolés. Ils interagissent avec les autres niveaux et les autres groupes de parties prenantes afin de maximiser leur utilité dans la planification du développement.

Les outils de ce guide sont des outils de processus. Afin de les utiliser avec efficacité, il faut être compétent en matière de processus et de facilitation. Les personnes qui n'ont aucune expérience dans l'utilisation des techniques de facilitation trouveront utile de se familiariser avec ces outils au préalable, en participant à un atelier de formation.

Récapitulatif des outils

Chacun des outils du guide d'application au niveau intermédiaire est conçu pour être, le cas échéant, utilisé indépendamment. Cependant, l'utilisation des outils de manière plus intégrée peut apporter des bénéfices majeurs aux planificateurs. Les outils du niveau macro et du niveau du terrain des guides d'application offrent d'importantes interactions avec ces niveaux.

Afin d'aider les planificateurs à déterminer les outils qui peuvent se compléter mutuellement, le symbole  qui représente une interaction, apparaît périodiquement tout au long du guide d'application. Ce symbole avertit l'utilisateur qu'il y a un lien avec un autre outil ou une autre section du guide de référence ou des guides d'application aux niveaux intermédiaire, macro ou du terrain, qui peut être utile dans le processus de planification.

Chaque outil du guide est représenté par un symbole. Ces symboles figurent à la table des matières et sur la première page de chaque outil du guide d'application au niveau intermédiaire. Cela permet de les retrouver facilement quand on travaille avec le guide complet.

ANALYSE DU CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT



Objet

Le contexte du développement de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre est davantage un modèle conceptuel qu'un outil typique. Il vise à fournir une structure d'analyse pour guider la planification du développement. Des interactions apparaissent entre les trois niveaux du contexte - macro, intermédiaire, terrain. Ces interactions jouent un rôle capital dans la définition des options offertes aux familles. Les options déterminent les adaptations que les familles apportent aux milieux social, économique et physique.

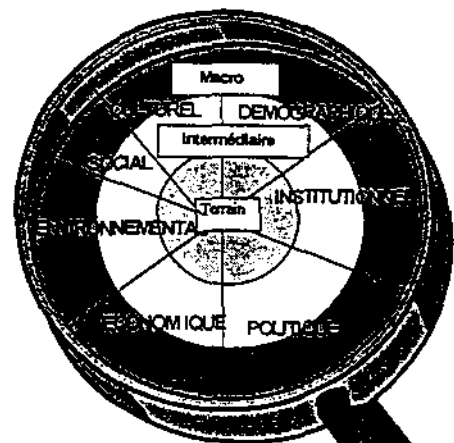
Outre ces liens entre les différents niveaux - macro, intermédiaire, terrain - le modèle de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre illustre la façon dont les aspects sociaux, environnementaux, institutionnels, politiques, économiques et démographiques recourent tous les niveaux de ces systèmes.

Processus

Il ne s'agit pas uniquement d'un processus d'utilisation de l'analyse conceptuelle. Ce modèle offre un cadre de pensée pour analyser le développement. Il peut être utile comme point de référence lors de l'utilisation de tous les autres outils de ce guide d'application. Comme l'indique le symbole, il fournit un certain regard pour examiner le développement.

Utilisation de l'analyse du contexte du développement

L'Analyse Socio-Economique selon le Genre (ASEG) commence par la définition de trois niveaux différents de systèmes comme contexte pour le développement. Cet outil s'appelle l'analyse contextuelle. L'analyse contextuelle comprend une analyse selon le genre au niveau des ménages et de la communauté (le terrain), des institutions (intermédiaire), et des politiques juridiques et nationales (macro). Elle suppose que tous les éléments du contexte subissent l'influence de la culture.



Contexte de Développement de l'ASEG

Questions posées par l'Analyse Socio-Economique selon le Genre au niveau intermédiaire

- Comment les structures et les mécanismes institutionnels contrôlent-ils les coûts et les bénéfices du développement?
 - Y a-t-il des différences liées au genre dans la répartition de ces coûts et de ces bénéfices?
 - Quels sont les besoins immédiats en matière de renforcement des capacités institutionnelles afin de favoriser une approche participative au développement?
 - Quelles sont les organisations qui travaillent le plus étroitement avec les membres de la communauté?
 - Quels sont les liens avec les autres niveaux des systèmes, tels que les institutions publiques et/ou privées?
 - Comment les structures et les mécanismes institutionnels contrôlent-ils les coûts et les bénéfices économiques du développement?
 - Y a-t-il des différences liées au genre dans la répartition de ces coûts et de ces bénéfices?
 - Comment l'infrastructure communautaire soutient-elle les perspectives de développement économique d'une communauté?
 - Y a-t-il des aspects spécifiques au genre dans l'importance de l'infrastructure pour les membres de la communauté?
-

Les facteurs qui opposent et ceux qui favorisent l'égalité des sexes dans le processus de développement se situent dans un contexte de systèmes sociaux et économiques à des niveaux divers. L'analyse de ces contraintes et l'identification de ces éléments favorables à l'intervention doivent inclure des informations sur le contexte à chaque niveau pour définir les étapes du changement et en établir les priorités.

Il est capital de bien comprendre chaque niveau des systèmes sociaux et économiques pour:

- clarifier les composantes du problème de l'égalité en fonction du sexe, de l'âge, de l'origine ethnique, de la race ou d'autres paramètres sociaux
- identifier les hypothèses du problème
- confronter ces hypothèses à l'information existante
- identifier les besoins d'informations supplémentaires
- formuler un objectif de développement
- indiquer les changements nécessaires à la réalisation du ou des objectif(s) du développement
- définir les obstacles particuliers au changement
- définir les conditions favorables et les ressources nécessaires au changement
- dégager les étapes d'une action précise, y compris les responsabilités.

Pour chacun des outils du présent guide, pensez aux interactions entre les niveaux de système et les sept éléments qui les recoupent dans le contexte de développement.

ANALYSE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



Objet

Pour examiner les voies de communication et de prise de décision au sein d'une organisation, on utilise un organigramme. Il permet de définir les groupes qui ont accès au pouvoir et à l'influence dans une organisation, et les autres. Afin que ce processus fonctionne, il importe que les responsables soient d'accord sur l'utilité du processus; ils doivent également s'engager à prendre les mesures nécessaires pour que soient mises en oeuvre les décisions sur lesquelles ils se sont entendus au cours de l'analyse. Il peut se révéler utile de créer un groupe de travail chargé de planifier les activités spécifiques de mise en oeuvre des changements, une fois l'analyse terminée.


Processus

Distribuez à chaque personne participant à l'analyse une copie de votre organigramme. Demandez-leur de réfléchir à chaque question de la page suivante et d'inscrire leurs réponses sur leur copie.

Organisez ensuite un débat de groupe afin de déterminer comment les gens perçoivent le fonctionnement actuel de votre organisation. Cet exercice devrait uniquement consister en un échange d'idées, et non en une discussion sur qui a raison et qui a tort. Il est très important qu'à ce stade le personnel d'encadrement écoute attentivement, sans émettre de jugement.

Servez-vous des questions de la deuxième page de l'outil pour suggérer des nouvelles voies de communication dans votre organisation; dessinez-les sur l'organigramme actuel ou modifié. Il risque d'y avoir plusieurs versions. Si il y a plus de 5 à 7 personnes dans le groupe, il serait bon de les séparer en petits groupes de 3 personnes pour travailler sur la deuxième série de questions et de rassembler tout le monde au moment de la discussion, comme dans la première partie de l'exercice.

Réfléchissez à la façon dont la structure peut être modifiée pour améliorer la communication et la participation au sein de l'organisation.

Il peut être utile de dessiner un diagramme de Venn  des parties prenantes internes, et de faire faire à chaque groupe d'entre elles l'analyse de la structure organisationnelle. On comparera ensuite les résultats des divers groupes au cours d'un débat organisé.

N'oubliez pas de séparer au moins une fois les hommes des femmes, en deux groupes cibles distincts.

Il faut accorder un délai suffisant à chaque partie du processus de groupe. Celui-ci variera en fonction du nombre de personnes concernées. Il est utile de donner aux personnes le temps de réfléchir entre la première et la deuxième partie; elles ne devraient donc pas être programmées le même jour. La durée de chacune est d'au moins 3 à 4 heures.

Matériel

Organigramme de votre groupe ou organisation

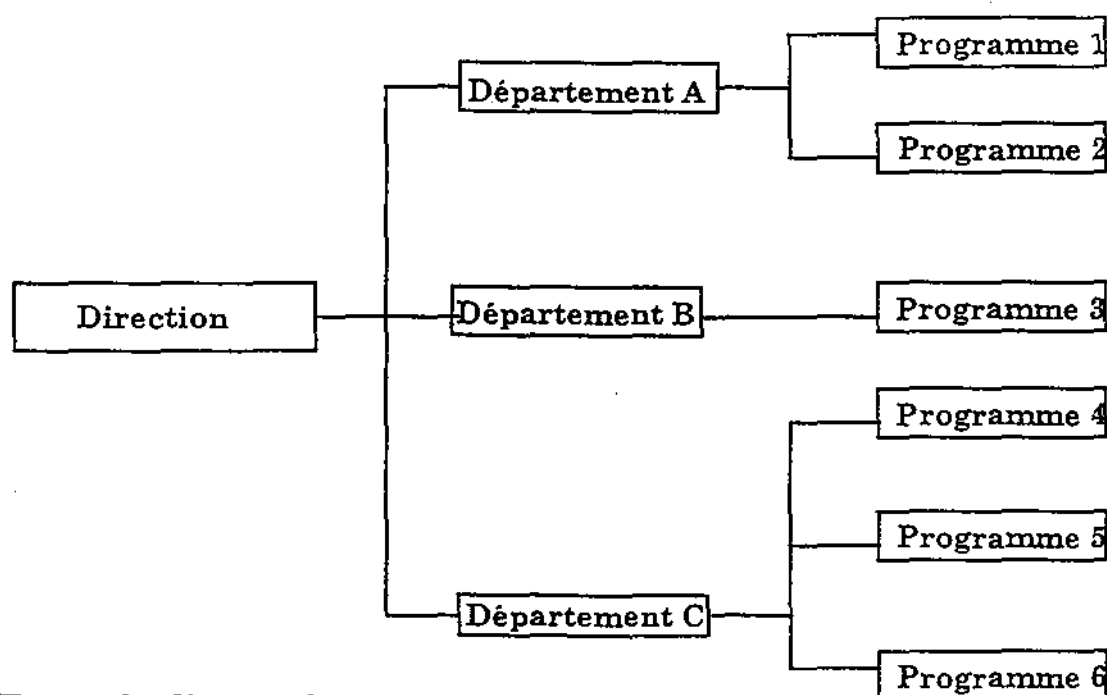
Bloc-notes et crayons ou stylos

Panneau à feuilles mobiles et marqueurs

Etape 1. Les voies de communication actuelles et la prise de décision.

Les questions suivantes servent de guide à l'analyse initiale de votre organigramme tel qu'il existe.

- Que sont les voies de communication organisationnelles?
- Les voies de communication organisationnelles reflètent-elles la façon dont le travail est accompli dans votre organisation?
- Si ce n'est pas le cas, comment traceriez-vous les voies de communication afin qu'elles représentent la façon dont le travail est réparti, effectué, et évalué?
- Les voies de communication sont-elles les mêmes pour ce qui est de la répartition du travail, de sa réalisation et de son évaluation?
- Comment sont prises les décisions relatives à l'affectation des ressources?
- Qui est susceptible d'avoir le pouvoir d'influence? Auprès de qui? Dans quelles situations?
- Y a-t-il des différences en matière de pouvoir d'influence selon la nature de la tâche ou les ressources concernées? Si oui, indiquez-le sur votre version de l'organigramme.



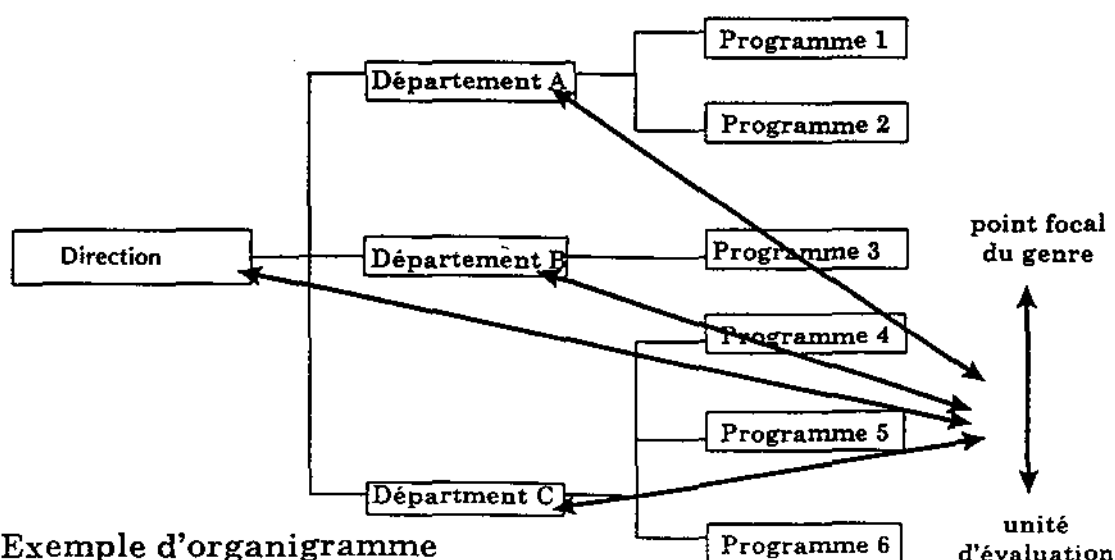
Exemple d'organigramme

Étape 2. Identifier des options de nouvelles voies de communication et de prises de décision dans votre organisation

Une fois que vous avez réfléchi à la façon dont les choses se passent dans votre organisation telle qu'elle est actuellement, et que vous les avez étudiées, il faut vous demander si des changements dans les voies de communication et dans la prise de décision n'augmenteraient pas votre efficacité dans certaines tâches ou certains processus. Les questions suivantes pourront vous servir de guide de réflexion et de discussion.

