
1. Introduction

1.1 Objectifs et résultats attendus de l'autoévaluation

Dans le présent manuel, vous trouverez les ingrédients d'une autoévaluation, qui doivent être organisés dans le cadre d'ateliers. Il est destiné à soutenir les organisations de développement dans l'« examen » de leurs compétences et de l'égalité des genres, en reconnaissant leur potentiel à aller de l'avant, tant dans les programmes qu'au sein même de l'organisation. Les forces et les faiblesses de l'organisation sont identifiées et les possibilités d'améliorer l'intégration de la dimension genre explorées. Cela conduit à l'élaboration d'un plan d'action, avec des objectifs, un échéancier, un budget et des responsabilités clairement définies. Les membres du personnel impliqués dans l'autoévaluation sont guidés étape par étape à travers des questions cruciales et des discussions concernant la mesure dans laquelle leur organisation traite les questions de genre. La méthodologie permet au personnel de répondre à des questions telles que les suivantes : Pourquoi les choses sont-elles comme elles sont ? Pourquoi agissons-nous de la sorte ? Faisons-nous les bonnes choses ? Si oui, les faisons-nous de façon adéquate ? Quelles sont les forces du changement ? Où sont les forces qui rendent le changement possible ? La variété des méthodes participatives et inclusives, ainsi que les outils proposés dans le présent manuel, suscitent la réflexion et l'apprentissage.

Objectifs et résultats attendus de l'autoévaluation avec l'élaboration de plans d'action

- 1 Évaluer les compétences de l'organisation en matière d'intégration de la dimension genre, à savoir le degré de correction effective des inégalités et injustices de genre selon les exigences du contexte local

Produit attendu : un aperçu des forces et des faiblesses de l'organisation en matière d'intégration de la dimension, tant dans ses programmes qu'en son sein même

- 2 Définir les priorités et élaborer un ensemble de mesures interdépendantes pour une intégration plus effective de la dimension genre dans les programmes et dans l'organisation

Produit attendu : un plan d'action réalisable et mesurable sur la base d'une liste de priorités de l'intégration de la dimension genre sur une période de temps définie

- 3 Créer le sentiment d'appartenance et l'engagement chez les membres du personnel dans l'application et le soutien aux actions convenues et aller au-delà

Produit attendu : l'appropriation et l'engagement du personnel vis-à-vis des actions convenues

1.2 Les acteurs clés du processus d'évaluation

Il est essentiel que le personnel de l'organisation, les hommes et les femmes à différents niveaux, soit impliqué dans l'évaluation, afin de s'assurer que toutes les voix et opinions sont entendues, et de créer une appropriation complète et un engagement sans faille vis-à-vis du processus de changement. Cette conviction est fondée sur cinq principes, eux-mêmes basés sur l'apprentissage par l'expérience et la réflexion:¹⁰ L'acquisition de nouvelles expériences, qui sont essentielles à l'apprentissage des adultes, la réflexion, qui les aide à progresser et à se développer, l'implication personnelle, qui est au centre de toute initiative d'apprentissage et de changement, le partage des expériences avec les autres, qui favorise le processus d'apprentissage, et l'apprentissage en tant que tel, qui peut être renforcé par l'impulsion d'un animateur.

On distingue trois catégories de personnel dont nous pensons qu'elles doivent toutes prendre une part active à l'évaluation :

- **le personnel des programmes** : les décideurs et planificateurs des programmes, les administrateurs des finances et du personnel, le personnel de mise en œuvre des programmes, ainsi que le personnel en charge du suivi et de l'évaluation des programmes,
- **le personnel de gestion** : les membres du personnel impliqués dans la gestion à différents niveaux, tels que l'élaboration des politiques, la prise de décision, la budgétisation, le suivi et l'évaluation,

¹⁰ Pour un exemple, voir Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall P. Jarvis (1995) *Adult and Continuing Education. Theory and practice 2e*, London: Routledge; Rogers, C.R. & Freiberg, H.J. (1994). *Freedom to Learn* (3rd Ed). Columbus, OH, Merrill/Macmillan.

- **le personnel d'appoint** : le personnel qui appuie le personnel de gestion et des programmes dans la réalisation de la vision de l'organisation. Il comprend les agents et assistants administratifs, les réceptionnistes, le personnel de nettoyage, les chauffeurs, etc.

