

ExPost

Synthèse

Évaluation
de l'AFD
FÉVRIER
2022
N° 91

Auteur-e-s: Karine Sage, Adrien Flichy, Noémie Lequet, Marc Tevini (Quadrant Conseil), Isabelle Guéguen (Perfégal), Cristina Santillán Idoate et Rita Merkle



Évaluation de la prise en compte du genre dans les projets de l'AFD (2014-2018)

Le rapport complet de l'évaluation
est téléchargeable sur le site de l'AFD :
<https://www.afd.fr/fr/ressources-accueil>

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence française de développement ou des institutions partenaires.

Photo de couverture

Clinique juridique d'Abobo, Abidjan (Côte d'Ivoire),
© Pierre Terdjman/Doran pour l'AFD, février 2017.

Statut du document

Ce document constitue la synthèse du rapport final de l'évaluation de la prise en compte du genre dans les projets de l'Agence Française de Développement sur la période 2014-2018.

L'équipe en charge de l'évaluation était composée de Karine Sage, Adrien Flichy, Noémie Lequet, Marc Tevini et Julie Dewaële de Quadrant Conseil, d'Isabelle Guéguen de Perfegal, ainsi que de Cristina Santillán Idoate et Rita Merkle, consultant·es indépendantes.

Sous la coordination de :
Sylvie Margat (AFD) et Emma Inthavong (AFD)

Sommaire

Édito	p. 6
Résumé exécutif	p. 8
1. La prise en compte du genre dans les projets de l'AFD 2014-2018	p. 12
2. La démarche d'évaluation	p. 15
3. Les principaux enseignements de l'évaluation	p. 18
4. Recommandations issues de l'évaluation	p. 27
5. Annexe	p. 34

Édito

« L'AFD est aujourd'hui fière de présenter les résultats de l'évaluation de la prise en compte du genre dans les projets (2014-2018), un exercice qui a été structurant dans le processus de montée en puissance que connaît l'AFD sur ces enjeux. L'Agence française de développement souhaitait tirer des enseignements de la mise en œuvre de sa première stratégie genre, avec la volonté de continuer à progresser. Favoriser l'apprentissage est un choix ambitieux qui montre la capacité de l'AFD à distinguer et à assumer ses réussites et ses insuffisances, et à mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs qu'elle se fixe en la matière.

La réduction des inégalités de genre est d'ores et déjà inscrite au cœur du Plan d'Orientation Stratégique de l'AFD pour la période 2018-2022, comme l'une des cinq priorités thématiques, aux côtés de la stabilité internationale, le climat, l'éducation et la santé. Les inégalités sociales, au premier rang desquelles les inégalités entre les femmes et les hommes, se sont toutefois aggravées face aux crises économiques, sociales et sanitaires récentes et qui frappent de plein fouet les pays d'intervention de l'AFD. Consciente de cet état de fait, l'AFD souhaite intensifier ses efforts pour financer des projets qui puissent aider les pays partenaires à dépasser les difficultés structurelles qu'ils traversent, notamment les difficultés qui sous-tendent les inégalités entre les femmes et les hommes. Les recommandations de l'évaluation de la stratégie genre devraient permettre d'agir en ce sens.

Ainsi, l'AFD prévoit de renforcer l'institutionnalisation de cette problématique en interne, ainsi que le rôle de plaidoyer et de moteur qu'elle peut avoir auprès de ses partenaires et contreparties, notamment dans le cadre des exercices stratégiques à venir.

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, son ambition est de mieux concilier les objectifs sectoriels et transversaux fondateurs de son intervention - notamment genre et climat - pour que celles-ci contribuent encore davantage à l'atteinte de l'ensemble des Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030. Une véritable filière d'expertise sur la thématique du genre sera structurée à cette fin.

L'obtention par l'AFD en juin 2021 du label AFNOR "Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes" matérialise par ailleurs cet engagement en interne et récompense le travail mené depuis plusieurs années pour que l'égalité professionnelle soit une réalité au sein de l'institution.

L'AFD, agence féministe, s'engage aujourd'hui à porter cet enjeu majeur au plus haut niveau de ses ambitions stratégiques et à soutenir les agents qui contribuent avec conviction et assiduité à la prise en compte du genre de manière transversale dans les activités de l'AFD! »

Marie-Hélène Loison,
Directrice générale adjointe

Résumé exécutif

LE PROJET D'ÉVALUATION

Le Cadre d'intervention transversal sur le genre et la réduction des inégalités femmes-hommes 2014-2017 ou CIT Genre, adopté en mars 2014, fixe les orientations stratégiques de l'AFD sur la réduction des inégalités femmes-hommes, définit son cadre d'opérationnalisation et établit des objectifs opérationnels quantifiés notamment : 50 % de projets orientés vers l'égalité des sexes comme objectif principal (notés CAD 2^[1]) ou significatif (CAD 1) et 90 % de chefs et cheffes de projet et managers sensibilisés sur le genre.

Cinq ans après son adoption, l'AFD a souhaité réaliser son évaluation. Basée sur le CIT Genre, celle-ci porte à la fois sur le portefeuille de projets financés par l'AFD ainsi que sur l'organisation interne mise en place par l'AFD pour répondre aux enjeux du genre.

Les réponses apportées aux 5 questions évaluatives posées sont synthétisées ci-après.