- Y a-t-il un processus précis ou une tâche précise, comme l'intégration des questions socio-économiques selon le genre dans tous les programmes, que la mise en place de voies de communication organisationnelle nouvelles ou meilleures rendraient plus aisées?
- Quelles nouvelles voies de communication organisationnelle sont nécessaires?
- Y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées aux schémas de communication existants?
- Les processus de prise de décision ont-ils besoin d'être changés? Si oui, comment?
- De quelle façon peut-on élargir ou changer le pouvoir d'influence pour que davantage de personnes participent à la prise de décision?

L'exemple ci-dessous illustre comment on a identifié de nouvelles voies de communication pour faciliter la réalisation d'une tâche déterminée.



Exemple d'organigramme modifié afin de faciliter l'intégration du Genre dans les activités de suivi et d'évaluation

LISTE DE CONTROLE POUR L'INTEGRATION DU GENRE DANS LA PROGRAMMATION ET LA GESTION



Objet

La liste récapitulative ci-après inclut des éléments essentiels pour l'intégration des considérations de genre dans les organisations et les programmes. C'est un outil de planification et de suivi. Cette liste de contrôle est établie à partir des directives issues d'une étude des organisations membres publiée par la Commission sur la promotion des femmes du Conseil américain pour l'action internationale bénévole.¹ Dans cette étude, on a cherché à identifier les facteurs les plus importants dans une institution pour intégrer la notion de genre dans l'ensemble du **programme interne et du processus de gestion**.

Processus

Utilisez la liste de contrôle comme exercice de planification, de suivi et d'évaluation; cela peut être effectué en groupes ou par les responsables. Chaque point de la liste de contrôle doit être étudié du point de vue de sa validité par rapport à votre organisation; cochez ceux qui sont vérifiés.

Matériel

Liste de contrôle et information sur l'organisation.

¹ Hamerschlag, Kari and Annemarie Reerink. Best practices for Gender Integration in Organizations and Programs from the InterAction Community: Findings from a Survey of Member Agencies. Commission on the Advancement of Women. 1996.

1. Politiques relatives au genre et gestion

Enoncé des politiques relatives au genre

- évaluation du problème à la base
- description des valeurs, des principes et du mandat qui guideront la politique de l'organisation

Participation du personnel et des partenaires de l'organisation à l'élaboration des politiques relatives au genre

Engagement ferme de la direction générale vis à vis des politiques relatives au genre.

2. Intégration du genre dans la programmation

Planification du programme et conception du projet

- recueil de données ventilées selon le genre
- analyse du genre ou évaluation des besoins selon le genre
- évaluer la participation des hommes et des femmes aux programmes
- évaluer l'incidence des actions des projets sur les hommes et les femmes
- évaluation des rôles, des responsabilités et des besoins différents des hommes et des femmes, y compris l'accès aux ressources et aux prises de décisions, et leur contrôle, aux niveaux des ménages et des communautés
- consultation avec les organisations de femmes

Mise en oeuvre

- procédures d'incorporation des questions de genre dans les projets
- équilibre des genres parmi le personnel local, participation accrue des femmes, formation selon le genre

Suivi et évaluation

- mesure de l'incidence et des bénéfices pour les femmes et les hommes
- le suivi et l'évaluation participatives doivent inclure tant les hommes que les femmes et les équipes d'évaluation doivent être équilibrées du point de vue du genre

Département centralisé, unité ou point focal pour le genre

- fournit une formation selon le genre et en soutien à la programmation

Assignation des responsabilités du personnel dans les différents départements, reliés à l'unité ou au point focal du genre

3. Formation à l'intégration des questions de genre

Formation à la prise de conscience, la sensibilisation, la planification et l'analyse relative au genre

Formation supplémentaire avec des outils et des méthodes spécifiques pour institutionnaliser l'intégration des considérations de genre dans toute l'organisation

4. Genre et recrutement

Egalité des chances

Considérations de genre incluses dans la description des tâches et dans les critères de recrutement et d'évaluation des performances

Représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les postes de responsabilités au siège et sur le terrain

Stratégies proactives pour recruter des femmes aux postes de responsabilité

- campagne d'information par les circuits susceptibles de toucher davantage les femmes
- encouragement et formation des femmes pour les inciter à gagner de l'avancement en étant promues des postes moyens aux postes élevés

5. Politiques de travail favorables aux familles

Horaires de travail souples


Congés maternels et paternels

Congé et assistance pour s'occuper des enfants et des personnes à charge

DIAGRAMME DE VENN DES PARTIES PRENANTES



Objet

Le diagramme de Venn des parties prenantes est un outil qui nous fait comprendre qui sera touché par les activités de développement proposées. Les parties prenantes, au sein de la communauté et ailleurs, ont des ressources à investir dans les activités de développement. Elles s'efforcent de le faire en limitant les risques et en maximisant les avantages. C'est pourquoi il est important de savoir qui elles sont et ce qu'elles font avant de finaliser et de mettre en oeuvre les plans de développement. NOTE: Cet outil figure aussi dans le guide d'application au niveau du terrain 

Processus

Organisez des groupes d'activités. Bien souvent, il faut créer des groupes distincts pour les hommes et les femmes.

Commencez par demander aux groupes d'énumérer les organisations qui sont les plus importantes dans la situation donnée. Il peut s'agir d'examiner une politique, un programme ou un projet de développement proposés, ou de trouver des parties prenantes pour une institution.

Demander ensuite à chaque groupe de décider comment chaque "groupe de parties prenantes" doit être représenté - par un petit, moyen ou grand cercle - , pour traduire son importance relative dans cette situation. Le nom de l'organisation doit être indiqué dans le cercle. Pour composer un diagramme de Venn, les cercles doivent être placés de la façon suivante:

- cercles séparés - aucun contact
- cercles qui se touchent - l'information circule entre les institutions
- petit chevauchement - quelque collaboration dans la prise de décision
- grand chevauchement - collaboration étroite dans la prise de décision

Examiner autant d'institutions que possible et demander aux participants de les placer les unes par rapports aux autres. Le débat sera animé et la position des cercles changera souvent avant de parvenir à un consensus.

Matériel

Panneaux à feuilles mobiles, marqueurs, papier collant pour faire les cercles, et ciseaux. Il peut être utile de découper à l'avance des cercles de dimensions différentes.

Préparation d'un diagramme de Venn des parties prenantes

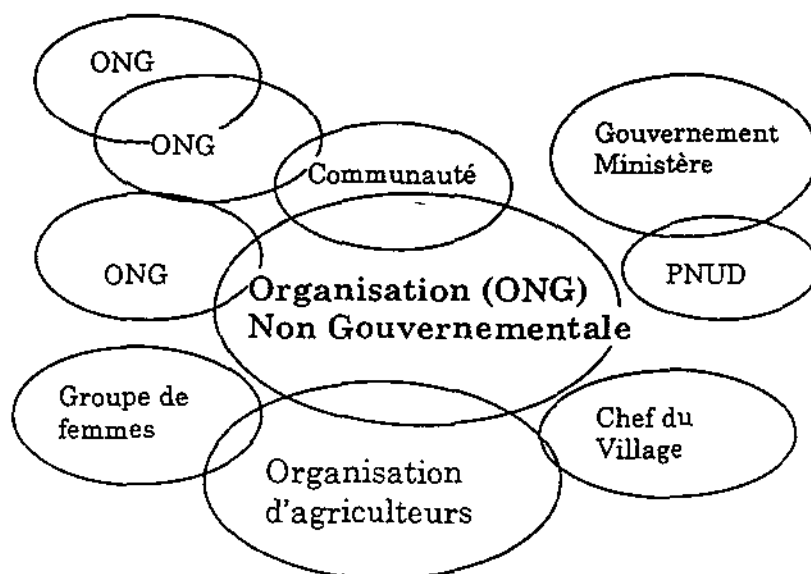
Une partie prenante est quelqu'un qui est intéressé ou affecté par une politique, un programme ou une activité de développement.

Le degré de l'intérêt qu'une partie prenante porte à une activité est déterminé par l'ampleur de "l'enjeu" qu'il ou elle a misé sur cette activité.

Les parties prenantes sont: les gouvernements, les institutions, les groupes du secteur privé, les organisations non-gouvernementales, les groupements communautaires ou les particuliers. Les groupes de parties prenantes peuvent avoir des enjeux différents selon le genre ou selon d'autres caractéristiques sociales et/ou économiques.

NOTES: Le chevauchement des groupes dans le diagramme de Venn indiquent les intérêts communs. La taille relative des cercles correspond en gros à "l'enjeu" relatif du groupe de parties prenantes concerné.

Exemple de diagramme de Venn des parties prenantes pour une ONG



ANALYSE D'UN PROBLÈME



Objet

Cet outil est conçu pour aider à analyser un problème en définissant les questions relatives à la situation, aux attitudes et aux comportements des individus et des groupes.

Processus

L'outil d'analyse d'un problème peut être utilisé par des groupes ou des individus. Utilisé en groupe, il pourra davantage maximiser l'apport des parties prenantes.

Faites remplir la fiche de travail relative à la définition du problème par chaque membre du groupe. Organisez un entretien de groupe sur les définitions en veillant à ce que chacun exprime son point de vue.

Parvenez à un consensus de groupe sur la définition du problème.

Selon la taille du groupe, travaillez avec le groupe entier ou avec des sous-groupes plus petits, pour remplir les autres fiches de travail.

Organisez un entretien de groupe pour parvenir à un consensus sur les changements qui doivent se produire pour résoudre le problème.

Prévoir suffisamment de temps pour une discussion générale. La durée variera selon la taille du groupe et la complexité du problème. Il est recommandé de prévoir un minimum de 3 à 4 heures.

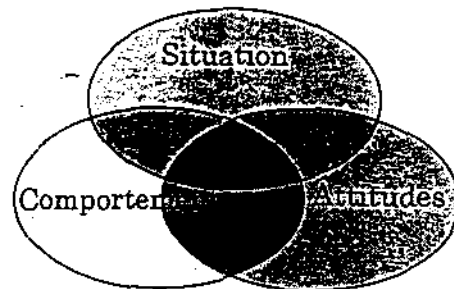
Matériel

Exemplaires des fiches de travail pour chaque membre du groupe.
Panneau à feuilles mobiles et marqueurs pour récapituler les points.

Comment analyser un problème

Cet outil est conçu pour aider à analyser un problème en définissant les questions relatives à la situation, aux attitudes et aux comportements des individus et des groupes.

Les options permettant de changer la situation et les comportements constituent les techniques les plus efficaces pour résoudre un problème.



Les attitudes jouent un rôle dans la situation du problème, mais s'efforcer de les changer n'est généralement pas le meilleur moyen de résoudre un problème. Il est vrai que les attitudes peuvent changer sous l'effet de l'expérience acquise avec le temps. Changer une situation et/ou des comportements entraîne parfois un changement des attitudes.

Quelque chose doit changer ...

Situation



- Information
- Structure
- Processus
- Règles
- Ressources

Attitudes




- partagées
- conflictuelles
- explicites
- implicites

Comportement



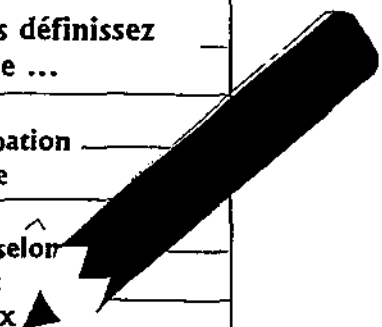
- vous
- les autres
- le groupe

Il arrive que des individus ou des groupes différents aient une perception quelque différente du problème. Il est recommandé d'aborder le processus de recherche de solution au problème en précisant comment il est perçu par chacun. Les différences peuvent dépendre de certaines caractéristiques du groupe de parties prenantes définies au moyen des outils d'analyse des parties prenantes.  Un ou plusieurs de ces outils peuvent être utiles pour cette partie de l'analyse.

Les directives ci-dessous pourront vous aider à définir clairement le problème.

- Énoncez le problème tel que vous le percevez.
- Comment pensez-vous que les autres le perçoivent?