Le personnel appartenant à ces différentes catégories peut se réunir dans le cadre d'un ou de plusieurs ateliers distincts concernant exclusivement chaque catégorie, ou par deux catégories, en se servant, à l'occasion, d'outils ou de documents adaptés à une catégorie de personnel spécifique. Une organisation peut choisir des cadres différents pour différentes catégories de personnel. Cela est dû au fait que certains centres d'intérêts sont plus faciles et plus agréables à évaluer pour les membres du personnel ayant des tâches et des expériences de travail liés à ces centres d'intérêt. Quelle que soit la forme choisie, chaque membre du personnel devrait avoir suffisamment de marge de manœuvre pour exprimer ses points de vue et ses idées fondées sur des expériences pratiques.

D'autres acteurs importants intervenant dans le processus d'évaluation, mais jouant un rôle très différent, sont les animateurs externes qui encadrent le personnel tout au long de l'autoévaluation. Les personnes externes peuvent traiter les complexités d'un processus d'intégration de la dimension genre mieux que le personnel de l'organisation. Parler d'inégalités et d'injustices est une démarche sensible par nature, car ces questions touchent les relations de pouvoir et les croyances et valeurs profondément ancrées.

Les animateurs externes jouent un rôle essentiel dans les efforts visant une autoévaluation performante, en encadrant personnel dans ce processus et en créant un environnement dans lequel tous les membres se sentent à l'aise pour échanger des points de vue et des idées. Les animateurs doivent avoir des qualifications en matière de techniques d'animation et être bien informés des concepts de genre et d'intégration de la dimension genre dans les organisations et les programmes. De façon générale, il est recommandé d'avoir une équipe de deux animateurs externes, l'un travaillant sur le processus et l'autre sur le contenu. Si l'organisation le désire, les animateurs pourraient également jouer un rôle dans l'établissement des connaissances et des compétences, ainsi que dans la mise en œuvre du plan d'action.

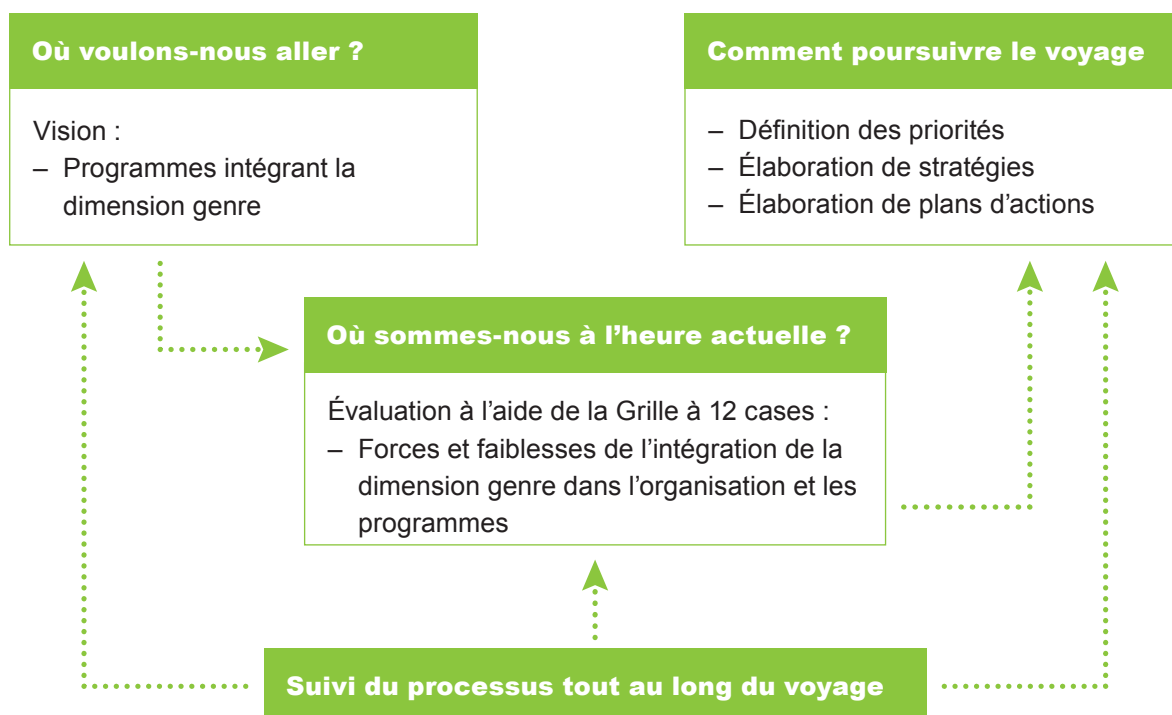
1.3 Mise en place du processus d'autoévaluation

L'autoévaluation est menée à travers une série de missions à réaliser dans le cadre d'ateliers.