Q1 – EFFETS SUR LA PRISE EN COMPTE DU GENRE DANS LES PRATIQUES DES ÉQUIPES DE L'AFD

Les équipes opérationnelles ont significativement amélioré leur sensibilité, leurs connaissances et compétences relatives à la prise en compte du genre, principalement grâce au plaidoyer, aux formations et à l'outillage méthodologique déployés par la cellule transversale en charge de cette thématique à l'AFD. Cela est toutefois essentiellement le cas au siège et nettement moins dans le réseau des agences qui ont moins bénéficié de formations et d'opportunités de contribuer à la co-élaboration de l'outillage méthodologique.

L'objectif de 50 % de projets notés CAD 1 et 2 défini dans le CIT Genre a bien été atteint en 2017, principalement grâce à l'appui déterminant de la cellule d'appui, aux responsables d'équipe projet et à la mise en place de l'avis développement durable intégrant une notation genre. Des pratiques encore très différentes entre les divisions techniques opérationnelles demeurent néanmoins.

Le manque de ressources allouées en début de période pour coordonner le CIT Genre, concevoir les outils méthodologiques, les formations et animer le réseau des référents et référentes genre, associé à une réorganisation du pilotage de la stratégie mal comprise en 2018, ont freiné le déploiement de la stratégie. Par ailleurs, si le genre fait effectivement partie des grands objectifs de l'AFD, cette problématique, portée plus récemment que celle du climat, peine à être appropriée à tous les niveaux de l'institution.

Si le réseau de référents et référentes genre au siège et dans les agences, lancé à partir de 2014, a constitué un levier efficace pour favoriser l'appropriation du genre à l'AFD, leur capacité à agir a été limitée par un turnover important et l'absence de lettre de mission de la part de leur hiérarchie.

[1] Critères de classement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Pour en savoir plus : <https://www.oecd.org/fr/cad/femmes-developpement/Manuel-Marqueur-CAD-Aide-Egalite-HF.pdf>

Q2 & Q3 – EFFETS SUR LES PRATIQUES DES CONTREPARTIES ET DES CONSULTANTS ET CONSULTANTES

L'évaluation révèle également que les agences de l'AFD ont rencontré sur le terrain de fortes difficultés pour engager un dialogue sur le genre avec les contreparties lors des phases d'identification et de conception des projets. Les contreparties ont souvent une connaissance très limitée de la stratégie genre de l'AFD et de la notation associée. L'intégration du genre dans les projets est ainsi le plus souvent impulsée par le siège.

Concernant les pratiques des consultants et consultantes, si la stratégie genre de l'AFD a contribué à faire évoluer les pratiques d'une minorité de consultants et consultantes, elle a eu une incidence très limitée pour les consultants et consultantes déjà experts du genre ou au contraire résistants. Cela s'explique principalement par le fait que la prise en compte du genre reste faible dans les termes de référence des projets, même si elle a progressé depuis 2014.

Q4 – ADEQUATION AUX BESOINS DES BENEFICIAIRES ?

Si l'intégration effective du genre dans la conception des projets est principalement observable dans les données de contexte des projets dont l'objectif principal est l'égalité des sexes, les besoins des femmes sont pris en compte à travers l'intégration d'actions spécifiques, par exemple une enquête ou un focus groupe, dans la moitié des projets sensibles au genre de l'échantillon étudié.

Les objectifs stratégiques et les modalités opérationnelles des projets dont l'objectif principal est l'égalité des sexes sont bien en adéquation avec les besoins des bénéficiaires, en particulier les femmes. Les informations collectées concernant les projets dont l'égalité des sexes constituent un objectif significatif mais non principal sont en revanche trop fragiles pour se positionner sur la pertinence des objectifs et des actions relatives au genre de ces projets.

Q5 – EFFETS SUR LA DYNAMIQUE DES RAPPORTS DE GENRE ET L'EGALITE FEMMES-HOMMES DANS LES PAYS D'INTERVENTION DE L'AFD

L'appui sur des opérateurs disposant d'une expertise spécifique ainsi que l'organisation de sessions de sensibilisation sur le genre, constituent souvent des conditions nécessaires pour favoriser l'intégration du genre dans la mise en œuvre des projets.

Les effets des projets dont l'égalité des sexes constitue un objectif significatif mais non principal sur la dynamique des rapports de genre sont généralement peu observables. Ceci s'explique principalement par un manque d'explicitation des objectifs spécifiques relatifs au genre dans les cadres logiques et ainsi l'absence de suivi spécifique et d'investigations sur cette question dans le cadre des évaluations de projet.

RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION

Cinq recommandations stratégiques ont été formulées en réponse aux principaux enjeux identifiés dans le cadre de l'évaluation.