Quand vous définissez un problème ...
1. La participation est essentielle
2. Les rôles selon le genre sont fondamentaux
3. Les personnes défavorisées sont prioritaires

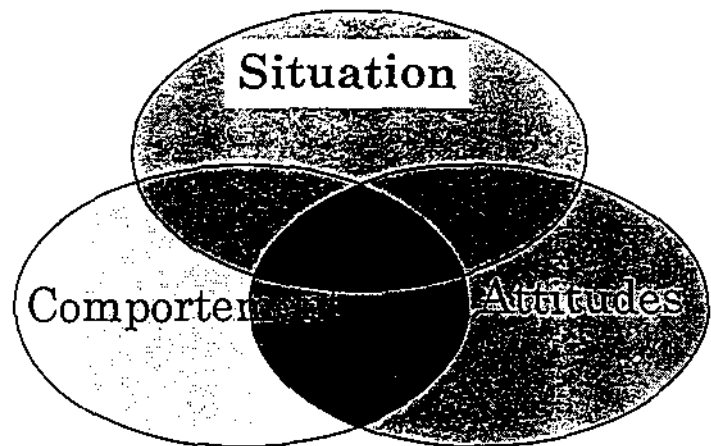


- Identifiez les éléments communs dans les différentes définitions du problème.
- Identifiez les éléments différents dans les différentes définitions du problème.
- Décrivez en quoi la situation serait différente si le problème était résolu.

Cette étape du processus d'analyse du problème est centrée sur la situation du problème. Elle fournit des éclaircissements sur les différentes facettes de la situation, précise les informations supplémentaires nécessaires et indique les changements qui devraient être apportés à la situation pour résoudre le problème.

Evaluation de la situation

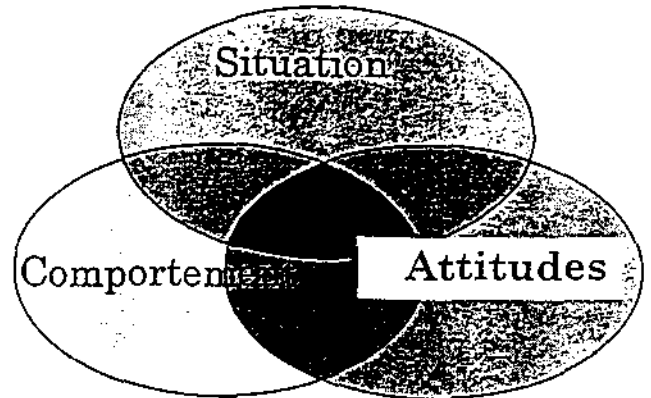
Pour résoudre un problème, il faut savoir ce qui peut être changé et comment. Précisez comment chaque élément de la situation indiqué ci-dessous contribue au problème. Il peut y avoir plusieurs facteurs contribuant au problème pour chaque élément.




- Complément d'information
- Structure de la situation
- Processus
- Règles
- Ressources

Evaluation des attitudes

L'attitude fait souvent partie intégrante d'un problème. Il est bon de connaître l'attitude de chacun, mais on ne peut changer que la nôtre. Il est rarement profitable de chercher à changer l'attitude des autres.



Comme la perception du problème, l'attitude face au problème ou à la situation peut être partagée ou conflictuelle. Il peut y avoir des attitudes différentes selon les individus ou les groupes. Ces différences peuvent dépendre des divergences dues au genre ou aux groupes de parties prenantes, des facteurs historiques, des valeurs ou des informations divergentes concernant une situation. Elles peuvent être clairement affichées ou implicites. Il est nécessaire de clarifier les deux types d'attitudes - explicite et implicite.

Si les attitudes face au problème ou à la situation sont partagées, le problème se résoudra plus simplement. Si elles sont conflictuelles, il importe de centrer l'attention d'abord sur les aspects de la situation ou du problème sur lesquelles il y a accord. Les outils de résolution des conflits peuvent s'avérer utiles si les attitudes sont fortement conflictuelles. 

La classification ci-dessous vous aidera à énumérer les attitudes face à un problème.

Attitudes partagées

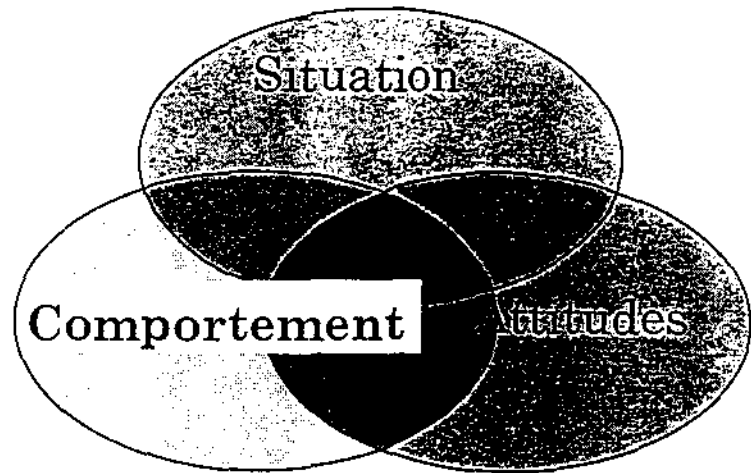
Attitudes conflictuelles

Attitudes explicites

Attitudes implicites

Evaluation des comportements

Le comportement, c'est l'ensemble des actions des gens face à une situation particulière. Quand une situation change ou devient extrêmement pénible, il est normal d'essayer de l'améliorer en utilisant les mêmes actions. Si elles ne donnent aucun résultats, on adopte un comportement qui a déjà servi dans d'autres circonstances.



Pour résoudre les problèmes, il faut examiner attentivement notre comportement et chercher d'autres solutions pour adopter un nouveau comportement qui donnera de meilleurs résultats. N'oubliez pas que:

- nous pouvons modifier en partie une situation,
- nous pouvons changer notre comportement,
- en travaillant de manière participative, nous pouvons aider à créer un environnement qui favorisera de nouveaux comportements chez les autres.

Les questions ci-dessous peuvent aider à analyser les aspects comportementaux d'un problème.

En quoi la modification de votre comportement pourrait-elle influencer sur le problème?

En quoi la modification du comportement du groupe pourrait-elle influencer sur le problème?

- **En quoi la modification du comportement des autres pourrait-elle influencer sur le problème?**

Définition du problème en termes constructifs

Quand vous aurez défini le problème et analysé la situation, les attitudes et les comportements, vous posséderez suffisamment d'informations pour énoncer le problème en termes constructifs.

Un problème énoncé en termes constructifs donne des informations spécifiques sur les changements nécessaires.

Voici un exemple de problème général:


"Notre groupe ne collabore pas directement avec les communautés".

Le problème énoncé en termes constructifs devient:

"Notre groupe doit développer les circuits de communication pour améliorer la participation communautaire."

Ce dernier énoncé permet d'identifier les mesures à prendre pour développer les circuits de communication.

Les questions ci-dessous peuvent vous aider à définir le problème de façon constructive.

L'étape de la planification de la mise en oeuvre, dans le guide de planification stratégique peut être utile pour identifier des actions spécifiques permettant de résoudre un problème. 

Enoncer le problème en termes constructifs.

- **Comment la situation évoluerait-elle si le problème était résolu?**
- **Comment saurez-vous que le changement s'est produit?**
- **Quelles mesures sont nécessaires pour réaliser le changement désiré?**
- **Donnez un énoncé constructif de votre problème.**

GUIDE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE



Objet

La planification stratégique est un processus qui fournit un cadre au sein duquel les programmes et les projets peuvent être conçus, exécutés, suivis et évalués. Il fournit une orientation commune à une organisation ou à un groupe. Le guide de planification stratégique de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre se fonde sur les trois principes directeurs du programme de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre.

Certain termes, tels que but et objectif, ont un sens particulier dans le processus de planification stratégique. Ces mêmes termes sont repris dans le cadre logique de ce guide. Ils sont importants pour le développement d'objectifs mesurables, qui fait partie du processus de suivi et d'évaluation.

L'application de toutes les étapes du guide implique une attention à ses principes directeurs. On part du principe que le guide fait partie d'un processus de planification comprenant la participation des parties prenantes à toutes les étapes.

Principes directeurs de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre

1. Les rôles selon le genre sont essentiels.
 2. Les personnes défavorisées sont prioritaires.
 3. La participation est fondamentale.
-

Processus

Dressez un calendrier du processus de planification stratégique. Le processus complet peut prendre plusieurs mois car sa réussite nécessite beaucoup de réflexion et d'informations.

Identifiez tout d'abord les parties prenantes de votre organisation ou groupe. Puis confiez à des individus ou à un groupe la responsabilité de trouver différentes options pour la participation des parties prenantes à votre

planification stratégique. Le guide vous suggère des questions et des idées à chaque étape pour vous assurer que les parties prenantes continuent à participer à votre planification.

Choisissez des facilitateurs pour le processus de planification stratégique. Il est souvent utile de recourir à des gens de l'extérieur qui ont une expérience en matière d'aide aux groupes pour la planification stratégique, car la réussite à chaque étape est étroitement liée aux compétences du facilitateur.

Prévoir des délais suffisants pour chaque étape du processus. Généralement, il faut par exemple presque toute une journée pour parvenir à un consensus sur l'énoncé d'une vision d'ensemble. Les principales parties prenantes doivent, si possible, y participer directement. Sinon, une ou deux personnes de votre organisation peuvent rendre visite aux principales parties prenantes pour recueillir leur contribution. Il faudrait faire en sorte que la participation des femmes et des groupes défavorisés ne s'effectue pas brutalement.

NOTE: Chaque étape est annoncée par un vaste encadré. Ces encadrés seront transcrits sur des transparences pour rétroprojecteur afin de faciliter la présentation du processus de planification stratégique. Leur format est tel qu'ils peuvent être directement copiés sur la transparence. On s'en servira dans le cadre d'ateliers, pour introduire les étapes du processus de planification stratégique. Si l'utilisateur choisit de ne pas les utiliser ainsi, les encadrés serviront de guide au facilitateur. Les étapes et les questions tiendront alors lieu de plan. Les étapes sont conçues pour être initialement utilisées de façon séquentielle, mais elles deviennent itératives au fur et à mesure de l'avancement du processus.

Des suggestions et des questions clés vous orientent à chaque étape.

Matériel

Plans organisationnels, y compris les énoncés de la vision d'ensemble et des attributions.

Sources d'information concernant les parties prenantes.


Panneau à feuilles mobiles, marqueurs ou tableau noir et craies

Un rétroprojecteur, le cas échéant.

Etape 1. Définir une vision d'ensemble de votre programme

- Quel est le mandat de votre organisation/programme ?
- Qu'est-ce que vos participants attendent de votre programme?
- Qu'attendez-vous de votre action ?

C'est ici que vous devez vous interroger sur qui sont les parties prenantes de votre programme.

L'utilisation du diagramme de Venn comme outil d'analyse des parties prenantes peut être efficace. 

Quand chaque groupe de parties prenantes est identifié, vérifier comment elles peuvent être associées à votre processus de planification stratégique.

Quelles informations possédez-vous concernant les besoins et les intérêts de chaque groupe de parties prenantes?

Quelles informations supplémentaires vous sont nécessaires?

Étudiez les trois questions concernant votre vision d'ensemble. Écoutez les différentes opinions et soyez sensibles aux attentes différentes selon les groupes, hommes et femmes ou direction et personnel.

- Dès le début du processus de planification stratégique, il faut examiner les questions suivantes: participation, rôles selon le genre, groupes défavorisés.
- Quelle est l'importance des différences liées au genre dans chaque groupe de parties prenantes?
- Quels sont les groupes de parties prenantes les plus défavorisés selon votre vision d'ensemble?
- Quelles mesures prendre pour inclure ces groupes dans votre planification?

Veillez à

- prendre des notes
- donner à chacun la possibilité de participer
- poser des questions pour éclaircir les idées
- accepter d'étudier toutes les idées
- chercher des points d'accord
- commencer à résumer les idées
- laisser poser des questions
- faire un relevé des problèmes
- ne pas perdre de vue les intérêts des parties prenantes

Etape 2. Énoncé de la vision d'ensemble

- Énoncez la vision d'ensemble et son orientation à long terme
 - Prenez le temps qu'il faudra pour parvenir à un consensus sur la formulation de l'énoncé de la vision d'ensemble.
 - Rappelez-vous qu'il est peut être nécessaire de revenir sur le sujet durant l'élaboration des objectifs.
-

Autres notes concernant les énoncés de visions d'ensemble:

L'énoncé de la vision d'ensemble concerne la raison d'être fondamentale de l'organisation ou du groupe et précise le rôle fonctionnel que celle-ci ou celui-ci jouera dans son environnement.

Une vision d'ensemble doit énoncer clairement la portée et l'orientation des activités et, dans la mesure du possible, servir de guide aux personnes qui prennent les décisions à tous les niveaux de l'organisation. Les plans des programmes ou des projets doivent correspondre aux objectifs énoncés dans la vision d'ensemble.

- Quels besoins de vos clients cherchez-vous à satisfaire à présent, quels produits ou services sont offerts?
- Quelles sont vos parties prenantes de base?
- Comment entendez-vous agir, de quelles technologies essentielles (informations, services, recherche, politiques) disposez-vous?
- Pourquoi votre groupe ou organisation existent-ils?
- D'où provient le gros de vos ressources?

Etape 3. Fixer un objectif

- **Enoncez l'objectif recherché**
 - **Utilisez plusieurs points de repère si nécessaire**
 - ⇒ En planification stratégique, un **objectif** est défini comme étant une fin vers laquelle les efforts sont dirigés.
 - ⇒ Dans le cadre de votre programme, ce ne sont généralement pas uniquement les efforts qui sont dirigés vers l'**objectif**.
-

Il sera utile de se reporter à l'analyse des parties prenantes de sorte que les liens entre les parties prenantes fassent partie intégrante du processus de définition des objectifs.