Les tâches et outils présentés dans le présent manuel peuvent s'appliquer avec souplesse et créativité. Cela signifie que ce manuel ne constitue pas un plan directeur. Des experts et des animateurs en matière de genre peuvent choisir des tâches et des outils selon la situation et l'organisation (cadre). Ajoutez d'autres ou modifiez ceux qui existent selon les besoins !

La durée totale de l'évaluation dépend de la façon de l'organiser, à savoir le nombre d'exercices que vous comptez effectuer si vous travaillez séparément avec différentes catégories de personnel ou dans un cadre conjoint. Lorsque vous travaillez séparément avec différentes catégories de personnel ou si la taille du personnel participant est trop importante, vous devez vous assurer que l'ensemble du personnel ou tous les représentants de chaque catégorie sont présents lors de l'élaboration du plan d'action et la planification finale. Dans cette démarche, l'accent doit être mis sur la planification et la définition des priorités, ainsi que l'élaboration de plans d'action. En outre, il est important de créer un consensus et l'appropriation à différents niveaux.

Figure 1. L'itinéraire du processus d'autoévaluation : le voyage de l'intégration de la dimension genre



La figure 1 présente le cheminement du processus d'autoévaluation. Il commence par un exercice de vision visant à édifier le personnel participant à ce sujet : Quelle est leur vision d'une organisation et de programmes idéaux en matière de justice de genre ? Une telle vision peut être considérée comme la destination finale de leur voyage de l'intégration de la dimension genre. La deuxième étape concerne l'évaluation des compétences de l'organisation en matière d'intégration de la dimension genre afin de mesurer ses progrès dans ce domaine. Dans cette démarche, la « Grille à 12 cases » sert d'outil d'évaluation de base. Le chapitre 3 présente de plus amples d'informations sur cet outil et son usage. Sur la base de la vision et des résultats de l'évaluation, la troisième étape s'intéresse aux actions concrètes que l'organisation souhaite entreprendre afin de poursuivre son voyage et étudier également la façon de suivre ses progrès.¹¹ Cette dernière partie devrait aboutir aux résultats attendus exprimés ci-dessus : une vue d'ensemble des forces et des faiblesses, ainsi qu'un projet de plan d'action répondant aux priorités de l'intégration de la dimension genre au sein et dans les programmes de l'organisation.

1.4 Comment préparer le processus d'autoévaluation

L'animation d'un processus d'autoévaluation des questions de genre est une entreprise laborieuse. Parmi les questions pertinentes pouvant se poser et dont les réponses doivent être trouvées avec l'organisation figurent les suivantes : Comment assurer le soutien du personnel de gestion à un processus de réflexion et de changement ? Comment motiver le personnel à s'engager dans un tel processus ? Comment promouvoir la pleine participation et un libre échange d'opinions et de vues entre le personnel à tous les niveaux ? À l'instar de tout atelier, une bonne préparation est cruciale.

Vous pouvez tenir une ou plusieurs réunions préparatoires avec quelques membres du personnel de l'ONG, qui disposent d'un mandat décisionnel et souhaitent faire avancer le processus. Vous pouvez penser à un comité genre, au personnel de gestion, aux membres clés du personnel ayant de l'influence, entre autres. Les bonnes relations constituant une condition essentielle pour animer le processus, ces réunions constituent des moments importants pour établir des liens avec le personnel. En outre, elles sont fonctionnelles en ce qu'elles permettent à ces acteurs de connaître le processus d'évaluation et vous en apprennent davantage sur l'urgence ressentie d'intégrer la dimension genre dans l'organisation et les programmes.

L'expérience a montré que dans la plupart des organisations, il est impératif d'organiser les réunions initiales avec le personnel de gestion. Sauf si ce dernier donne le feu vert et désigne le personnel clé pour aider à mettre en place la logistique et les autres modalités pratiques, le personnel a du mal à fournir les informations générales sur l'organisation et

11 L'idée d'un voyage sur la route d'une vision est conforme à la méthodologie proposée dans le *Gender Action Learning System* (Système d'apprentissage par l'action en matière de genre, GALS), qui est en cours de mise au point par *Linda Mayoux* pour le compte du programme WEMAN (Autonomisation, Intégration et Mise en réseau des Femmes) pour la justice de genre dans le développement économique d'Oxfam Novib. La promotion de la justice de genre au niveau communautaire constitue le point de départ des GALS, tandis que la méthodologie à 12 cases met l'accent sur l'organisation et ses programmes.

ses programmes, ainsi que le niveau d'intégration de la dimension genre, et dans ce cas, il est difficile de poursuivre le processus. En outre, la décision de décharger le personnel de ses fonctions pour s'occuper de l'atelier, ainsi que le choix de la date (*calendrier* : la meilleure période pour mener l'évaluation, le lieu, etc.) relèvent de la compétence des décideurs.