1. Consolider les fondements stratégiques de l'engagement et de l'intervention de l'AFD en faveur de la priorité genre: redéfinir les objectifs de la nouvelle stratégie genre de l'AFD et assurer leur diffusion en interne et en externe, notamment auprès des contreparties; assurer la bonne prise en compte du genre dans les stratégies sectorielles et géographiques; renforcer l'articulation entre les priorités genre et climat.
2. Renforcer le portage de la priorité genre par tous les niveaux de management de l'AFD: mobiliser formellement au plus haut niveau de l'institution, dans le déploiement de la stratégie genre; favoriser la diffusion des connaissances et la montée en compétence des managers sur le genre; renforcer la place du genre dans le dialogue entre les managers et leurs équipes.
3. Favoriser la mobilisation des agences dans l'identification des projets et le dialogue avec les contreparties: renforcer le rôle d'animation et d'accompagnement sur le genre des directions régionales et outiller les équipes des agences dans le dialogue avec les contreparties.
4. Renouveler la stratégie de formation et de capitalisation sur le genre: pour les nouveaux arrivants; pour l'ensemble des référents et référentes genre; en relançant la production de boîtes à outils sectorielles sur des thématiques émergentes; en favorisant les retours d'expérience sur les projets genre les plus emblématiques; et en renforçant les liens avec le monde de la recherche.
5. Renforcer la prise en compte du genre à certaines étapes clés des projets: au stade de l'identification via la mobilisation des agences; lors de l'analyse du contexte lors de la phase d'instruction; et au moment du suivi et de l'évaluation des projets.

1. La prise en compte du genre dans les projets de l'AFD 2014-2018

1.1 Le CIT Genre

La stratégie Genre de l'AFD est formalisée avec l'adoption du **Cadre d'intervention transversal sur le genre et la réduction des inégalités femmes-hommes 2014-2017** (CIT Genre) par le conseil d'administration de l'AFD en mars 2014.

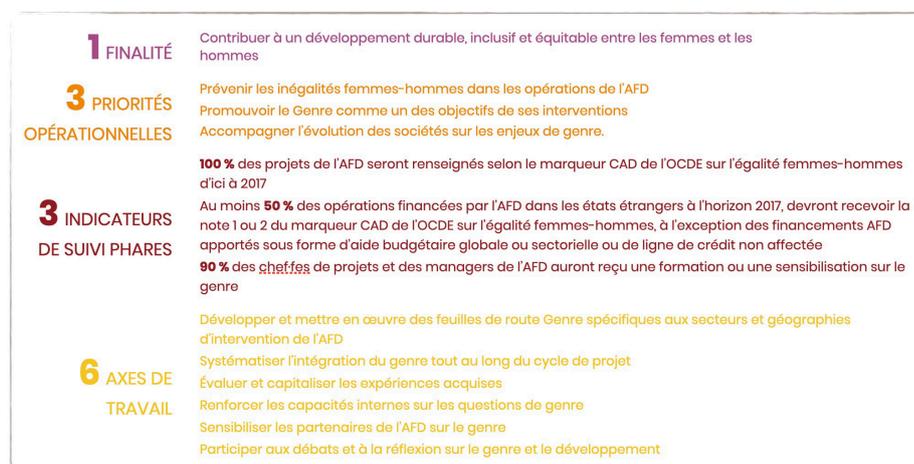
Ce document stratégique répond à une commande politique visant à remédier aux **défaillances** de la France en matière d'approche genre dans ses pratiques de coopération.

L'approche genre reste par conséquent aujourd'hui l'affaire de quelques trop rares spécialistes, relativement isolés dans les institutions dans lesquelles ils ou elles œuvrent, qu'il s'agisse du ministère des Affaires étrangères, de l'AFD [...] [Rapport d'évaluation de la politique française Genre et Développement Document d'orientation stratégique n° 1 par le Haut Conseil à l'Égalité, 2012]

En ce qui concerne l'égalité homme-femme, ce concept n'est pas intégré dans les stratégies de la coopération (Documents cadres de partenariat et Cadre d'intervention pays de l'AFD). La France finance quelques projets ciblés sur les femmes, [...] mais l'approche genre est un concept insuffisamment maîtrisé par la plupart des agents rencontrés. Ces derniers ne reçoivent pas d'incitation, d'outils ni de formation adaptés à leurs besoins. [Examen par les pairs de l'OCDE sur la coopération au développement France 2013]

Le CIT Genre 2014-2017 fixe les **orientations stratégiques** de l'AFD sur la réduction des inégalités femmes-hommes, définit son cadre d'opérationnalisation et établit des objectifs opérationnels quantifiés (voir la figure ci-après).

Figure 1 – Les éléments clés du CIT Genre 2014-2017



Avec la mise en place de cette stratégie, l'AFD s'est dotée d'une **gouvernance interne** sur le genre. La conception du CIT Genre, adopté en mars 2014, a été confiée à **la division appui environnemental et social (AES)** qui a assuré jusqu'en 2018 le pilotage de la stratégie.

La division des organisations de la société civile (OSC) a également joué un rôle important dans la mise en œuvre de la stratégie genre en relayant notamment les pratiques et les expertises développées par les ONG sur les questions d'égalité femmes-hommes.

Un **comité de pilotage**, présidé par la direction générale a été instauré en 2014, pour suivre chaque année l'avancée des objectifs définis dans le CIT Genre et deux champions et **championnes genre** nommés pour porter le sujet.

La mission de pilotage de la stratégie genre est transférée à la **division lien social (CLS)** créée en 2018.

En annexe, une **chronologie sélective** du CIT Genre détaille la genèse de la stratégie et les principaux éléments institutionnels qui ont conduit à son élaboration, ainsi que sur ses réalisations clés.