Si vous disposez d'informations obtenues par des techniques d'évaluation rapide, elles vous permettront de vérifier que l'objectif fixé répond aux besoins et aux priorités des différents groupes de parties prenantes.

Les données disponibles provenant d'enquêtes et d'autres études peuvent aider à définir la situation et à identifier les objectifs du changement.

En fixant l'objectif, il faut aussi citer les autres groupes qui peuvent également contribuer à la réalisation de cet objectif.

- L'énoncé d'un objectif doit être centré sur un résultat final que vous souhaitez obtenir, comme l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages.
 - L'énoncé devrait inclure toutes les considérations spécifiques relatives aux diverses parties prenantes, en tenant compte des considérations de genre et des groupes défavorisés.
 - Essayez d'imaginer comment les choses évolueront si l'objectif est atteint. Quelle sera la situation dans 3 à 5 ans?
 - L'objectif doit être conforme à la vision d'ensemble de l'organisation.
-

Etape 4. Définissez votre (vos) objectif(s)

- **Enoncez le (les) objectif(s) escompté(s)**
- **Utilisez plusieurs points de repère si nécessaire**

⇒ En planification stratégique, un **objectif** est le résultat final d'une ou plusieurs actions ou activités.

⇒ Un **objectif** est un résultat dont votre programme accepte la responsabilité.

Les objectifs d'un programme ou d'une organisation sont la base des activités de planification, de l'affectation des ressources et de l'élaboration des plans de suivi et d'évaluation.

En général, les objectifs sont indépendants les uns des autres, quoi qu'ils visent tous le même résultat. Ainsi, il est possible d'évaluer les progrès dans la réalisation de chaque objectif, et de cibler les changements de façon plus précise au fur et à mesure de l'avancement du programme.

S'il est nécessaire de porter une attention particulière à un groupe donné, cela devrait être inclu dans l'énoncé de l'objectif afin que les activités de suivi et d'évaluation en tiennent compte.

Par exemple, "l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages dans la région méridionale" est un objectif très général. "L'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages dirigés par des hommes et ceux dirigés par des femmes dans la région méridionale par l'amélioration de la production et du stockage après récolte dans un délai de trois ans" est un objectif qui garantit que l'effet produit par les réalisations portera bien sur les deux types de ménages et sur le changement des méthodes de production et de stockage.

Précisions concernant les objectifs: un objectif doit être clair, précis et objectivement mesurable. Il doit être clairement relié au dessein de votre organisation. Il doit préciser, le cas échéant, si une attention particulière est accordée aux besoins des divers groupes de parties prenantes, y compris l'attention spéciale dont font l'objet les différences liées au genre et les besoins particuliers des groupes défavorisés. Il faut être prudent de ne pas fixer d'objectifs trop nombreux pour un seul programme. Vos objectifs décrivent la façon dont vous souhaitez voir évoluer la situation actuelle.

Etape 5. Comment transformer les objectifs en plan d'action: définition de la situation actuelle


- Résumé de la situation actuelle
 - Poser quelques questions brèves et étudier les détails oralement
 - ⇒ Comment en sommes-nous arrivés là?
 - ⇒ Y a-t-il des informations d'ordre historique pertinentes à examiner?
 - ⇒ Y a-t-il des hypothèses qui ne sont plus valables ou d'autres qui doivent être confirmées?
-

Questions posées par l'Analyse Socio-Economique selon le Genre concernant le contexte du développement à examiner:

- Comment notre structure et nos processus organisationnels déterminent-ils ceux qui bénéficient de nos programmes et ceux qui doivent y payer un tribut?
- Y a-t-il des différences liées au genre dans la répartition de ces tributs et de ces bénéfices?
- Quels sont les besoins immédiats de renforcement des capacités institutionnelles pour mettre en oeuvre vos objectifs de façon participative?
- Quelles autres organisations collaborent très étroitement avec nos clients, surtout au niveau communautaire?
- Identification des options disponibles

Étape 6. Options disponibles

- Énoncez les stratégies disponibles pour chaque objectif
 - Énumérez les avantages et les inconvénients de chacune
 - Déterminez le coût financier et humain de chaque option
 - Identifiez les facteurs favorables pour chaque option
 - Identifiez les contraintes pour chaque option
-

L'analyse des forces en jeu peut être un outil pour cette partie de la planification stratégique.  Les questions qu'elle pose sont destinées à aider à choisir parmi les différentes options.

Pour déterminer ensuite le coût et l'efficacité de chaque option, il conviendra de faire examiner chacune d'entre elles par des groupes de travail puis de comparer les options à l'aide des informations produites par ces groupes. Dans les premiers temps de ce processus, la comparaison pourra reposer sur une estimation approximative des ressources nécessaires.


Durant le processus de comparaison des options, la participation des principales parties prenantes, y compris celles du niveau communautaire, est essentielle.

- Les options que vous examinez à ce stade vous aideront à élaborer un plan spécifique pour atteindre vos objectifs.
 - Il vous faut des options qui soient réalisables compte tenu de vos ressources et de vos contraintes.
 - Les options doivent spécifier lorsqu'une attention particulière est accordée aux besoins des groupes défavorisés et des autres parties prenantes, y compris aux différences selon le genre.
-

Étape 7. Planification de la mise en oeuvre

- Choisissez les stratégies de chaque objectif
 - Mettez au point les stratégies choisies
 - ⇒ Les ressources nécessaires sont-elles disponibles durant la période prévue?
 - ⇒ L'autorité et les responsabilités sont-elles clairement définies?
 - ⇒ Des plans prévoyant la participation continue des parties prenantes ont-ils été inclus dans la stratégie?
-

A présent, vous avez identifié le but et les objectifs de votre programme.

Quand vos plans de mise en oeuvre se précisent, le cadre logique peut vous être utile à planifier des projets déterminés. 

Selon la taille de votre programme et le nombre de personnes concernées, il conviendra de créer des groupes de travail chargés de planifier en détail les diverses composantes du programme..

- Il faut effectuer la planification de l'action en temps limité et inclure des points de repère pour suivre les progrès réalisés.
 - Il importe d'estimer de façon réaliste le temps de travail personnel nécessaire et disponible pour exécuter les plans.
 - Il faut évaluer soigneusement les besoins de renforcement des capacités pour mettre en oeuvre les plans.
 - Il importe que les liens de communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation facilitent la mise en oeuvre.
-

ANALYSE DES FORCES EN JEU



Objet

L'Analyse des forces en jeu est un outil de planification très simple. Elle complète les processus de planification stratégique, du cadre logique et de la résolution des conflits. Elle permet aux particuliers ou aux groupes de planifier des actions précises visant le changement, en se concentrant sur les forces qui facilitent ou freinent ce changement.

Processus

Choisissez des facilitateurs pour conduire l'analyse des forces en jeu. L'analyse des forces en jeu est un outil simple qui fonctionne bien avec des facilitateurs choisis dans un des groupes.

Prévoir des délais suffisants pour chaque étape du processus. Il s'avère profitable de travailler sur chaque étape du processus en petits groupes et d'accorder aux groupes le temps d'échanger leurs idées entre chaque étape. Cela permet de parvenir à un consensus concernant l'identité des forces et de rassembler l'information de tous les groupes pour planifier les activités. Les parties prenantes clés devraient, dans la mesure du possible, être physiquement présentes à cet exercice.

Des suggestions et des questions vous orientent à chaque étape.

Matériel

Panneau à feuilles mobiles, marqueurs ou tableau noir et craie.

L'analyse des forces en jeu est un outil permettant d'évaluer:

Les forces favorables et les forces défavorables

qui agissent dans toute situation créée par le changement.

- Les forces favorables sont celles qui agissent en soutien de l'action ou du changement voulu. Ces forces devraient autant que possible être renforcées.
- Les forces défavorables sont celles qui agissent à l'encontre de l'action ou du changement voulu. Ces forces devraient autant que possible être minimisées ou éliminées.
- L'Analyse des forces en jeu est un outil de planification de l'action destinée à renforcer ou à minimiser des forces.


 La première étape consiste à identifier ces forces sur un tableau.

Tableau 1. Questions à poser

Forces favorables	Forces défavorables
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles conditions existantes peuvent contribuer à la réalisation du changement voulu? • Quelles ressources, dont les ressources financières, humaines, naturelles et sociales, peuvent contribuer à ce changement? • De quelle façon l'infrastructure et les services en place soutiennent-ils le changement? • Quels groupes travaillent déjà sur la question et comment pourriez-vous conjuguer vos efforts? • Quels groupes soutiennent le changement? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles conditions existantes freinent le changement? • Quelles ressources financières, naturelles humaines, naturelles et sociales font défaut ou sont insuffisantes? • L'insuffisance de l'infrastructure et des services constituera-t-elle un obstacle au changement? • Existe-t-il des groupes qui ne sont pas favorables au changement?

Une fois que les facteurs favorables et défavorables ont été identifiés, il faut les classer en fonction de l'intensité de leur force à soutenir ou à entraver l'action ou le changement à l'étude.


 La deuxième étape consiste à classer les forces favorables et défavorables.

Tableau 2. Exemple de classement.

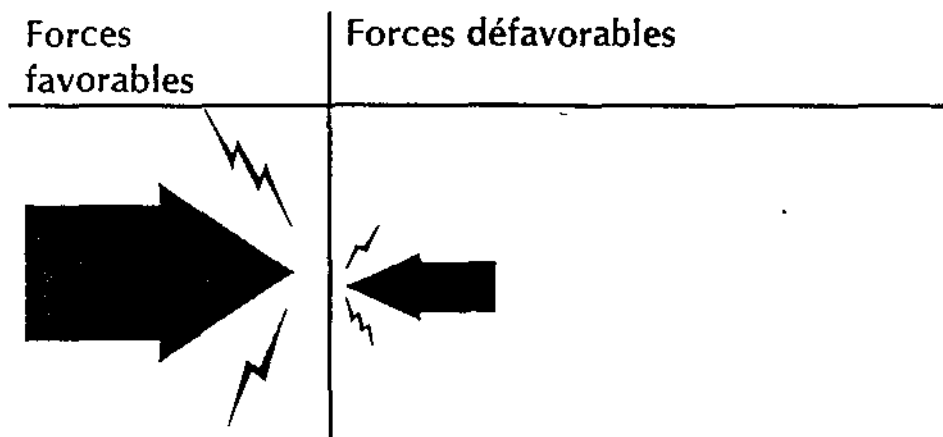
Forces favorables	Forces défavorables
3 le soutien communautaire 1 les ressources des donateurs 2 les ONG actives dans la communauté 5 les services de vulgarisation 4 les groupes d'agriculteurs	5 le manque d'expérience 2 l'insuffisance de l'infrastructure 3 le temps 4 le faible taux d'alphabétisation dans la communauté 1 le faible taux de participation au niveau communautaire

Après que les forces favorables et défavorables aient été classées, chaque force doit être analysée de sorte à identifier les mesures à prendre pour maximiser ou minimiser la force. Pour ce faire, il est recommandé d'inscrire chaque force sur la feuille d'un panneau à feuilles mobiles.

Il est généralement très utile de penser d'abord aux mesures qui renforceront les forces les plus favorables, et ensuite à celles qui renforceront chacune des autres forces favorables. Il s'agit en fait d'appliquer le plus de "force" possible du côté favorable.

- ☞ La troisième étape consiste à planifier la maximisation des "forces en jeu" favorables.

Tableau 3. Les forces favorables et défavorables



Après que les mesures de maximisation des forces favorables aient été planifiées, établissez la liste des forces défavorables et réfléchissez aux mesures qui pourraient les minimiser. A nouveau, il s'agit de minimiser les "forces en jeu" défavorables. Parfois, il arrive que les forces les plus faibles soient les plus faciles à éliminer ou à minimiser, et agir sur plusieurs d'entre elles aura un effet cumulatif considérable. D'autres fois, il peut être critique de s'attaquer aux forces les plus défavorables.

- ☞ La quatrième étape consiste à planifier la minimisation des "forces en jeu" défavorables

C'est à ce stade qu'il est important d'être précis sur les mesures que vous avez retenues pour maximiser les forces favorables et minimiser les forces défavorables.

- ☞ La cinquième étape consiste à planifier les mesures.

Pour chaque mesure, il est nécessaire de répondre à plusieurs questions clés.

- Quelles sont les étapes précises nécessaires à la prise de chaque mesure?
- Dans quel ordre devront s'effectuer ces étapes?
- Qui est chargé de chaque étape?
- Quel est le calendrier de chaque étape?
- Comment apprendrez-vous que la mesure a été prise?

La réponse à chacune de ces questions sera inscrite sur un panneau à feuilles mobiles et fera l'objet d'une discussion visant un consensus. Les personnes chargées de l'exécution de chaque étape doivent s'engager à respecter les délais qui leur auront été impartis.

Il est utile de convenir d'une méthode permettant d'assurer le suivi de l'avancement, et de fixer la date de la prochaine réunion du groupe pour contrôler et adapter le plan d'action si nécessaire.

