

Le suivi, ou monitoring, est l'art de recueillir avec un minimum d'efforts les informations nécessaires pour décider en temps voulu de l'orientation d'un programme/projet. Ces informations représentent aussi une base de données indispensable pour l'analyse, la discussion, l'(auto-)évaluation et l'établissement de rapports. Le suivi est un processus régulier et systématique intégré à la gestion du cycle de programme. Il se distingue de l'évaluation, car il a pour objectif de vérifier que les programmes «sont sur la bonne voie et qu'ils la suivent de manière adéquate».

Etant un thème transversal, le genre doit être intégré dans tous les systèmes de suivi. Cette intégration nous permet de garder le contact avec la réalité sur le terrain et nous fournit des données qualitatives et quantitatives sur les facteurs suivants: a) contribution et participation des femmes et des hommes à la réalisation des objectifs et b) effets du programme sur les rapports sociaux ainsi que sur les disparités entre hommes et femmes. Un système de suivi peut toutefois aussi mettre l'accent sur l'évolution de l'égalité entre hommes et femmes au sein d'un programme/projet (suivi de l'approche genre).

Comme pour la planification des activités, les bénéficiaires et les partenaires doivent participer pleinement au suivi. Il incombe en premier lieu aux responsables de programmes, sous la supervision du responsable du bureau de coopération, de garantir que le genre est inclus dans ce processus.

Champs d'observation

Il est impossible de tout observer simultanément. Nous devons donc choisir les informations pertinentes pour le programme/projet. Il convient aussi de se doter d'instruments adaptés à chacun des niveaux¹ et de charger les principaux intervenants (hommes et femmes, bénéficiaires, partenaires, collaborateurs du programme/projet) de recueillir régulièrement les données nécessaires, aux différents niveaux. Rappelons que dans un système de suivi ayant intégré l'aspect genre, la collecte d'informations sur la problématique genre n'incombe pas seulement aux femmes.

¹ Voir «Monitoring – garder le contact avec la réalité», Partie II: Instruments et procédés et Partie III: Indicateurs et questions-clés, DDC 1997.



Suivi des outputs

A ce niveau, le système de suivi doit rester simple et pratique. Il importe ici de vérifier si les résultats attendus ont été atteints et si nous contrôlons notre domaine de responsabilité:

- Comment se comporte le programme/projet dans la perspective genre? Quel est l'écart entre la situation réelle et la situation «souhaitée»?
- Disposons-nous de données ventilées par sexe?
- Les contrats et les conventions initiales ont-ils été respectés?
- Existe-t-il des rapports financiers?

Si l'écart entre résultats planifiés et résultats attendus dans le domaine genre est trop grand, il faut corriger l'orientation du programme/projet.

Suivi des effets attendus

Pour la DDC et ses partenaires, les effets attendus représentent le domaine essentiel et crucial dont il faut assurer le suivi. Celui-ci vise avant tout l'efficacité, c'est-à-dire la réalisation des objectifs fixés et les extrants à moyen terme:

- Le programme a-t-il intégré et atteint les principaux groupes – organismes ou individus – à même d'induire des changements?
- L'attitude et le comportement, les capacités, les pratiques et la position sociale des femmes et des hommes ont-ils évolué?
- Quels effets souhaités/indésirables le programme/projet a-t-il eu sur l'égalité entre hommes et femmes?
- Les activités de transfert ont-elles atteint les résultats escomptés (multiplication)?
- Le projet a-t-il répondu aux besoins, aussi bien stratégiques que pratiques, des femmes et des hommes?

Il serait peut-être aussi intéressant de savoir comment nous sommes parvenus à un résultat ou pourquoi nous avons – ou n'avons pas – obtenu certains extrants ou effets. Ou encore, pourquoi nous n'enregistrons pas le même taux de réussite dans des contextes similaires dans des endroits différents. Quel que soit le niveau concerné (niveau des extrants/résultats ou de l'impact), nous avons besoin de comprendre l'évolution des choses et de corriger les éléments qui appartiennent à notre domaine d'influence.