Lors de la réunion préparatoire, vous pouvez expliquer la méthodologie et ses principes de base, afin que les participants connaissent le processus et ce qu'ils peuvent en attendre. Le personnel peut également vous fournir des informations contextuelles sur l'organisation et ses programmes, ainsi que le niveau d'intégration de la dimension genre dans ces deux contextes.

Il est très important de réaliser qu'il peut être nécessaire d'organiser une courte formation en matière de genre avant l'évaluation, au cas où les membres du personnel disposeraient d'une connaissance limitée sur la justice de genre et l'égalité des genres.

Pour ce faire, vous pouvez vous servir des tâches 7, 8, 9, 13, 15, 16 ou 19.¹² Cette démarche permet au personnel de déceler les lacunes en matière de connaissance ou de compréhension au cours de l'autoévaluation, qu'ils voudront peut-être traiter dans leur plan d'action. Vous décidez alors de la façon de procéder au processus d'évaluation et du nombre d'ateliers, ainsi que du personnel devant y participer.

Un rapport sur l'exercice d'autoévaluation peut être établi. Il doit comprendre les produits visibles : les forces et les faiblesses des compétences de l'organisation en matière de genre, le degré d'intégration de la dimension genre dans les programmes, la définition de l'itinéraire du voyage de l'organisation vers l'intégration de la dimension genre, ainsi que les actions par ordre de priorité à entreprendre pour intégrer plus efficacement la dimension genre. S'il se produit des discussions intéressantes ou des histoires de bonnes pratiques, celles-ci doivent être incluses dans le rapport. En cas d'organisation d'ateliers distincts, le personnel rédige d'abord un rapport provisoire de chaque évaluation, dont l'ensemble servira à l'atelier de planification finale regroupant la totalité du personnel.

1.5 Questions pratiques d'organisation à discuter avec les ONG lors de la préparation

- **Le choix de la période** : Quelle est la meilleure période pour mener l'évaluation ? Une durée faisable devra être négociée pour chaque atelier et pour l'atelier final, si des ateliers distincts sont organisés pour les différentes catégories de personnel.

12 Voir également le Diamant de la justice de genre dans : *Tree of Diamond Dreams: Visioning and Committing to Action on Gender Justice*. Gender Action Learning System (GALS) Stage 1, WEMAN manual, Linda Mayoux, 2010 and *Steering life's rocky road. Individual and Community Gender Action Learning*. GALS, phase 2. Manuel d'essais sur le terrain et d'activité pilote, Linda Mayoux 2010.

- **Le lieu** : Il est nécessaire de disposer d'au moins une grande pièce ayant de l'espace pour les grandes feuilles à apposer sur les murs, ainsi que pour assurer une configuration de table ronde et le travail de groupe.
- **Les participants et les invitations** : Quelles sont les caractéristiques des participants ? Il est souhaitable que leur nombre ne dépasse pas 25, sauf pour la partie finale (sur la planification), qui pourrait réunir jusqu'à 40 participants.
- **La présence** : Que faire pour retenir les participants pendant toute la durée de l'atelier et éviter qu'ils le quittent pour d'autres engagements ?
- La ou les **langue(s) de travail** de l'atelier. Est-il nécessaire de recourir à des traducteurs ou à des interprètes ? Sinon, est-il possible de modifier les méthodes, par exemple à l'aide du mime, de dessins ? Quelles sont les possibilités d'interaction et de partage entre les participants parlant des langues différentes ?
- **Les articles et équipements nécessaires** : Plusieurs grandes feuilles, des marqueurs de couleurs différentes pour tous les participants, des fiches en couleurs ou du papier pour confectionner des fiches, des blocs-notes et des stylos pour les participants. Des lecteurs vidéo et/ou DVD constituent d'autres éléments facultatifs.
- **Des équipements de photocopie** : Au cours des tâches, les participants utilisent divers documents qui doivent être photocopiés.
- **La logistique** : hébergement, alimentation, indemnités journalières de subsistance, transport, etc.
- **Les finances (le budget)** : opportunités de mobiliser des fonds (supplémentaires) ou de travailler de façon plus efficiente,
- **Les séances d'ouverture et de clôture** : la façon de les tenir et les personnes qui doivent le faire,
- **La production de rapports** : Qui est chargé de la production de rapports et comment vulgariser auprès du personnel le rapport des composantes Évaluation et Planification ?