LE CADRE LOGIQUE

Objet

Le cadre logique est un outil de planification destiné à être utilisé avec le cycle du projet. Il sert à la planification du projet. Etant donné que le développement des indicateurs est intégré dans le processus du cadre logique, il est important, pour utiliser l'outil, que les buts et les objectifs soient définis de manière précise. Cet outil de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre comprend des questions et des exemples basés sur les trois principes directeurs de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre.



On part de l'hypothèse que le guide fera partie intégrante d'un processus de planification qui inclut la participation des parties prenantes à toutes les étapes du processus. Il est important que les parties prenantes soient d'accord sur les buts et les objectifs.

Processus



Le cycle de projet

Animez la(les) session(s) relative(s) au cadre logique, selon les besoins.

Les données et les informations émanant des outils d'évaluation rapide participative sont des éléments importants de la planification des projets. Le guide d'application au niveau du terrain présente plusieurs de ces outils et directives concernant l'analyse et l'utilisation de l'information.  Des données subsidiaires doivent aussi être consultées. Le guide de référence et les guides d'application aux niveaux macro et intermédiaire contiennent des outils relatifs à la collecte des données et des directives concernant l'analyse et l'interprétation des données.  Le processus de planification doit envisager quelles données supplémentaires sont nécessaires pour la planification et en quelles quantités.

A chaque page du cadre logique figurent des propositions de processus spécifiques.

Matériel



Toutes données d'ordre général disponibles, y compris les résultats d'enquête, les données fournies par la méthode accélérée de recherche participative, etc. Panneaux à feuilles mobiles, marqueurs ou tableau noir et craie.

Utilisation du cadre logique

L'application de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre au niveau de projet telle qu'elle est présentée ici utilise les quatre étapes du cycle de projet: 1) identification / préparation, 2) conception, 3) mise en oeuvre et suivi, et 4) évaluation. Le cadre logique s'applique au stade de la conception du projet; il comporte néanmoins des éléments spécifiques à la planification de la mise en oeuvre, du suivi et de l'évaluation. Pour des renseignements plus détaillés sur le cycle du projet et sur le cadre logique, reportez-vous au guide de référence.



Ce sont généralement les personnes qui élaborent et gèrent les projets qui sont chargées d'appliquer l'approche de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre aux phases des projets. Si, dès le départ, il y a engagement de leur part, les plans de mise en oeuvre du projet contiendront les processus nécessaires au maintien des bénéfices tout au long de l'exercice.

Le stade de la préparation et de l'identification établit le cadre général de la coopération communautaire. Au cours de cette phase, et par le biais de l'analyse du contexte du développement et l'analyse des parties prenantes , les parties prenantes sont amenées à participer au processus de définition d'un projet en termes de secteur et de thèmes généraux. Le fait de travailler avec les parties prenantes permet de considérer les idées de projets en fonction des besoins des membres de la communauté. Les outils d'évaluation de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre au niveau de la communauté et des ménages, et ceux du guide d'application au niveau du terrain  sont utiles à ce stade, et fournissent l'occasion d'intégrer la participation des parties prenantes au processus de planification. On en profitera aussi pour s'assurer que les parties prenantes des niveaux national et institutionnel prennent conscience des perceptions communautaires à l'égard des questions importantes, et des différences de perceptions entre les divers groupes, dont les différences liées au genre.

Lorsque on utilise le cadre logique en planification, il est bon de définir d'abord les objectifs globaux qui dépassent le cadre du projet. Ensuite, on définira "l'objet du projet" ou l'objectif que la mise en oeuvre du projet doit atteindre. Il est prévu que la durée de l'objet dépasse celle du projet et engendre des bénéfices durables en faveur des groupes cibles. Il convient de penser que l'approche de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre permette de définir des objectifs aux deux niveaux qui auront plus de chances de se réaliser et d'obtenir des résultats durables.

A ce stade, il faut examiner les hypothèses concernant les parties prenantes à tous les niveaux. Outre ces hypothèses, il faut tenir compte de l'évaluation des questions institutionnelles - aptitude, ressources, contraintes et mécanismes structurels - avant de procéder à la phase de conception. Dans certains cas, l'intégration du genre et des autres questions socio-économiques à la conception ne pourra s'effectuer que par le biais d'interventions planifiées au


niveau institutionnel, comme la formation ou la modification des mécanismes institutionnels.

Le cadre logique est un outil simple pour:

- Organiser vos pensées
- Créer un lien entre les activités et les investissements avec les résultats attendus
- Etablir des objectifs de performance
- Confier des responsabilités
- Communiquer de façon concise

Les objectifs du projet

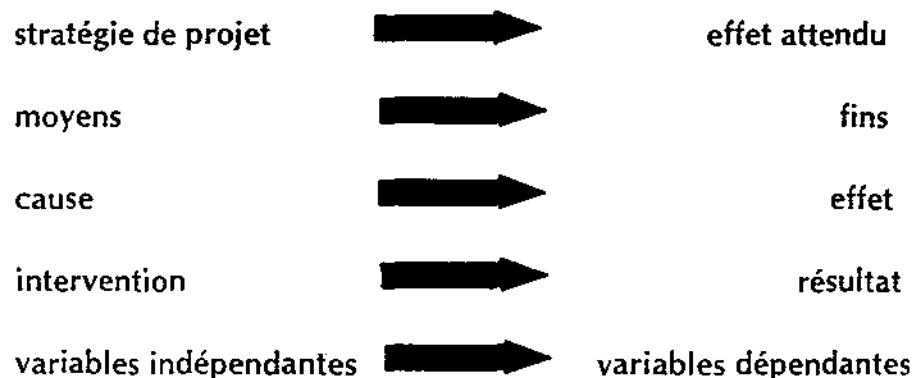
Que sont les objectifs? Il y a plusieurs niveaux d'objectifs, et on utilise des termes différents pour chacun d'entre eux.

Les buts représentent le niveau le plus général des objectifs. Un projet devrait avoir un but sans pour cela avoir la responsabilité de toutes les actions visant ce but. Voir le guide de planification stratégique pour plus de détails. 

Les objectifs du projet englobent les accomplissements, les résultats et les cibles visées par le projet.

Ce que les objectifs ne sont pas: ils ne sont ni des travaux imposés ni des tâches, qui sont les moyens d'atteindre les objectifs du projet.

Les objectifs séparent la cause de l'effet, par exemple



Le "cadre logique" prend son nom de son objectif: analyser la logique d'un projet.

La logique d'un projet est liée à une série d'hypothèses interdépendantes.



Un exemple de la façon comment les objectifs interdépendants du projet améliorent sa conception

But: C'est le dessein sectoriel ou national et la raison pour laquelle le projet est entrepris. Le projet devrait contribuer à atteindre ce but, mais n'est pas seul à en être responsable.

Éliminer les maladies provoquées par l'eau contaminée dans la région Nord-Ouest.

Objet: C'est l'objectif précis que l'on compte atteindre comme résultat direct du projet. La réalisation de l'objet dépend de la réussite du projet, mais aussi de certains facteurs dont la gestion du projet n'a pas le contrôle total.

Faire respecter les règles d'hygiène par les hommes et les femmes en zone rurale.


Résultats: Ce sont les contributions spécifiques du projet, qui émanent de la gestion des objectifs et des activités du projet.

Fournir de l'eau propre à 60% des ménages dirigés par des hommes ou des femmes dans la région du Nord-Ouest dans un délai de trois ans.

Activités: Elles comprennent les tâches fondamentales accomplies par le personnel du projet à l'aide des ressources nécessaires à l'exécution des activités du projet - humaines, physiques, financières, etc.

1. travailler avec les hommes et les femmes dans les villages ciblés afin de trouver des emplacements pour des puits et des systèmes d'aménagement de l'eau.
2. en coopération avec les parties prenantes dans les villages, organiser des plans de travail pour creuser des puits et installer des systèmes d'aménagement de l'eau.
3. creuser des puits.
4. évaluer les besoins en services sanitaires en collaboration avec les hommes et les femmes des villages.
5. revoir les systèmes de prestation des services sanitaires pour satisfaire les besoins des villages.

Indicateurs objectivement vérifiables

Le cadre logique appliqué à la planification du projet utilise des "indicateurs objectivement vérifiables" pour déterminer le taux de réussite. Ces indicateurs fournissent une base objective d'évaluation et nous montrent comment reconnaître le succès de l'opération. Ils peuvent mesurer autant le processus que les résultats. La section concernant les systèmes informatiques de gestion de ce guide contient davantage de détails sur les indicateurs. 

Pour élaborer des indicateurs du taux de réussite des activités, il faut généralement préciser les notions d'activités, apports, résultats, objet et but.

Il y a généralement trois types d'indicateurs pour mesurer la réussite aux niveaux des activités, des résultats et de l'objet..

Type 1

Un niveau de réalisation

7 000 emplois créés d'ici 1998 avec la participation égale des hommes et des femmes.

Type 2

Changement de niveau

Les rendements à l'hectare des agriculteurs et des agricultrices augmentent de 5% entre 1997 et l'an 2000.

Type 3

Fourniture ou création de quelque chose de nouveau

Un programme d'études d'infirmière créé à l'université nationale.

Un bon indicateur doit avoir quatre qualités. Il doit être

Plausible
Ciblé

Indépendant
Objectivement vérifiable

- Un indicateur **plausible** mesure ce qui est important dans un projet - pas ce qui est facile.

Par exemple:

Objectif: construire des logements améliorés.
Mauvais indicateur: construction de maisons de briques.
Meilleur indicateur: construction de 500 maisons, en utilisant des matériaux locaux pour le sol et les fenêtres.

- Un indicateur **plausible** mesure les changements qui peuvent être attribués aux activités du projet.

*Activités du projet
matériaux locaux pour les sols*

*changements accomplis
construction de maisons*



- Un indicateur **indépendant** mesure les changements à un niveau.

Les indicateurs d'activités mesurent si, quand, où et comment l'activité est intervenue. Il convient d'inclure aussi, le cas échéant, des critères de qualités.

Les indicateurs de résultats mesurent les résultats des activités, à savoir ce que l'on a obtenu parce que les activités ont eu lieu.

Les indicateurs au niveau de l'objet sont plus généraux - si l'objet lui-même est général. Ils aident à répondre à la question de savoir si les résultats ont permis d'améliorer la situation par rapport à l'objet du projet.

Exemples d'indicateurs au niveau de l'objet

Objet:

Les ménages dirigés par des hommes et ceux dirigés par des femmes dans la région de Changwat vivront dans des habitations adéquates avec des installations sanitaires d'ici 1998.

Indicateurs:

1. 75% des ménages vivront dans des maisons en bois en 1998.
2. 100% des nouvelles maisons satisferont aux normes publiques régionales en matière d'eau et d'installations sanitaires.
3. 30% des maisons auront l'électricité en l'an 2000.
4. Toutes les maisons auront accès à l'électricité en l'an 2005.

□ Les indicateurs doivent être **ciblés**

Les niveaux de réalisation doivent être spécifiquement définis.

- * **Combien? — Quantité**
- * **Comment? — Qualité**
- * **Quand? — Temps**



Etape 1. Définir l'indicateur

Les petits agriculteurs augmentent leurs productions de riz.

Etape 2. Ajouter la quantité

30,000 agriculteurs et agricultrices ayant des exploitations de 2 hectares ou moins augmentent leur production de riz de 30%.

Etape 3. Indiquer la qualité

30,000 agriculteurs et agricultrices ayant des exploitations de 2 hectares ou moins augmentent leur production de riz de 30% tout en maintenant la même qualité de récolte qu'en 1995.


Etape 4. Préciser le temps

30,000 agriculteurs et agricultrices ayant des exploitations de 2 hectares ou moins augmentent leur production de riz de 30% d'octobre 1996 à octobre 1997 tout en maintenant la même qualité de récolte qu'en 1995.

IDENTIFICATION DES CONFLITS



Objet


L'identification des conflits est la première étape vers la résolution des conflits. C'est un processus qui sert à mettre en lumière les conflits potentiels et existants aux divers stades de la planification. Cet outil a pour but d'aider à comprendre les types de conflits et leur raison d'être. L'outil de résolution de conflits  servira aussi d'outil d'identification de conflits.

Processus

Dans toute planification, il importe de procéder à l'identification des conflits. Elle peut être utilisée par des groupes ou des particuliers. Il est fort probable que son utilisation en groupe maximise l'apport des parties prenantes. Il s'avère très efficace d'utiliser ce processus dans l'examen d'un conflit qui se situe à l'intérieur du groupe et qui a déjà été ouvertement débattu.

Dans un premier temps de l'utilisation du cercle des conflits, on demandera à un facilitateur de faire une brève présentation du modèle. Organisez une discussion de groupe pour s'entendre sur les définitions, en faisant en sorte que tous les points de vue soient exprimés. Demandez ensuite aux petits groupes d'identifier un conflit précis et de parvenir à un consensus à son sujet.

A l'aide du cercle des conflits, demandez aux petits groupes d'examiner et d'arriver à un consensus sur le type de conflits qu'ils ont identifié. Il se peut qu'ils conviennent que plus d'un élément dans le cercle s'applique à leur exemple. Demandez aux petits groupes de faire rapport en réunion plénière; ceci sera suivi d'une discussion permettant de tirer les conclusions du processus.