Suivi des processus

Le suivi des processus peut intervenir à tous les niveaux organisationnels. Pour tirer les leçons d'un projet, il importe en effet de comprendre ce que la DDC et/ou ses partenaires font ou ne font pas juste.

- La forme et la dynamique du partenariat conviennent-elles à tous les partenaires?
- A-t-on défini les rôles et les tâches liés à l'application de l'approche genre dans le programme?
- Les conventions, les contrats et les procédures concernant le genre ont-ils été respectés?
- Existe-t-il un engagement commun pour appliquer l'approche genre? Les attentes réciproques sont-elles remplies?
- Qu'est-ce qui, dans le programme/le projet, a favorisé ou entravé la réalisation des résultats escomptés dans le domaine genre?
- A-t-on suffisamment développé les capacités dans le domaine genre?
- Les activités ont-elles conféré davantage de pouvoir aux femmes et aux hommes?
- L'équipe fonctionne-t-elle de manière satisfaisante?
- Le dialogue et la négociation entre les principaux partenaires, entre hommes et femmes impliqués dans le programme/projet se sont-ils améliorés ou détériorés?
- Est-il possible de mettre l'accent sur les intérêts communs des femmes et des hommes?
- Existe-t-il suffisamment de confiance, de respect, de consensus et de capacités pour résoudre des conflits entre les partenaires, entre les hommes et les femmes impliqués dans le programme/projet?



Analyse de l'impact

L'analyse de l'impact est trop complexe pour un système de suivi et elle doit dès lors faire l'objet d'une étude ou d'une évaluation spécifique. Elle peut intervenir tous les cinq à dix ans et nécessite des indicateurs distinguant les données «avant» et «après». A ce niveau, nous analysons la contribution à long terme du programme/projet aux changements dans un contexte donné. C'est le domaine où l'analyse est la plus difficile car il échappe largement au «contrôle» de la DDC, puisqu'il s'agit de la réalisation d'objectifs de développement à long terme. Nous ne pouvons que suivre ce qui peut être observé au cours d'un programme et enregistrer les effets souhaités ou indésirables.

Pour analyser la pertinence d'un programme/projet, nous devons recourir à des hypothèses d'impact qui devraient être formulées et vérifiées par les principaux partenaires et acteurs (les femmes et les hommes concernés par un projet de santé, les responsables de programme/projet, les personnes compétentes du Ministère de la santé).

- Le programme/projet a-t-il contribué à réduire les inégalités entre hommes et femmes?
- La reconnaissance du rôle des femmes et des hommes a-t-elle évolué?

- Quels effets souhaités ou indésirables le programme a-t-il eus?
- Les résultats sont-ils conformes à la politique d'égalité de la DDC ainsi qu'à celle du pays où se déroulent les activités?

Dans ce domaine général, il convient d'utiliser les sources d'information existantes. La réalisation de l'analyse à ce niveau incombe aux responsables régionaux et sectoriels ainsi qu'aux responsables des bureaux de coopération, qui l'effectuent en étroite collaboration avec les partenaires concernés au niveau national ou politique.

Nous devons distinguer, d'une part, le suivi de l'approche genre en tant que thème transver-sal dans les programmes relevant du domaine de compétence et d'influence de l'organisme de coopération que nous sommes (moyen terme) et, d'autre part, les effets de cette approche sur le changement social. Ce processus prend du temps et ne peut être «conduit» que par des «acteurs» locaux sur lesquels nous n'exerçons qu'une influence très limitée. De plus, les changements locaux interviennent relativement lentement (cinq à dix ans) et nos programmes ne peuvent y contribuer que modestement, au mieux en facilitant l'instauration de conditions favorables au changement. Il faut donc se contenter de vérifier l'application systématique de l'approche genre dans toutes les activités de la coopération suisse au développement. Le changement social interviendra plus tard.

DDC Madagascar, PDR

Que peuvent mesurer les macro-indicateurs liés au genre dans le contexte général?