La totalité de l'évaluation peut se préparer en quatre étapes :

- Tout d'abord, déterminez, en collaboration avec l'ONG, le nombre d'ateliers à organiser et leur durée, et s'il faut opter pour des ateliers distincts pour chaque catégorie de personnel ou un seul englobant à la fois les composantes Évaluation et Planification.
- Ensuite, sélectionnez les tâches pertinentes décrites dans le manuel pour les catégories de personnel et dégagez le plan de l'atelier/des ateliers. En cas de participation de l'ensemble du personnel, vous pouvez les répartir en différentes catégories travaillant simultanément sur différentes tâches. Recherchez des cassettes vidéo ou des DVD pouvant servir à l'atelier, selon les besoins.
- Ensuite, passez en revue les tâches du manuel. Vérifiez si elles sont adaptées à la situation à traiter. Vous pouvez également assurer la traduction en langue locale de certaines parties du manuel, en particulier les documents de travail.
- Élaborez le programme, préparez tout ce qui est indiqué et nécessaire pour chaque tâche spécifique. Il est important d'examiner le lien entre chaque étape de l'atelier ou des ateliers et la prochaine étape. Il sera peut être nécessaire de réaménager les prochains documents de travail et tâches.

1.6 Comment utiliser ce manuel ?

- Les experts et animateurs en matière de genre peuvent choisir parmi les tâches et les instruments, en fonction de la situation et de l'organisation (contexte), et en ajouter d'autres ou modifier celles qui existent s'ils le souhaitent ! Toutefois, il est indiqué d'épuiser l'ensemble des douze caractéristiques de la Grille à 12 cases.
- Le manuel est destiné à guider le processus d'évaluation de manière souple et participative. Ce processus implique une exploration étape par étape au-delà des questions critiques et des discussions.
- Modifiez les tâches et les documents distribués aux participants, à chaque fois que de besoin, ou préparez d'autres tâches, outils et documents. Certaines organisations disposent d'un personnel réduit, ce qui pourrait vous pousser à réadapter les méthodes proposées. Assurez-vous de varier les méthodes de discussion et d'échange.
- Accordez une attention particulière aux documents relatifs aux tâches. Ces documents contiennent un certain nombre de questions d'orientation destinées à aider le personnel à identifier les forces et les faiblesses des organisations. Vous pouvez modifier les questions pour les adapter à la situation et à la nature de l'organisation. Il est également utile de supprimer les questions non pertinentes et d'ajouter d'autres qui le sont. Essayez de limiter le nombre de questions que vous proposez.
- Faites preuve d'une grande attention au langage et à la formulation : Employez un langage et une terminologie adaptés, accessibles aux participants. Les affirmations et les questions peuvent contenir des concepts difficiles que vous devrez peut-être expliquer.
- Ajoutez des exercices tonifiants. Faites preuve de souplesse et de créativité. Essayez d'être attentif à la participation individuelle.
- Il est important que le personnel garde à l'esprit que des discussions et ouvertes et franches sont essentielles pour l'identification des lacunes et la proposition de solutions (actions) idoines.
- Les animateurs doivent convaincre le personnel de gestion de favoriser une discussion ouverte et également à prendre part à l'ensemble du processus.
- Un environnement détendu et motivant est important pour accroître la participation individuelle et collective.
- Il est essentiel que le personnel de l'organisation, les femmes et les hommes à différents niveaux, soit impliqué dans l'évaluation. Si le personnel participant est nouveau à l'organisation ou encore en période d'essai, il peut être confronté à des limites dans l'évaluation adéquate des éléments clés (par exemple la culture organisationnelle). Il est important de prêter attention à ces questions.
- Les différents membres du personnel se distinguent par leurs fonctions et leurs rôles dans leurs organisations respectives. Dans le présent manuel, le personnel est classé en trois catégories : le personnel des programmes, le personnel de gestion et le personnel d'appoint. À cet effet, il est également possible que les bureaux auxiliaires forment un groupement de participants. Pour les ateliers, il appartient aux animateurs de déterminer les modalités les plus appropriées et les plus pratiques concernant chaque organisation.