1.2 Ce qui a été fait : éléments de bilan

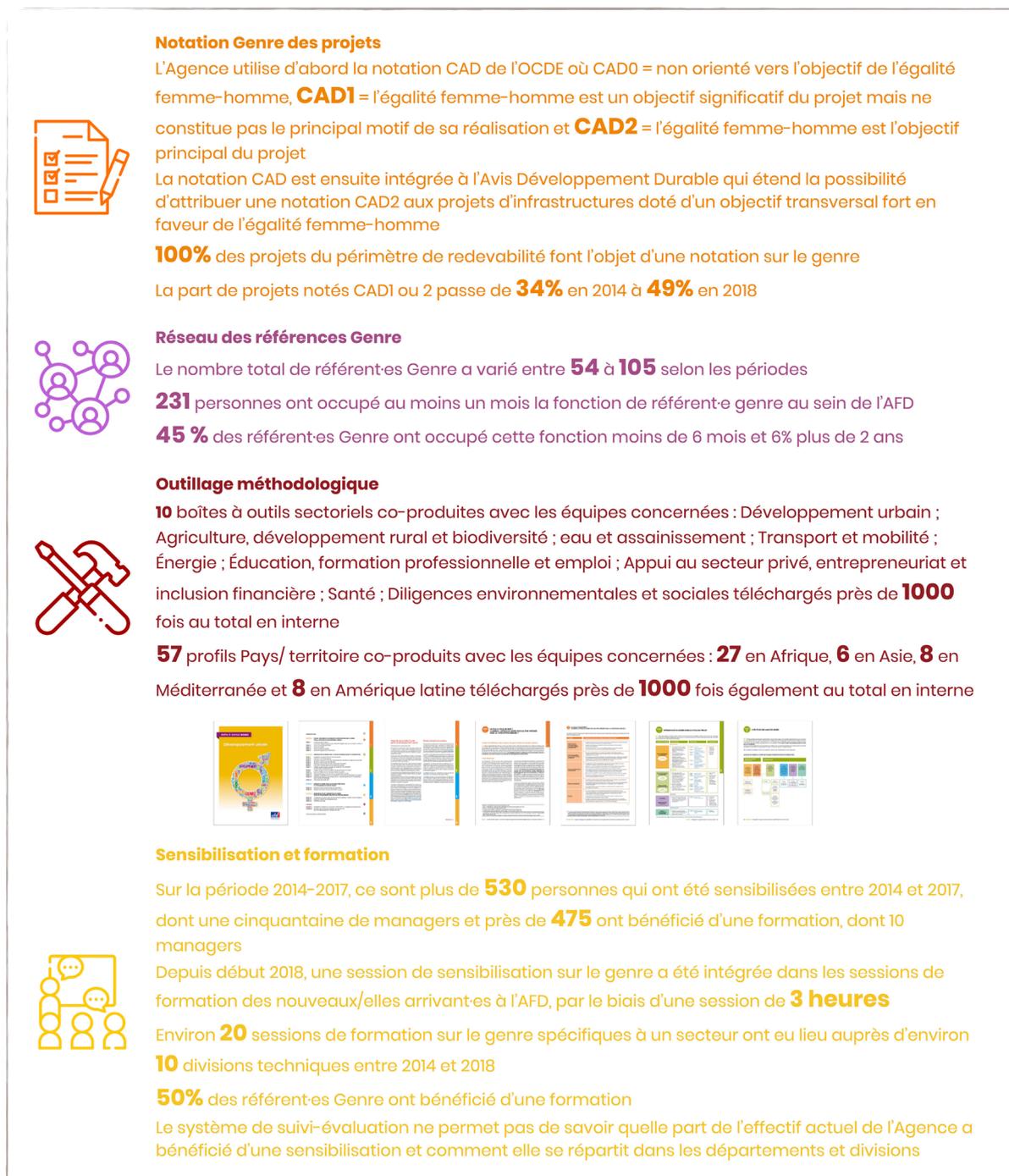
Entre 2014 et 2018, la mise en œuvre du CIT Genre a comporté plusieurs volets de réalisations opérationnelles, notamment :

- La mise en place d'un réseau de référents et référentes genre ;
- La systématisation de la notation genre des projets, via l'intégration d'une correspondance de **notation des projets sur le genre** dans l'Avis Développement Durable – notation par les experts et expertes environnementaux et sociaux de la division appui environnemental et social – et leur discussion dans les comités de projet ;
- **L'appui opérationnel** des équipes et la conception d'outils méthodologiques (boîtes à outils sectorielles, profils pays) ;
- **La sensibilisation et la formation** des équipes de l'AFD aux questions de genre ;
- Le développement d'une **production intellectuelle** « Genre et développement » ;
- **La communication** sur le genre comme objectif stratégique de l'AFD en interne – création d'un espace dédié de documentation sur le portail intranet, animation d'une liste de diffusion interne et recréation d'une communauté sur le réseau social de l'AFD – et en externe – création d'une page dédiée sur le site internet ^[2], tribunes sur le blog ID4D ^[3] – (voir la figure ci-après).