- Mortalité: chez les femmes/chez les hommes, mortalité maternelle, mortalité infantile (filles/garçons).
- Taux de chômage, d'occupation et des personnes travaillant à leur compte dans différents secteurs.
- Type et conditions de travail des femmes/des hommes.
- Accès des femmes/des hommes, des filles/des garçons, aux services de base (éducation, santé, eau).
- Accès aux moyens de production (terre, crédit, formation professionnelle).
- Participation à la vie politique (femmes/hommes élus ou nommés à différents niveaux).
- Intégration des besoins spécifiques des femmes et des hommes dans les politiques et dans les processus au niveau macro (décentralisation, p. ex.).
- Changements, positifs ou négatifs, au niveau des principaux problèmes ou disparités de genre, dans les secteurs-clés du développement.
- Evolution, positive ou négative, de la législation ou du cadre politique affectant l'égalité entre hommes et femmes.
- Changements dans l'allocation des moyens nationaux ou sectoriels destinés à la problématique genre.

Suivi du contexte

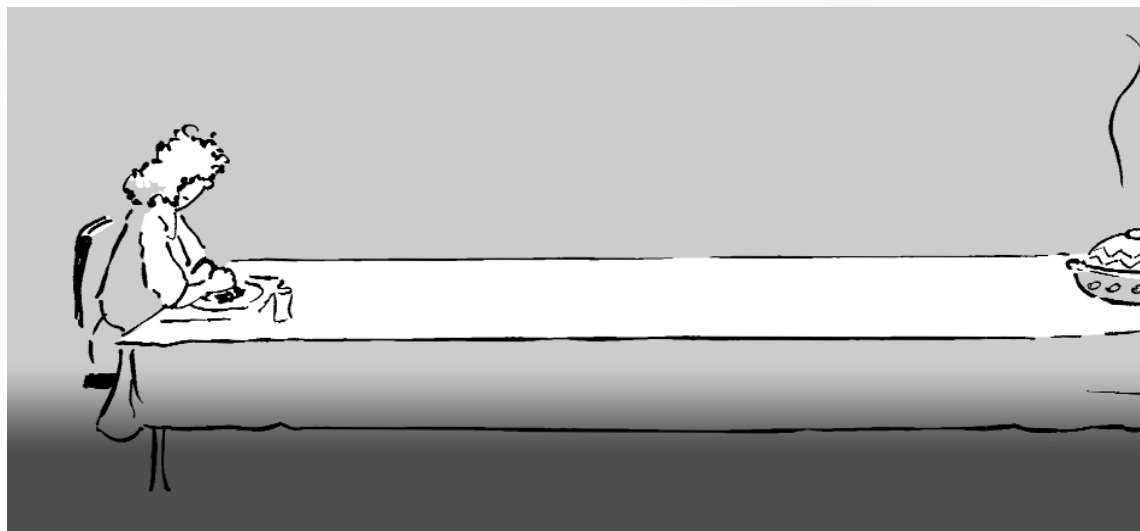
Le suivi du contexte met en évidence les risques et les potentialités. Il est essentiel de suivre le contexte général (économique, social, environnemental, etc.) dans lequel se déroule un programme/projet pour a) connaître l'évolution, les tendances et les change-

ments qui peuvent exercer une influence positive ou négative sur la problématique genre au sein du programme/projet; b) essayer de déterminer dans quelle mesure le programme/projet a contribué aux changements dans un contexte donné. Le suivi du contexte joue un rôle important dans la formulation de l'hypothèse d'impact.

Les données recueillies au moyen de macro-indicateurs généraux, par exemple ceux mis au point par le PNUD, fournissent des informations pertinentes pour le programme/projet. Il ne faut toutefois pas les confondre avec les indicateurs du programme/projet (voir le chapitre consacré ci-après aux questions-clés et aux indicateurs).

Suivi de la durabilité

La durabilité des résultats d'un programme/projet dans le domaine genre constitue un point important. Des bienfaits momentanés apportés à des groupes spécifiques, par exemple à des groupes de femmes, ne sont pas pertinents car leurs effets à long terme ne sont pas garantis. A chaque étape d'un programme/projet, il importe d'analyser (analyse conjointe avec les partenaires) ses points forts et ses faiblesses en matière d'appropriation et de durabilité, puis de convenir de mesures à mettre en œuvre pour consolider les résultats.