Prévoyez environ 30 minutes pour la présentation initiale, 45 minutes pour les discussions en petits groupes et 5 minutes pour le rapport de chaque petit groupe en réunion plénière. Il faudra prévoir au moins 30 minutes pour la discussion finale et les conclusions. Ce processus peut également être utilisé directement dans la planification des programmes et des projets. Il y a la possibilité de l'utiliser avec l'outil d'analyse des ressources et des contraintes pour identifier les conflits potentiels au sujet des investissements de ressources nécessaires au programme ou au projet. 

Matériel

Une transparence de rétroprojecteur ou une feuille de panneau à feuilles mobiles pour dessiner le cercle des conflits.

Des copies des définitions des différents types de conflits et du cercle des conflits pour chaque participant(e).

Panneau à feuilles mobiles et marqueurs pour résumer les points.



Pourquoi l'identification des conflits est importante

La dynamique du changement est la cause quasi inévitable de conflits entre les besoins des différents groupes de parties prenantes. Il est indispensable de résoudre les conflits et de parvenir à un consensus pour maximiser l'effet positif du changement et, autant que possible, renforcer la volonté des individus à investir une partie de leurs ressources dans la réalisation des résultats désirés. Quand on examine les conflits, il s'agit d'abord de prendre conscience des différents types de conflits et aussi des différents outils qui aident à les résoudre par une approche de résolution de problème.

Types de conflits

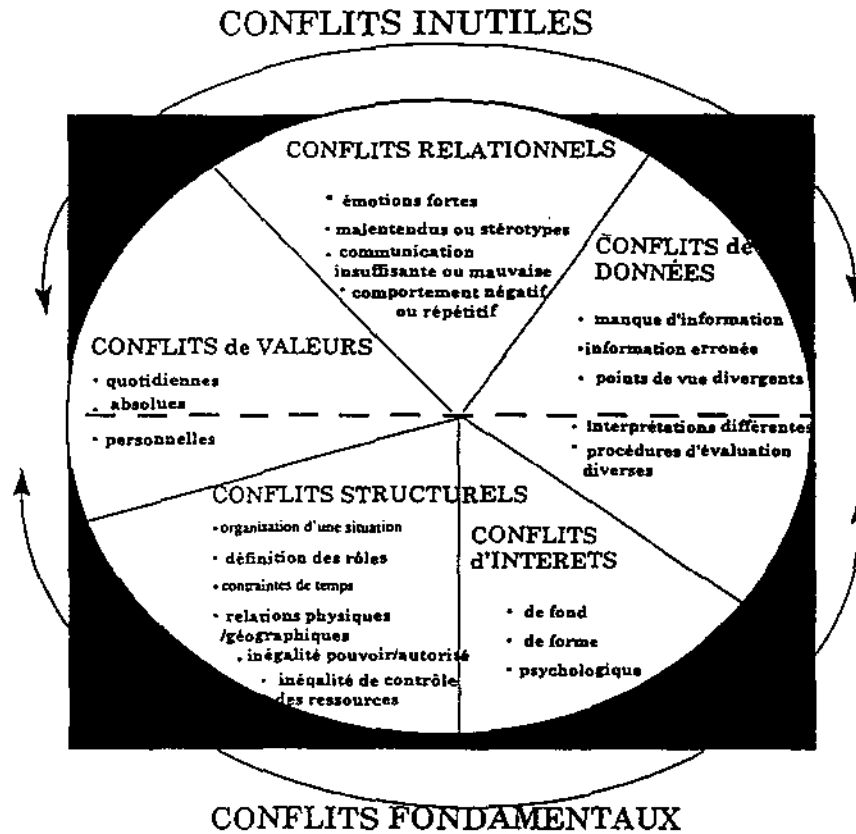
La théorie des conflits permet généralement une classification des conflits en cinq catégories:

- Les conflits relationnels surviennent à la suite d'émotions négatives fortes, de malentendus, de stéréotypes, de communication insuffisante ou de comportements négatifs répétitifs.
- L'incompatibilité des intérêts fait éclater des conflits quand les besoins perçus et réels deviennent concurrentiels.
- Les conflits informationnels surviennent quand les gens n'ont pas l'information nécessaire pour prendre des décisions raisonnables, sont mal informés, sont en désaccord au sujet de l'utilité des données, interprètent l'information différemment ou utilisent des procédures d'évaluation concurrentielles.
- Les conflits structureaux sont occasionnés par les comportements que les relations humaines adoptent sous l'influence des forces extérieures aux acteurs du conflit. On peut citer comme exemple les ressources physiques et naturelles limitées, l'autorité, les contraintes géographiques, le temps et la structure organisationnelle.
- Les conflits de valeurs surviennent quand des systèmes perçus ou réels de valeurs sont incompatibles. Les valeurs sont des croyances qui expliquent ce qui est bien ou mal, vrai ou faux, juste ou injuste. Les systèmes de croyances forment la structure des relations des individus avec le monde qui les entoure; il s'agit ici du contexte de développement..

NOTE: L'outil d'analyse des ressources et des contraintes  dans ce guide est un moyen efficace de détecter les conflits potentiels. C'est souvent au cours de l'évaluation des ressources, des contraintes, des risques et des investissements avec chaque groupe de parties prenantes que les conflits potentiels deviennent apparents. si les approches de résolution de problème ne sont pas mises en oeuvre dans le processus de planification, les intérêts concurrentiels, les risques et les investissement inégaux et les gains potentiels sur ces investissement sont autant d'éléments qui pourraient déboucher sur un conflit. La résolution d'un problème fait appel à la collaboration des parties pour qu'elles répondent ensemble aux besoins de chacun et à leurs intérêts mutuels. Les outils qui servent à la résolution des problèmes figurent dans la partie consacrée à la résolution des conflits de ce guide. 

Le cercle des conflits

Le "cercle des conflits" sert à identifier les différents types de conflits. Rares sont les divergences qui entrent parfaitement dans une catégorie; la plupart contiennent des éléments appartenant à plusieurs types de conflits. En considérant l'ensemble du cercle, on peut commencer à comprendre les diverses causes de divergences et à réfléchir à des stratégies d'intervention.



Les conflits de valeurs sont les plus difficiles à résoudre. Les valeurs changent lentement, avec le temps. Si on essaie de changer trop brutalement les valeurs des gens, cela conduit généralement à renforcer leurs divergences. Quand on pense avoir affaire à un conflit de valeurs, l'approche la plus productive est de reconnaître ces divergences et d'essayer de trouver dans la situation concernée d'autres types de conflit - informationnels, structurels ou d'intérêts. Ceux-ci seront alors abordés par le biais de divers processus de formation de consensus, en évitant de remettre en question les valeurs des parties prenantes.

Si les questions relationnelles prédominent, il faut trouver les moyens d'offrir aux gens d'autres informations concernant les autres parties, leurs besoins et leurs intérêts. Si c'est le manque d'information ou l'information contradictoire qui est à l'origine du problème, il faut porter son attention sur l'obtention des données et tirer au clair la raison pour laquelle des sources différentes donnent de l'information différente ou des interprétations différentes de la même situation. S'il y a des intérêts concurrentiels perçus ou réels, la formation du consensus devrait viser l'identification de solutions de rechange pour créer, autant que possible, une situation qui permettent aux deux parties de sortir gagnantes.

RESOLUTION DES CONFLITS



Objet

La résolution des conflits n'est autre qu'un ensemble de méthodes ou de techniques, et de quelques outils spécifiques présentés dans cette section du guide d'application au niveau intermédiaire. La méthode qui sera utilisée dépendra de la nature de la situation et du type de conflit considéré. Certaines méthodes de résolution de conflits exigent la présence d'un facilitateur expert en gestion des conflits. Bien que les méthodes et les outils inclus dans ce guide soient d'ordre général, il est toutefois recommandé de faire appel à un facilitateur expérimenté. Il faut savoir reconnaître la nécessité de faire appel à quelqu'un ayant des compétences en matière de gestion de conflits; ce serait une erreur de penser que n'importe qui peut facilement gérer et utiliser ces outils. Les méthodes fondamentales qui sont présentées ici peuvent cependant être très utiles lors de la planification. Les comprendre, même superficiellement, peut aider à déterminer si l'aide d'un expert est nécessaire.

Processus


La résolution des conflits est en elle-même un processus. L'objet et le processus de chacune des méthodes dans cette section devraient être structurés de manière à utiliser les techniques de facilitation appropriée à la situation. Les méthodes sont conçues pour être utilisées en groupes, plusieurs heures étant nécessaires pour la discussion et le travail du groupe.

Matériel

Panneaux à feuilles mobiles, marqueurs, blocs-notes sont nécessaires pour les sessions en groupe; selon la situation, il faudra aussi distribuer des documents d'information générale.

Divergences des parties prenantes

Les parties prenantes doivent parvenir à concilier leurs divergences d'intérêts pour que le changement créé par le développement soit durable. On rencontre des divergences à l'intérieur d'une même communauté, entre des communautés voisines et entre des groupes communautaires et des organes extérieurs, comme le secteur privé et les institutions nationales. L'analyse des parties prenantes dans l'Analyse Socio-Economique selon le Genre, y compris l'évaluation des ressources et des contraintes, fournit une base à l'identification des conflits possibles. Par ailleurs, une approche participative où sont associées toutes les parties prenantes permet d'identifier les conflits existants ou potentiels au cours de la planification.

Des cultures différentes ont des manières différentes de percevoir, reconnaître et résoudre les conflits. Le guide de référence  étudie quelques-unes de ces différences, en contestant les hypothèses que le personnel du développement pourrait émettre sur les conflits. Toute action visant la résolution de conflits en tant que composante du processus du développement ne doit pas oublier les différences culturelles qui existent en matière de conflits - c'est à dire ce qu'ils signifient, de quelle manière ils sont résolus et quand ils sont véritablement résolus, du moins dans l'esprit du participant. De nombreuses techniques et outils de résolution de conflits sont fondés sur une perception "occidentale" de la résolution des problèmes et des conflits. Les outils qui seront utilisés dans une situation donnée, dans un endroit donné, devront être soigneusement sélectionnés et adaptés avec un groupe local, afin qu'ils répondent à leurs besoins et conviennent à leur situation.

L'existence d'un conflit est normal

- Un conflit peut constituer une force importante de changement positif
- Un conflit peut généralement être géré de façon à permettre aux gens d'exprimer librement et calmement leurs points de vue
- Les conflits sous-jacents ne doivent pas être évités

Les questions suivantes permettent de commencer à comprendre une situation conflictuelle donnée et de planifier la résolution du conflit.

- Comment est perçue la négociation?
- Quels types de problèmes sont plus importants? moins importants?
- Quel est le protocole approprié dans une situation de résolution de conflit particulière?
- Les voies de communication sont-elles directes ou indirectes?
- Sur quelles tactiques s'appuient-on généralement pour provoquer une discussion ou présenter un point de vue?
- Les participants sont-ils habilités à parler au nom du groupe?
- Jusqu'à quel point se font-ils confiance?
- Est-il possible de s'exprimer librement?
- Quels sont les délais qu'il est raisonnable d'espérer?
- Les participants ont-ils l'habitude de prendre des décisions?
- Quelle forme d'accord est satisfaisante?

Dès lors que le personnel du développement et les facilitateurs apportent avec eux leurs propres valeurs et hypothèses en matière de conflits, il s'avère utile, dans un premier temps, de prendre conscience de ces valeurs et hypothèses. Il s'avère également utile de remettre en question vos propres hypothèses sur la perception d'un conflit dans une situation donnée.



- En premier lieu, donnez vos réponses à ces questions, ou celles de votre équipe.

Tableau 4. Manières de percevoir les conflits.

Quelle est ma réponse personnelle à cette question?	D'après moi, comment les participants répondront-ils à cette question?

- En second lieu, étudiez les questions avec les groupes de parties prenantes afin de parvenir à une meilleure compréhension de la manière dont le conflit est perçu dans une situation donnée.


Questions de pouvoir dans la résolution des conflits

Il existe presque toujours des différences entre les niveaux de pouvoir exercé par les divers groupes de parties prenantes dans une situation de conflit. Les femmes ont généralement moins de pouvoir que les hommes, et, dans la plupart des situations, les groupes défavorisés ont moins de pouvoir que les autres groupes. Au cours de toute résolution de conflit, il faut tenir compte de ces différences et incorporer des processus qui favorisent la participation au pouvoir. A l'aide des outils de l'analyse des ressources et des contraintes fournis dans les guides d'application aux niveaux macro, intermédiaire et du terrain , il est possible de se concentrer sur les questions liées au pouvoir; pour ce faire, il faudra identifier les différences concernant l'accès aux ressources et leur contrôle, ainsi que les différences concernant les risques encourus par les divers groupes de parties prenantes. On peut également se servir de la matrice des collaborations et des conflits entre les parties prenantes. 

La dynamique du pouvoir prend racine dans les aspects culturels de tout groupe à tous les niveaux. Ce serait une erreur de la part des facilitateurs de supposer que les interventions de résolution de conflits offriront automatiquement les mêmes perspectives de participation à tous les groupes. Par exemple, au niveau macro, les différences hommes-femmes sont très accentuées. Les politiques, les lois et les institutions reflètent la relation d'inégalité qui existe entre les hommes et les femmes. Au niveau intermédiaire, les mécanismes et les processus qui gèrent la distribution des ressources reflètent les différences de pouvoir qui existent entre les groupes, y compris les différences liées au genre. Au niveau du terrain, les rôles et les relations selon le genre, y compris la répartition du travail, incluent explicitement et implicitement des différences liées au pouvoir dans la communauté et dans les ménages.