[2] <https://www.afd.fr/fr/page-thematique-axe/egalite-des-sexes>

[3] <https://ideas4development.org/>

Figure 2 – Éléments de bilan de la mise en œuvre du CIT Genre (sélection)

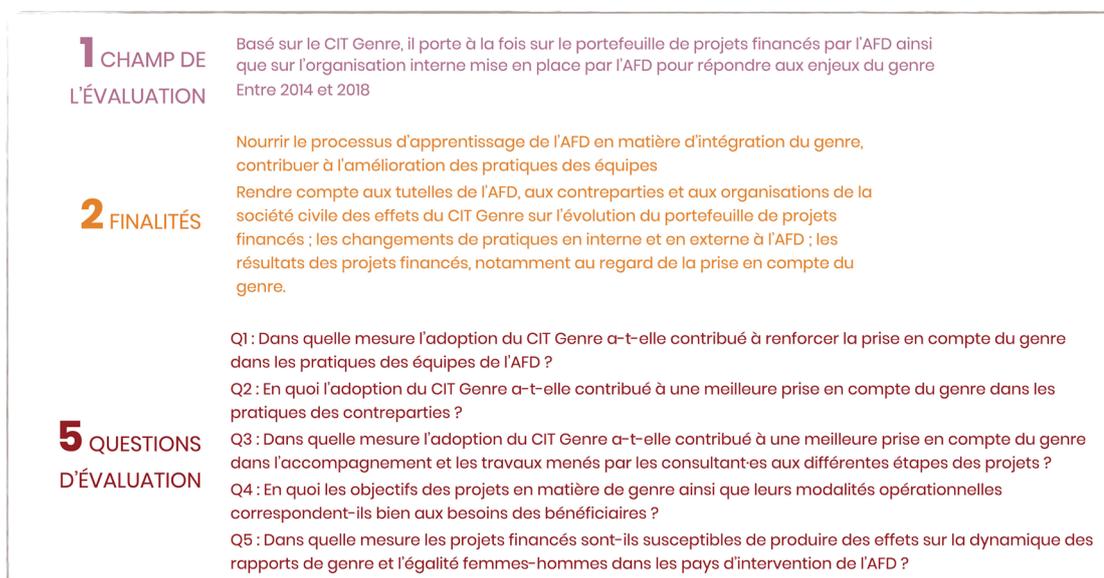


2. La démarche d'évaluation

2.1 Objectifs et questions posées à l'évaluation

Cinq ans après l'adoption du CIT Genre, l'AFD a souhaité réaliser une évaluation sur la prise en compte du genre dans les projets de l'AFD entre 2014 et 2018.

Figure 3 – Les éléments clés de la démarche d'évaluation



2.2 Gouvernance

Un comité de pilotage, présidé par Elisabeth Hofmann (enseignante-chercheuse à l'Université Bordeaux Montaigne) et rassemblant une quarantaine de personnes à l'AFD^[4] et PROPARGO mais également à l'extérieur (ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, CARE France), a suivi les travaux et s'est réuni à plusieurs reprises pour valider les étapes clés de l'évaluation.

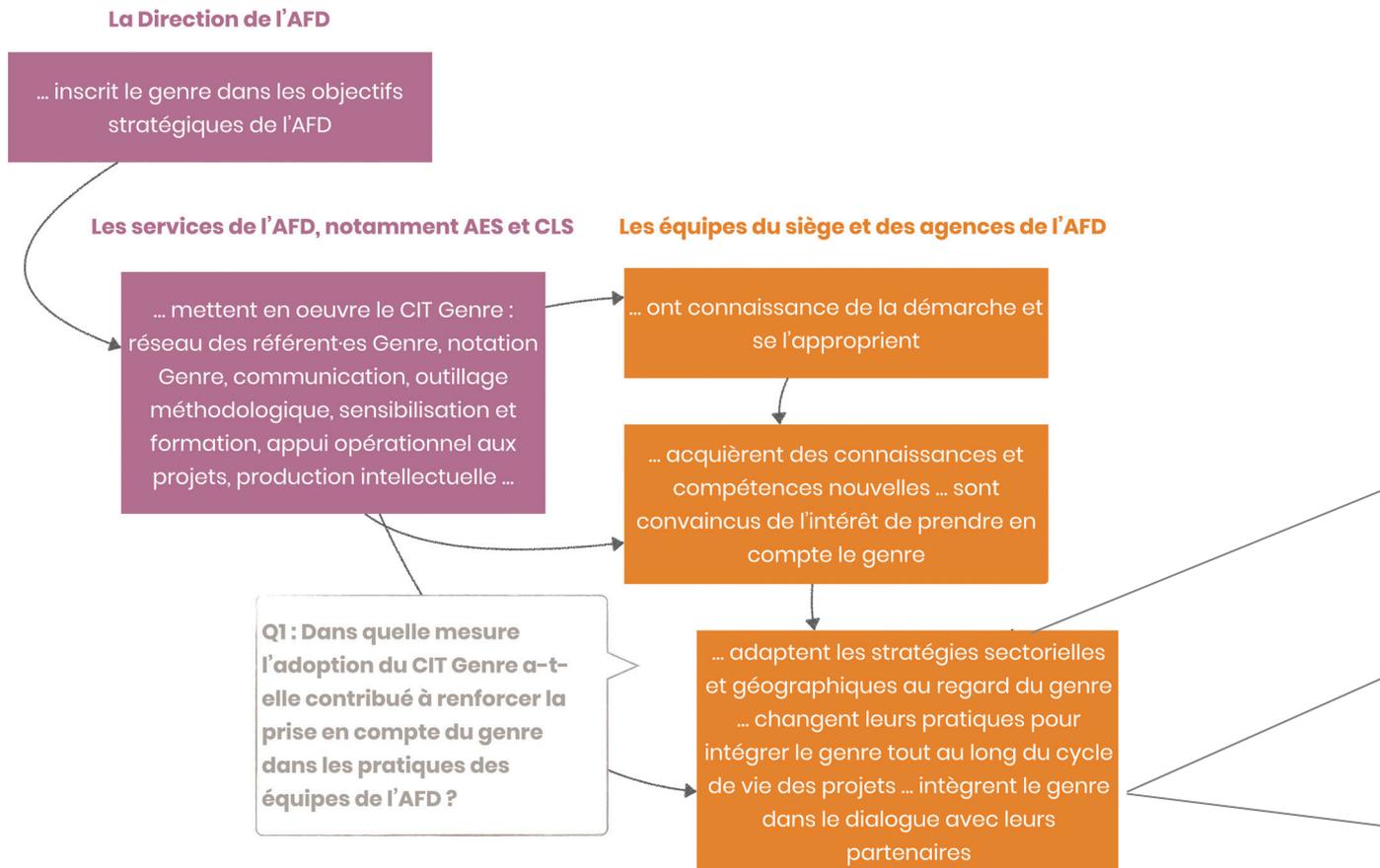
[4] Divisions appui environnemental et social (AES), lien social (CLS), référents et référentes genre de la division des opérations (DOE) et de la division des organisations de la société civile (OSC)