Questions-clés et indicateurs

Il faut se doter de questions-clés et d'indicateurs sur la problématique genre dès le lancement du programme/projet, afin de comparer l'évolution de la situation des hommes et des femmes. La formulation de questions-clés pertinentes et appropriées au champ d'observation représente une étape essentielle. Il est souvent possible d'observer, de compter ou d'obtenir une réponse directe à la question-clé. Dans ce cas, un indicateur n'est pas nécessaire. Ce n'est que lorsqu'il n'est pas possible de répondre directement à la question clé que nous avons besoin d'un indicateur, c'est-à-dire une variable qui fournit un moyen simple et fiable de mesurer des réalisations et/ou des processus quantitatifs ou qualitatifs, ainsi que des changements au niveau du programme/projet ou du contexte.

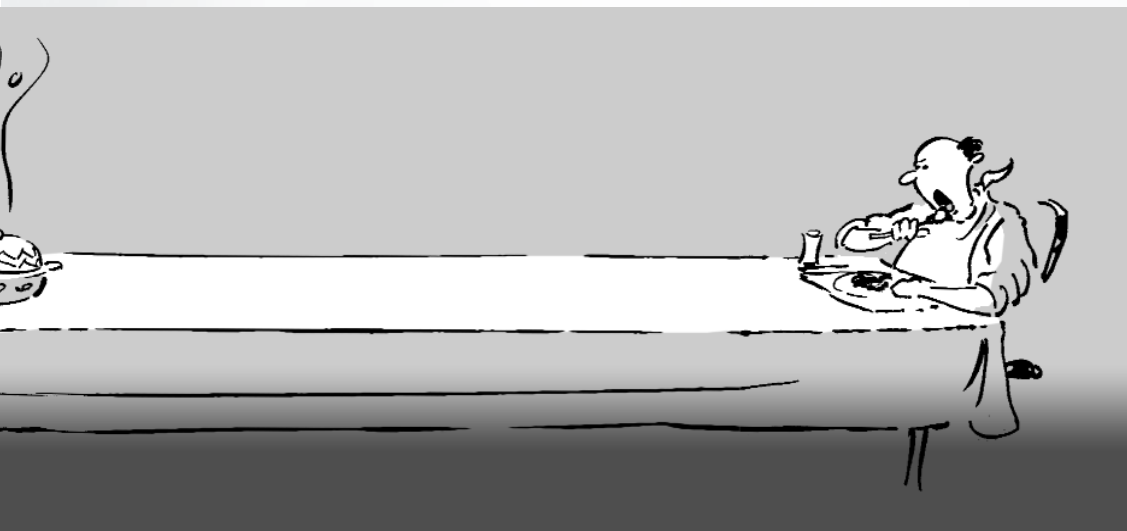
Il importe toutefois de ne pas confondre les macro-indicateurs généraux (encadré ci-dessus) et les indicateurs propres au programme/projet. Dans le cadre d'un programme de prévention du VIH/sida, par exemple, nous avons certes besoin de connaître le taux de prévalence de la maladie dans le pays, mais devons aussi répondre à d'autres questions-clés et nous procurer d'autres indicateurs au niveau du programme/projet. Il arrive souvent que les bénéficiaires sachent mieux quelles données sont pertinentes. Au cours d'une discussion avec un groupe de bénéficiaires en Ouganda, nous avons par exemple appris

que le nombre de grossesses précoces chez les jeunes filles constitue un très bon indicateur de l'efficacité du programme de prévention du VIH/sida parmi les jeunes.