Directives à l'intention des facilitateurs dans les négociations fondées sur les intérêts


Les facilitateurs devraient se concentrer sur les processus qui aident les divers groupes de parties prenantes à trouver des solutions répondant à leurs intérêts fondamentaux. Vous trouverez ci-après des directives conçues à cet effet.

1. **Examiner et considérer les intérêts.** Quand un groupe revendique une certaine position, il faut chercher à en déterminer les raisons. Il est possible que cela éclaire ce que les intérêts fondamentaux sont. Il se peut que l'on ait besoin d'utiliser des outils tels que l'analyse des problèmes  pour développer un sens plus large des intérêts du groupe.
2. **Comprendre la dynamique émotionnelle dans les négociations et permettre aux gens d'avancer.** Il est important de comprendre le rôle que jouent les émotions et les valeurs dans un problème; il est également important de les tenir à l'écart du problème afin que les différentes parties puissent examiner les antécédents du problème, et en toute neutralité, porter les uns sur les autres un regard nouveau et positif.

3. **Créer un vaste registre d'options, en minimisant les jugements prématurés.** Il est d'usage que ce processus s'organise autour d'une séance de prospection d'idées, au cours de laquelle on demande aux participants d'énumérer leurs idées de solution possible, sans se soucier de leur aspect pratique.
4. **Convenir des critères en fonction desquels les options de résolution seront jugées:** Au cours des discussions préliminaires concernant un problème, il est bon de noter les critères généraux auxquels un accord potentiel devra répondre. C'est d'ailleurs souvent un meilleur point de départ que de penser à des solutions possibles. La légitimité des besoins de chaque groupe est ainsi confirmée. Les parties prenantes qui collaborent à la définition des critères d'acceptabilité d'un consensus sont d'autant plus convaincues de l'équité des décisions qu'elles sont toutes fondées sur les mêmes critères.

Négociations fondées sur les intérêts

Les négociations fondées sur les intérêts² sont le lien fondamental entre la participation et la gestion des conflits. Elles s'appuient sur l'identification des valeurs et des intérêts qui sous-tendent les positions. Ces intérêts servent alors de base au diagnostic des causes du conflit. C'est à partir de la compréhension des causes du conflit que l'on peut concevoir les processus de gestion des conflits, et se concentrer sur les options qui satisferont psychologiquement et sur le fond les groupes de parties prenantes.

Les gens accepteront volontiers des projets et des propositions qui répondent pleinement à leurs besoins et à leurs intérêts. Dans le cadre d'un projet local, où la plupart des gens vivent dans la pauvreté, cela devient d'une importance critique. Si les parties prenantes locales sont pleinement associées à la planification, y compris à l'évaluation initiale des besoins et à la planification du projet (consulter les outils du guide d'application au niveau du terrain ) , les besoins et les intérêts des divers groupes devraient être identifiés comme parties de ce procédé.

La résolution de tout différend ou conflit entre les intérêts des différents groupes de parties prenantes dépend de la participation de toutes les parties prenantes au conflit. Aucun conflit ne pourra être résolu tant qu'un groupe dont les intérêts sont affectés par un différend est tenu à l'écart du processus de résolution du conflit.

Pour résoudre un conflit, on a besoin d'information exacte et adéquate. Cela signifie une communication meilleure entre les parties et une analyse sérieuse de l'information relative aux facteurs sociaux, économiques, démographiques, environnementaux, politiques et institutionnels qui sous-tendent tout conflit donné. L'analyse du contexte du développement dans les guides d'application aux niveaux macro, intermédiaire et du terrain fournit davantage de

² Adapté de Pendzich, Christine. "Socially- and Gender-responsive Dispute Resolution for a Field Manual on Participatory Project Identification and Formulation." Préparé pour les documents de base de l' ASEG FAO, 1994.

renseignements sur l'analyse de ces facteurs. 🔑 Consulter aussi le guide de référence pour une information générale supplémentaire. 🔑

La résolution de conflits comprend donc un échange d'information entre les parties intéressées. Il ne faut pas oublier que l'information ne fait pas abstraction des valeurs, et qu'elle n'est pas non plus une soi-disant "donnée objective", dont la collecte a été effectuée à partir de méthodes scientifiques. Les processus qui facilitent l'échange d'information entre les parties devraient, autant que possible, prendre ouvertement en considération toute information utile à la résolution du conflit.

Les gens exprimeront fréquemment leurs intérêts en termes d'une solution unique à un problème. En termes de résolution de conflits, cela s'appelle une "position". Au cours du processus de résolution de conflits, on a souvent tendance à se concentrer sur la négociation portant sur les positions. Il en résulte un blocage en matière de solutions novatrices, qui seraient susceptibles de répondre aux besoins et aux intérêts des groupes concernés.

Le tableau suivant peut aider à distinguer les problèmes, les intérêts et les positions.

Tableau 5. Problèmes, intérêts et positions

Problèmes	Intérêts	Positions
Quoi – la question	Pourquoi – la raison	Comment – une solution possible
↓ négociable	↓ pas négociable	↓ à négocier

Un exemple de problèmes, d'intérêts et de position dans un situation conflictuelle

Des négociations récentes entre les groupes indigènes de la province orientale de Béni, en Bolivie, et les autorités gouvernementales offrent un exemple de la différence qui existe entre les problèmes, les intérêts et les positions. En juin 1988, le Conseil régional Mojeno de San Ignacio, récemment constitué, a demandé au gouvernement bolivien de créer un "territoire autonome" de la tribu Mojeno au coeur de la forêt de Chimán, qui fait l'objet de contestation. Juste un an auparavant, le gouvernement avait ouvert la partie de forêt revendiquée à l'exploitation forestière. La demande du Conseil Mojeno a déclenché une série de négociations entre les groupes indigènes Béni et le gouvernement, qui se sont soldées par une marche de plusieurs centaines de chefs indigènes sur La Paz, la capitale bolivienne, en août 1990. Les problèmes débattus au cours des négociations portaient sur l'emplacement et la dimension du territoire et remettaient en question l'exploitation forestière qui s'y pratiquaient. La position initiale du Conseil à l'égard de ce problème stipulait que le territoire devrait inclure la partie centrale de la forêt de Chimán. Les intérêts qui sous-tendaient la revendication s'inspiraient du désir qu'avaient les Mojenos de faire valoir leurs droits à l'appropriation des terres qu'ils avaient traditionnellement occupés, et, d'une façon générale, d'obtenir la reconnaissance des droits indigènes en Bolivie. Un autre intérêt spécifique, que les Mojenos étaient peu disposés à divulguer, était de protéger un site culturel sacré situé dans l'enceinte du territoire revendiqué.

Source: Pendzich, p. 8.

NOTE: La Bolivie a, par la suite, institué une "loi de participation" qui rend obligatoire la participation locale à la conception de tous les projets et programmes de développement.


ANALYSE DES RESSOURCES ET DES CONTRAINTES




Objet

Comprendre la manière dont les individus et les groupes affectent et utilisent les ressources pour gérer les risques, limiter les contraintes et maximiser les potentialités, constitue la troisième étape de l'analyse Socio-Economique selon le genre. La gestion des ressources est la façon dont les gens s'efforcent de satisfaire leurs besoins matériels pour survivre et leurs besoins stratégiques pour évoluer.

Processus

L'analyse des ressources et des contraintes peut être utilisée conjointement avec le diagramme de Venn des parties prenantes, le guide de planification stratégique et le cadre logique.  Pour chacun d'entre eux, il faut évaluer les ressources disponibles pour les divers groupes de parties prenantes et les contraintes qui pourraient entraver la mise en place des plans de développement.

Il convient d'identifier les ressources dans un premier temps du processus, puis d'aborder les contraintes. On peut agir de différentes manières. On peut soit inscrire sur un panneau à feuilles mobiles, d'un côté les ressources et de l'autre les contraintes correspondant à chaque groupe de parties prenantes, soit demander aux participants d'inscrire leurs idées sur un bloc de papier collant, puis coller les papiers dans la colonne ressource ou contrainte, sur le panneau.

En demandant à chaque groupe de parties prenantes d'effectuer sa propre analyse des ressources et des contraintes, en relation avec un projet donné, on obtiendra le maximum d'information. Se reporter au guide d'application au niveau du terrain  pour des idées précises sur l'analyse des ressources et des contraintes au niveau communautaire.

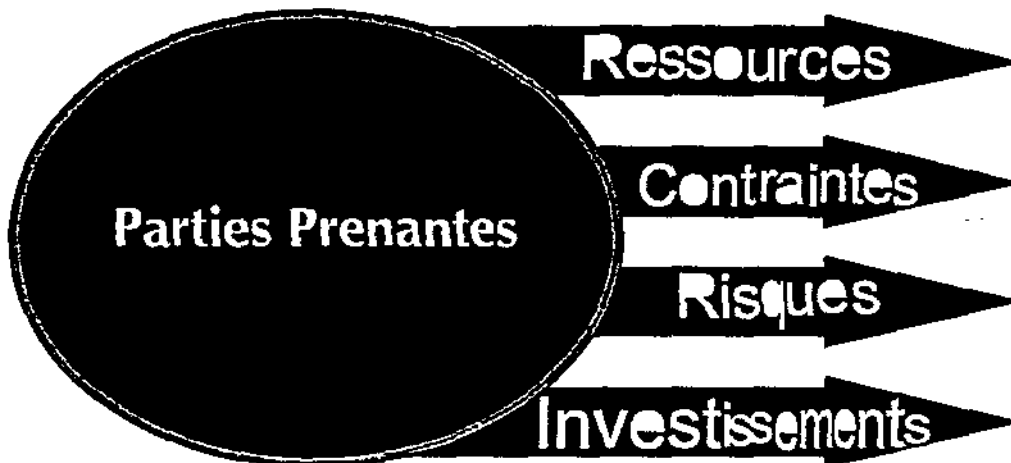
Matériel

Panneau à feuilles mobiles, marqueurs, autres outils du guide d'application.

Utilisation de l'analyse des ressources et des contraintes

Pour chaque groupe de parties prenantes, pensez aux ressources disponibles pour un programme ou un projet de développement.

Puis, pensez aux contraintes auxquelles se heurtent les parties prenantes.



Lorsqu'on planifie un changement, il est important de prendre conscience que les programmes obligent les parties prenantes à investir leurs ressources et que cela présente un risque.

L'analyse des ressources et des contraintes dans l'Analyse Socio-Economique selon le Genre englobe une évaluation de ce que chaque groupe de parties prenantes devra investir pour permettre que tel ou tel changement se produise.

Pour finir, il faut évaluer le risque que les parties prenantes prendraient. Il y aura un plus grand risque pour certains que pour d'autres. La réduction des risques doit faire partie du processus de planification et peut aider à choisir parmi différentes possibilités de mise en oeuvre lors de la planification.

L'hypothèse de départ est qu'au delà d'un certain seuil, le risque ne vaut pas le résultat potentiel. Lorsque c'est le cas pour un groupe de parties prenantes, elles n'investiront certainement rien dans un programme ou un projet.

Les principes directeurs de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre sont importants pour l'analyse des ressources et des contraintes:

- Les rôles selon le genre sont essentiels
 - Les groupes défavorisés sont prioritaires
 - La participation est capitale
-

Exemple d'analyse des contraintes

Le tableau ci-dessous illustre la façon dont l'analyse du contexte et celle des contraintes peuvent ensemble contribuer à mettre en relief les interactions entre les différents niveaux des systèmes, à déterminer les diverses options possibles et en établir les priorités. On y présente, à l'aide d'information hypothétique, un exemple de crédit simplifié à l'extrême. L'information y est hypothétique dans le sens où tous les éléments qui la composent ne sont pas nécessairement vrais dans chaque cas, ni pour toutes les femmes; elle traduit cependant des généralisations tirées d'une vaste expérience des contraintes relativement communes qui entravent la possibilité de production des femmes. Cet exemple illustre aussi l'importance qu'il faut accorder aux différences selon le genre, dans le processus de planification.

Tableau 6. Contraintes à l'utilisation du crédit par les femmes

NIVEAU DE SYSTEME	CONTEXTE SOCIAL	CONTEXTE ECONOMIQUE
MACRO	Le code juridique ne prévoit pas que les femmes héritent de la terre.	La réglementation gouvernementale exige que les organismes de prêts n'accordent des emprunts qu'aux clients qui disposent de capitaux fixes à offrir en garantie.
INTERMEDIAIRE	L'information relative aux systèmes de crédit emprunte des circuits qui sont presque entièrement aux mains des hommes. Un prêt nécessite la signature d'un homme chef de famille quelle que soit la personne qui sollicite le crédit.	Les organismes de prêts communautaires ont un règlement implicite ou explicite excluant les femmes, basé sur des hypothèses liées à leurs rôles traditionnels et/ou sur la nécessité de disposer de garanties.
TERRAIN	Les femmes ont un accès limité à ceux qui fournissent des services communautaires. Même quand une femme parvient à contracter un emprunt, son mari est libre de disposer de cet argent. Les femmes chef d'entreprise ont souvent un niveau d'instruction inférieur et sont moins bien placées que les hommes pour recevoir régulièrement des informations et une formation - ce qui limite leur aptitude à obtenir des crédits.	Les organismes de prêts communautaires prêtent aux femmes, mais les montants sont trop faibles pour pouvoir constituer un capital. La terre et les autres capitaux fixes appartiennent presque exclusivement aux hommes. Souvent, les femmes ont du mal à obtenir du crédit pour des raisons liées au genre, à l'absence de garantie, aux traditions, à la loi et au manque d'instruction.