Le pilotage opérationnel de l'évaluation a été assuré par le département évaluation et apprentissage de l'AFD, en lien étroit avec les divisions appui environnemental et social et lien social.

2.3 Logique d'intervention

La formulation du questionnaire évaluatif a pris appui sur un travail collectif d'explicitation de la logique d'intervention du CIT Genre : qu'a-t-on fait dans le cadre de la déclinaison opérationnelle du CIT Genre ? qui avons-nous touché de façon directe ? Et indirecte ? Avec quels résultats attendus ? Le logigramme ci-après synthétise les réponses apportées à ces différentes questions.

Figure 4 – Effets attendus du CIT Genre et positionnement des questions évaluatives relatives à l'efficacité le long de la logique d'intervention



Q3 : Dans quelle mesure l'adoption du CIT a-t-elle contribué à une meilleure prise en compte du genre dans l'accompagnement et les travaux menés par les consultant-es au service des projets ?

Les consultant-es

... ont connaissance de la stratégie genre de l'AFD ... l'intègrent à leurs prestations

Les contreparties

... ont connaissance de la stratégie genre de l'AFD ... changent leurs pratiques pour intégrer le genre tout au long du cycle de vie des projets

Plus particulièrement, les contreparties publiques

...renforcent leurs capacités autour du genre ... intègrent mieux le genre dans leurs dispositifs

Les bénéficiaires des projets

... sont plus impliquées dans la conception, le suivi et l'évaluation des projets

... accèdent plus et mieux aux espaces de décision, aux ressources, aux services, au marché de l'emploi, etc.

Plus particulièrement, les femmes

... renforcent leur autonomie ... voient leurs droits respectés ... ne subissent plus de violences

Q2 : En quoi l'adoption du CIT Genre a-t-elle contribué à une meilleure prise en compte du genre dans les pratiques des contreparties ?

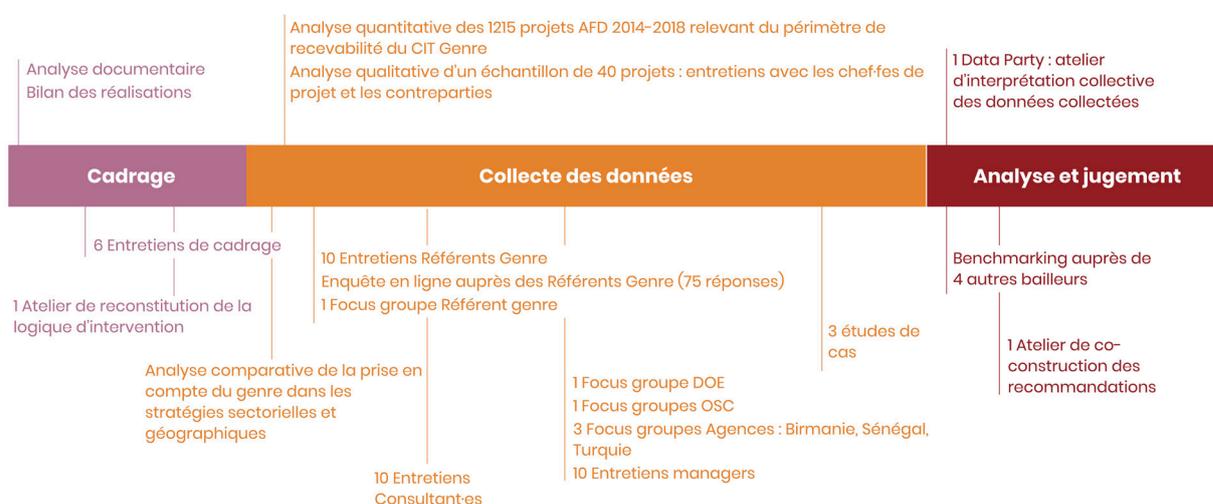
Q5 : Dans quelle mesure les projets financés sont-ils susceptibles de produire des effets sur la dynamique des rapports de genre et l'égalité femmes-hommes ?