Les questions-clés qu'il faut se poser dans le cadre d'un programme par pays figurent dans la fiche 7. Voici les questions-clés que l'on peut utiliser au niveau d'un programme:

- Le programme apporte-t-il des avantages aussi bien aux femmes qu'aux hommes?
- Le programme a-t-il un impact négatif sur certaines femmes ou sur certains hommes?
- Le programme a-t-il modifié les rapports entre les hommes et les femmes du groupe cible? Les disparités entre hommes et femmes se sont-elles amenuisées?
- Les rapports entre hommes et femmes remettent-ils en question l'hypothèse de travail et/ou influent-elles, plus ou moins, sur l'efficacité ou sur la durabilité?
- Le programme engendre-t-il de nouveaux problèmes liés au genre?
- Existe-t-il de nouveaux facteurs ou acteurs externes qui exercent une influence positive ou négative sur la problématique genre en dehors du programme?
- Les femmes et/ou les hommes appuient-ils/elles le programme ou désirent-ils/elles le changer (partiellement ou totalement)? Qui? Pourquoi? Comment?

Pour intégrer le souci d'égalité dans un système de suivi, il faut veiller à définir des questions-clés et des indicateurs différenciés par sexe, afin de mettre en évidence les différences et les disparités entre hommes et femmes et d'y remédier le cas échéant. Le suivi se révèle plus facile si l'approche genre est incluse d'emblée dans le programme/projet, c'est-à-dire dans le cadre logique et dans la stratégie globale. Des efforts doivent toutefois être entrepris pour suivre la dimension genre des résultats à tous les niveaux (même) si les questions-clés et les indicateurs initialement prévus ne tiennent pas compte des différences entre hommes et femmes.



Domaines de compétence/ d'influence et suivi

On peut distinguer deux principaux domaines de compétence ou d'influence pour le suivi:

- un domaine qui relève de la compétence directe de la DDC;
- un domaine d'influence, de partenariat, de coopération et d'actions conjointes.

Différentes matrices de suivi sont nécessaires pour réunir les informations aux différents niveaux et différentes personnes seront chargées de recueillir les informations (niveau du groupe cible, organismes partenaires, responsable de programme, coordinateur du bureau de coopération).

Il ne sert à rien de posséder de longues listes d'indicateurs. Il importe surtout de classer les données recueillies et les indicateurs² par ordre d'importance:

- De quelles données avons-nous besoin pour établir des rapports sur les différents niveaux/domaines?
- De quelles données aimerions-nous disposer pour établir des rapports sur les différents niveaux/domaines?
- De quoi voudrions-nous simplement discuter avec les partenaires (sans qu'un rapport soit nécessaire)?
- Qui a besoin de quelle information?
- Quels éléments des informations nécessaires sont-ils déjà recueillis lors du suivi?
- Quelle méthode est la plus appropriée pour réunir les données manquantes?

Que peuvent mesurer les indicateurs «genre» dans le domaine de la responsabilité directe?

- Quantité/qualité du personnel compétent dans le domaine du genre (hommes/femmes au sein de la DDC ou des organismes partenaires).
- Adoption/création d'instruments, de méthodes, de processus pour intégrer l'approche genre.
- Initiatives/partenariats destinés à créer des synergies dans le domaine genre.
- Emploi/recrutement de personnel compétent dans le domaine genre (hommes ou femmes).
- Changements propices à l'égalité des chances.
- Moyens (temps et argent) consacrés à l'approche intégrée de l'égalité au sein des organismes (en % du budget total).

Que peuvent mesurer les indicateurs «genre» dans le domaine d'influence?

- Participation (quantité/qualité) des femmes et des hommes aux activités.
- Accès des femmes et des hommes aux prises de décision (% , taux).
- Accès des femmes et des hommes aux ressources et aux services du programme (avantages).
- Effets attendus/inattendus pour les hommes et pour les femmes (en comparaison avec les objectifs).
- Besoins spécifiques des femmes et des hommes, satisfaits ou insatisfaits, (en comparaison avec les besoins exprimés).
- Evolution positive/négative des rapports et des disparités entre hommes et femmes.
- Capacités (y compris instruments) de la DDC et de ses partenaires pour s'attaquer à la problématique genre.
- Appropriation des activités «genre» par le personnel de la DDC, les partenaires, les femmes et les hommes des groupes cibles.
- Changements dans l'allocation des budgets en faveur des activités «genre».

² Liste adaptée sur la base de «Outcome Mapping», <http://www.idrc.ca/evaluation/OmsumSheetsFinal.html> (décembre 2002).