Dans cet exemple, tous les niveaux du modèle de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre sont inclus. Quand les planificateurs opèrent au niveau institutionnel, ils doivent prendre conscience des contraintes aux autres niveaux pour pouvoir programmer les changements de la façon la plus efficace possible. Inclure les différents niveaux - macro, intermédiaire et terrain - dans l'analyse aide aussi à déterminer les changements qui peuvent être faits intérieurement et ceux qui nécessitent des liens étroits avec les autres niveaux.

ANALYSE DES TENDANCES



Objet

Les lignes de tendances sont des outils qui nous aident à comprendre les changements environnementaux, économiques, sociaux, institutionnels, démographiques ou politiques. Les tendances nous aident à comprendre ce qui va mieux et ce qui va moins bien. Une courbe des tendances est un simple graphique qui décrit les changements sur une période de temps.

Processus

Les lignes de tendances peuvent être compilées à partir de données existantes ou être créées par ceux qui enregistrent leur perception de ce qui se passe. Les participants peuvent être invités à produire une ligne de tendance pour chaque question qui est envisagée dans la planification. Si l'on place directement l'une sur l'autre les différentes lignes de tendance, il sera plus facile de débattre des interactions et des liens entre les différentes tendances. L'analyse des tendances figure dans le guide d'application de terrain de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre en tant qu'outil à utiliser au niveau communautaire.

Matériel

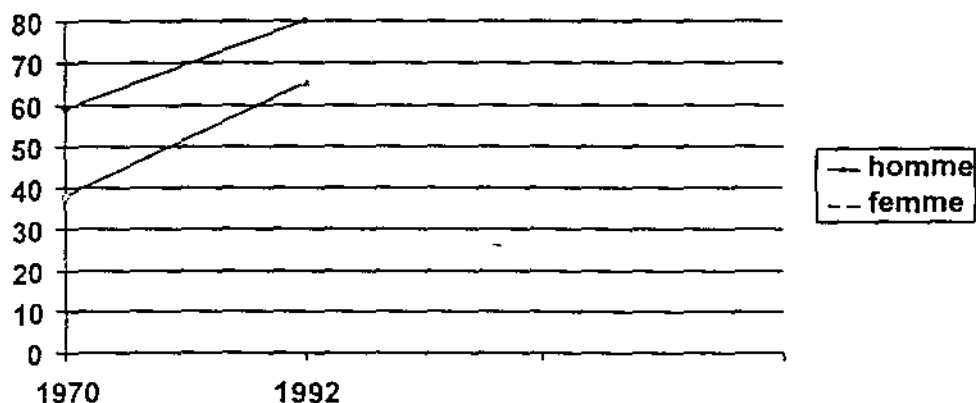
Rapports statistiques, panneaux à feuilles mobiles et marqueurs.

Quelques questions de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre à poser pour faciliter la création de lignes de tendances.

- Quelles sont les tendances environnementales les plus importantes?
- Quelles sont les tendances économiques les plus importantes?
- Quelles sont les tendances démographiques les plus importantes?
- Quelles sont les tendances sociales les plus importantes?
- Quelles sont les tendances politiques les plus importantes?
- Quelles sont les tendances institutionnelles les plus importantes?
- Quelles autres tendances sont importantes?
- Quels sont les liens entre les tendances?
- Qu'est-ce qui va mieux? Qu'est-ce qui va moins bien?
- Y a-t-il des tendances qui touchent différemment les hommes et les femmes?
- Y a-t-il des tendances qui touchent plus les pauvres que d'autres groupes?
- Les différences sont-elles fonction du groupe ethnique, de la caste, de l'origine rurale ou urbaine, etc.?

Exemple à partir de données des Nations Unies

Taux (%) d'alphabétisation des hommes et des femmes dans les pays en développement



Source: rapport du PNUD sur la mise en valeur des ressources humaines - 1995

ser
à d

L'ir
la r

Re

Lo

Les cat
compréh
groupe e
région e
catégorie

In

La

Ec

N

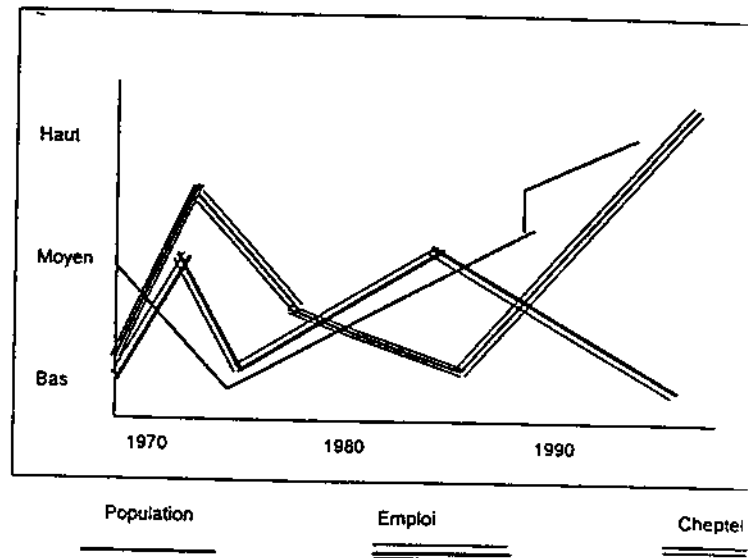
Lc

Sources

Les don
l'ensem
du pays,
peuvent i
par les in

Exemple tiré d'une opération de terrain dans le village de

Perception par les villageois de tendances de population, emploi et cheptel



Source: Guide d'application de l'Analyse Socio-Economique
niveau du terrain. Vicki Wilde, auteur principal.

Les données nationales sont obtenues à partir des recensements et des enquêtes par sondage menés par les bureaux des statistiques nationaux; les données sub-nationales sont généralement obtenues à partir de certaines études et activités menées par des projets et des activités de recherche, et pour lesquels la collecte des données est une activité secondaire.

S'il est vrai que les données nationales, qui sont recueillies régulièrement, peuvent être utilisées pour suivre les tendances dans le temps, les données sub-nationales serviront à l'étude plus détaillée et approfondie de ce que l'information nationale révèle de façon plus globale comme étant un problème ou une préoccupation. On en conclut donc que les données nationales et sub-nationales se complètent souvent. Il ne faut pas oublier que les données sub-nationales ne donnent pas toujours une représentation fidèle de la région qu'elles couvrent, à moins que, bien sûr, elles ne couvrent la communauté entière. D'un autre côté, il est parfois probable que les données nationales représentent moins bien les femmes et les autres groupes marginalisés que les données sub-nationales en raison des concepts et des méthodes utilisés pour produire les statistiques nationales. Il va sans dire que les données qui peuvent être produites aux niveaux national et sub-national sont nombreuses.

Quand les sources nationales ne peuvent pas fournir les données, les chercheurs devront se tourner vers les sources sub-nationales. Le problème est que ces sources se font plutôt rares, qu'elles sont parfois difficiles à localiser; leur coût est excessif; et, du fait qu'elles couvrent des endroits, des activités de projets et/ou des cultures spécifiques, il est difficile de les appliquer à d'autres situations et à d'autres sites.

Données quantitatives et qualitatives

L'approche de programme de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre associe les méthodes quantitatives et qualitatives pour intégrer les questions socio-économiques liées au genre dans la planification du développement. Les définitions des termes "quantitatif" et "qualitatif" sont tirées du guide des indicateurs sensibles au genre conçu par l'agence canadienne du développement international (ACDI), (1996):




Le guide des indicateurs sensibles au genre publié par l'ACDI est une ressource excellente pour l'intégration du genre dans les indicateurs de développement.



On peut définir les indicateurs *quantitatifs* comme des mesures de quantité, tel le nombre de personnes possédant une machine à coudre dans un village.

On peut définir les indicateurs *qualitatifs* comme les jugements et les interprétations que forment les gens sur un sujet, telle la confiance que ces gens ont misé dans les machines à coudre, en les considérant comme des instruments d'indépendance financière (p.4).

Le guide de l'ACDI poursuit son explication:

S'il est vrai que cette définition est relativement simple, elle cache quelques-uns des modes plus complexes d'utilisation de ces deux types d'indicateurs. Par exemple: les indicateurs de la "qualité de vie", comme ceux qui mesurent dans une population les changements relatifs à la santé, à l'éducation ou à l'emploi sont souvent pris pour des indicateurs qualitatifs parce qu'ils donnent tous les deux l'impression de mesurer la "qualité". En fait, la santé, l'éducation ou tout autre domaine peut être mesuré à l'aide d'indicateurs soit qualitatifs, soit quantitatifs. Il y a aussi parfois un chevauchement considérable entre les approches qualitatives et quantitatives, ce qui accroît la difficulté de les distinguer l'une de l'autre. On peut les distinguer l'une de l'autre de deux façons: d'après leur source d'information et d'après la manière dont l'information est interprétée et utilisée (p.9).

Les indicateurs quantitatifs sont fondés sur des enquêtes plus formelles, y compris les sources de données nationales étudiées précédemment. Leur analyse fait généralement appel à des tests statistiques formels. Les indicateurs qualitatifs sont considérés comme des indicateurs objectifs, ou des " indicateurs objectivement vérifiables" décrits dans l'outil du cadre logique  de ce guide. Consulter également le guide de planification stratégique pour l'information relative au développement des objectifs . Le guide d'application de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre fournit les outils et les directives concernant la collecte et l'analyse des données quantitatives .

Les indicateurs qualitatifs sont fondés sur des méthodes de collecte de données plus informelles, comme les techniques d'évaluation rapide décrites dans le guide d'application au niveau du terrain . Le guide d'application au niveau du terrain oriente aussi l'utilisation de l'information de terrain qualitative et quantitative recueillie de façon participative sur le terrain .

Les données qualitatives et quantitatives devraient être utilisées ensemble pour que la représentation de la situation à évaluer soit plus complète. Cela peut se faire de plusieurs façons, selon la situation.

1. Les méthodes qualitatives participatives, comme les études de cas et/ou les techniques d'évaluation rapide peuvent fournir l'information qui facilitera l'identification des sujets d'étude clés en vue d'enquêtes plus formelles supplémentaires.
2. Les méthodes qualitatives participatives peuvent aider à l'évaluation de la validité des analyses à partir de données quantitatives pour une communauté ou une région données.
3. Les méthodes qualitatives participatives peuvent fournir de l'information approfondie supplémentaire concernant les

BIBLIOGRAPHIE

Beck, Tony. "Can the uncounted count? Qualitative indicators and their uses." Document préparé pour la Réunion d'études inter-agences sur l'Analyse Socio-Economique selon le Genre Paper organisée par le PNUD, 5-9 mars 1997, Pearl River, New York.

Agence canadienne pour le développement international (ACDI). 1996. Guide des indicateurs sensibles au genre.

Commission des communautés européennes. 1993. "Project cycle management: Integrated approach and logical framework."

Hamerschlag, Kari and Annemarie Reerink. Best practices for Gender Integration in Organizations and Programs from the InterAction Community: Findings from a Survey of Member Agencies. Commission on the Advancement of Women. 1996.

Huisinga Norem, Rosalie. 1997. Guide de référence de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre. FAO.

Koopman, Jeanne. 1994. "Participatory socioeconomic and gender analysis of household and community issues for a field manual on participatory project identification and formulation." Document de consultation, FAO.

Pendzich, Christine. 1994 "Socially and gender-responsive dispute resolution." Document de consultation, FAO.

University of Arizona, Bureau of Applied Research in Anthropology. 1997. Guide d'application de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre au niveau macro. FAO.

Wilde, Vicki. 1997. Guide d'application de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre au niveau du terrain. FAO.

BIBLIOGRAPHIE

Beck, Tony. "Can the uncounted count? Qualitative indicators and their uses." Document préparé pour la Réunion d'études inter-agences sur l'Analyse Socio-Economique selon le Genre Paper organisée par le PNUD, 5-9 mars 1997, Pearl River, New York.

Agence canadienne pour le développement international (ACDI). 1996. Guide des indicateurs sensibles au genre.

Commission des communautés européennes. 1993. "Project cycle management: Integrated approach and logical framework."

Hamerschlag, Kari and Annemarie Reerink. Best practices for Gender Integration in Organizations and Programs from the InterAction Community: Findings from a Survey of Member Agencies. Commission on the Advancement of Women. 1996.

Huisinga Norem, Rosalie. 1997. Guide de référence de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre. FAO.

Koopman, Jeanne. 1994. "Participatory socioeconomic and gender analysis of household and community issues for a field manual on participatory project identification and formulation." Document de consultation, FAO.

Pendzich, Christine. 1994 "Socially and gender-responsive dispute resolution." Document de consultation, FAO.

University of Arizona, Bureau of Applied Research in Anthropology. 1997. Guide d'application de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre au niveau macro. FAO.

Wilde, Vicki. 1997. Guide d'application de l'Analyse Socio-Economique selon le Genre au niveau du terrain. FAO.