Q4 : En quoi les objectifs des projets en matière de genre ainsi que leurs modalités opérationnelles correspondent-ils bien aux besoins des bénéficiaires ?

2.4 Méthodologie

La démarche d'évaluation s'est déployée entre juin 2019 et juillet 2021, les travaux ayant été significativement ralentis par la crise sanitaire. Elle s'est déroulée le long de 3 étapes: cadrage, collecte des données puis analyse et jugement. Le schéma ci-après liste les outils mobilisés à chacune de ces étapes.

Figure 5 – Étapes et outils de la démarche d'évaluation



Les sources mobilisées pour répondre aux questions 4 et 5 relatives aux effets sur les contreparties et les bénéficiaires finaux sont limitées et les résultats associés doivent être considérés avec prudence.

3. Les principaux enseignements de l'évaluation

3.1 Changements de pratiques des équipes de l'AFD

3.1.1 – Une culture Genre plutôt bien partagée au sein des équipes du siège, moins dans les agences

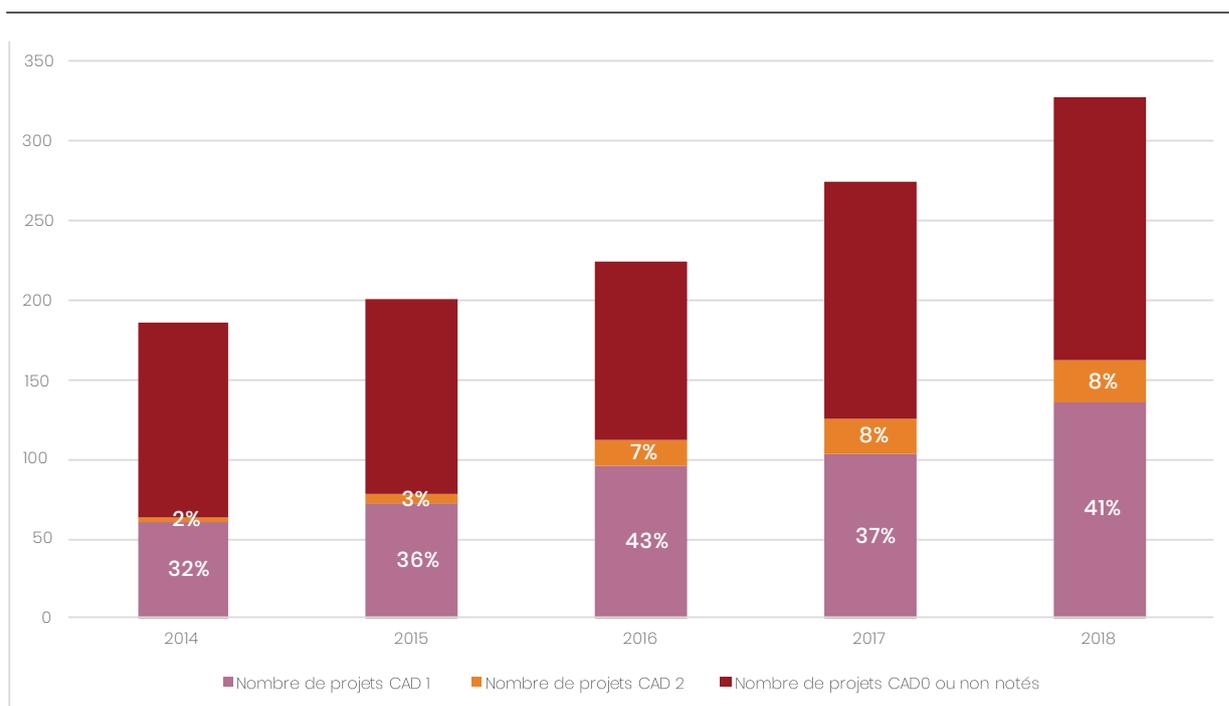
Les données collectées lors de l'évaluation indiquent que les équipes opérationnelles ont significativement amélioré leurs **connaissances et compétences** relatives à la prise en compte du genre, principalement grâce aux **formations et à l'outillage méthodologique déployé** par la division appui environnemental et social. La prise de conscience quant à l'importance d'intégrer les enjeux relatifs au genre dans leurs pratiques s'est également renforcée, une fois encore du fait des actions de renforcement des capacités, ainsi que le rôle de plaidoyer joué par la division appui environnemental et social puis la division lien

social. Le renouvellement des équipes, l'intégration de personnes déjà convaincues, l'appui sur l'expérience d'autres bailleurs et des ONG expertes ont également contribué à cette acculturation.

Je pense qu'aujourd'hui, on ne se pose plus la question de savoir si c'est dans notre mandat de pousser les contreparties sur le genre. On a passé une étape. Il y a vraiment une perception partagée que oui, c'est notre mandat. [Un référent ou une référente genre]

Cela est toutefois essentiellement le cas au siège et nettement moins dans le réseau des agences qui ont moins bénéficié de formations et d'opportunités de contribuer à la co-élaboration de l'outillage méthodologique.