Que faire pour intégrer la dimension genre dans le suivi...

- Se convaincre soi-même, ainsi que d'autres personnes, qu'il n'est pas trop tard pour intégrer la dimension genre dans le suivi, même si le programme a déjà débuté. Pour commencer, il suffit parfois de formuler des questions-clés sur la problématique genre à différents niveaux.
- Revoir (au besoin corriger) les indicateurs existants dans les différents domaines. Les ventiler par sexe (femmes/hommes d'âges différents, type de ménage, niveau de revenu, groupe ethnique, capacité physique, etc.), les rendre pertinents et/ou en créer de nouveaux.
- (Re-)formuler des indicateurs univoques pour suivre la stratégie de l'approche intégrée de l'égalité et prévoir comment corriger son orientation au moment le plus propice.
- Revoir les mécanismes du suivi (qui collecte des données et comment?) et l'exploitation des données (comment tire-t-on les leçons dans le domaine genre et quelle est leur utilité?) dans les différents domaines.
- Répartir clairement les responsabilités et les ressources pour intégrer la dimension genre dans le suivi et assurer le suivi de l'approche genre.
- Développer chez tous les partenaires les capacités nécessaires pour assurer le suivi d'un programme dans un souci d'égalité entre hommes et femmes.

Dans le programme de la DDC en *Tanzanie*, un cours sur la problématique genre a montré qu'il était nécessaire d'intégrer le genre dans le suivi. Un atelier a alors été organisé pour élaborer des instruments et des indicateurs spécifiques pour les routes rurales et pour le secteur de la santé. Ce travail a enrichi un processus mené parallèlement et visant à définir un cadre de suivi pour la pauvreté.

Que voulons-nous savoir?

(A) En général, tant *les communautés que les responsables du projet* (DDC) veulent connaître les **changements induits par le projet** (par rapport à la situation initiale, avant le lancement du projet). On tend ici à mettre l'accent sur les changements positifs, mais nous avons aussi besoin de vérifier si le projet n'a pas des effets indésirables et négatifs. Ces deux informations sont nécessaires pour savoir si l'approche appliquée est appropriée et efficace.

(B) *Les responsables du projet* (DDC) veulent plus particulièrement connaître **l'impact du projet sur des groupes spécifiques**, les changements qu'il induit. Les données sur ce changement devraient être ventilées par couche sociale (en rapport avec la pauvreté) et par sexe. Cette partie du suivi devrait prouver que le projet atteint des résultats conformes aux principes de la DDC en matière de lutte contre la pauvreté et d'instauration de l'égalité entre hommes et femmes.

Comment faire?

Rendre compte aux communautés des données recueillies lors du suivi sur la pauvreté et sur la problématique genre, peut encourager ces communautés à évaluer leurs interactions sociales et à promouvoir ainsi les objectifs de développement. Le suivi des *extrants* et des *résultats* du projet (réfection des routes, meilleure capacité organisationnelle de la communauté, etc.) fait partie de la gestion de la réalisation (pilottage). La responsabilité de ce processus incombe aux *communautés*, c'est-à-dire aux *bénéficiaires*.

Le suivi des *objectifs* et de *l'impact* (meilleure accessibilité, temps gagné, possibilité de participer aux décisions) intervient à intervalles plus grands et représente un intérêt pour les bénéficiaires et pour le projet. Si l'on considère (a) que le suivi des objectifs et de l'impact exige sans doute plus de moyens (couvrir l'ensemble de la région concernée, définir la manière de mesurer les changements, etc.) et (b) que le projet met de plus l'accent sur la pauvreté et sur la problématique genre, cette partie du suivi incombera principalement au *projet*.

Monitoring framework for poverty, DDC Tanzanie, mai 2002

DIFFÉRENTS DOMAINES DE COMPÉTENCE ET D'INFLUENCE: SYSTÈMES DE SUIVI INTÉGRANT L'APPROCHE GENRE OU SUIVI DE L'APPROCHE GENRE, QUESTIONS-CLÉS ET INDICATEURS ADAPTÉS À CHAQUE NIVEAU