Figure 6 – Évolution du nombre et de la répartition des projets AFD selon leur notation CAD entre 2014 et 2018



3.1.2 – Des objectifs quantitatifs atteints... mais des marges de progression qualitatives qui demeurent

L'objectif de 50 % de projets notés CAD 1 et 2 défini dans le CIT Genre a bien été atteint en 2017, principalement grâce à **l'appui déterminant de la division appui environnemental et social** aux responsables d'équipe projet et la mise en place de **l'avis développement durable** intégrant une notation genre.

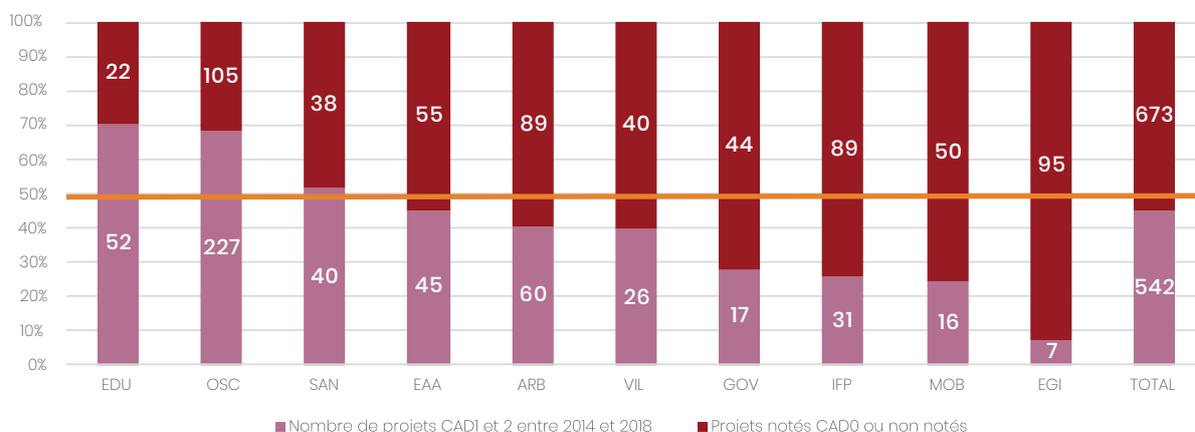
L'introduction de l'avis développement durable, avec sa dimension sur le genre, a de façon incontestable permis de systématiser le dialogue sur les potentialités des concours AFD en matière de réduction des inégalités femmes-hommes et d'identifier les solutions concrètes pouvant être mises en œuvre par le biais de l'appui opérationnel apporté par les experts de la division appui environnemental et social. [Rapport de mise en œuvre 2014-2017 du CIT Genre]

L'analyse qualitative d'un échantillon de projets a permis de mettre en avant les éléments suivants :

- 60 % des CAD1 incluent **une action spécifique en faveur de l'égalité** : le plus souvent, il s'agit d'une sensibilisation des opérateurs à cet enjeu mais il peut également s'agir d'actions en faveur de la participation des femmes (taux minimum de participation, adaptation des actions aux besoins des femmes, prévention des violences faites aux femmes, lutte contre les stéréotypes sexistes).

On a acquis de l'expérience [...] notamment sur des projets susceptibles de servir de modèles pour d'autres projets. Il n'y a quasi plus de secteurs pour lesquels on ne sait pas comment faire [pour prendre en compte le genre].

Figure 7 – Part des projets CAD1 et CAD2 par division entre 2014 et 2018



EDU: division éducation, formation professionnelle et emploi, OSC: division organisations de la société civile, SAN: division santé et protection sociale, EAA: division eau et assainissement, ARB: division agriculture, développement, rural et biodiversité, VIL: division développement urbain, aménagement, logement, GOV: division gouvernance, IFP: division institutions financières, MOB: division transport et mobilités, EGI: division énergie

- À partir de 2018, un **plan d'action genre** spécifique a pu être adossé à certains CAD1 permettant d'allouer un budget dédié aux actions et d'identifier une expertise externe, ce qui constitue un facteur clé de succès dans la bonne prise en compte du genre à tous les niveaux du projet.
- 50 % des projets de l'échantillon s'appuient sur des indicateurs désagrégés par sexe au stade du suivi, mais ces derniers sont assez peu mobilisés dans le pilotage du projet sur la question du genre. Parmi les 13 projets de l'échantillon qui ont fait l'objet d'une **évaluation**, 7 intègrent un questionnaire sur le genre.

La hausse du nombre de projets sensibles au genre au stade de leur conception a été fortement tirée par les projets de la **division des organisations de la société civile** au moins jusqu'en 2017 et occulte des pratiques encore très différentes entre les divisions de la DOE (voir la figure ci-après).

Cette variabilité est également visible dans la prise en compte du genre dans **les stratégies géographiques et sectorielles** qui ont globalement toutes progressé en la matière, certaines de façon spectaculaire (stratégie Amérique latine, stratégie Brésil, stratégie Mobilité, stratégie Sahel, stratégie Eau et Assainissement – voir la figure ci-après), principalement sous l'impulsion de référents et référentes genre très investis et bien outillés grâce à la division appui environnemental et social.

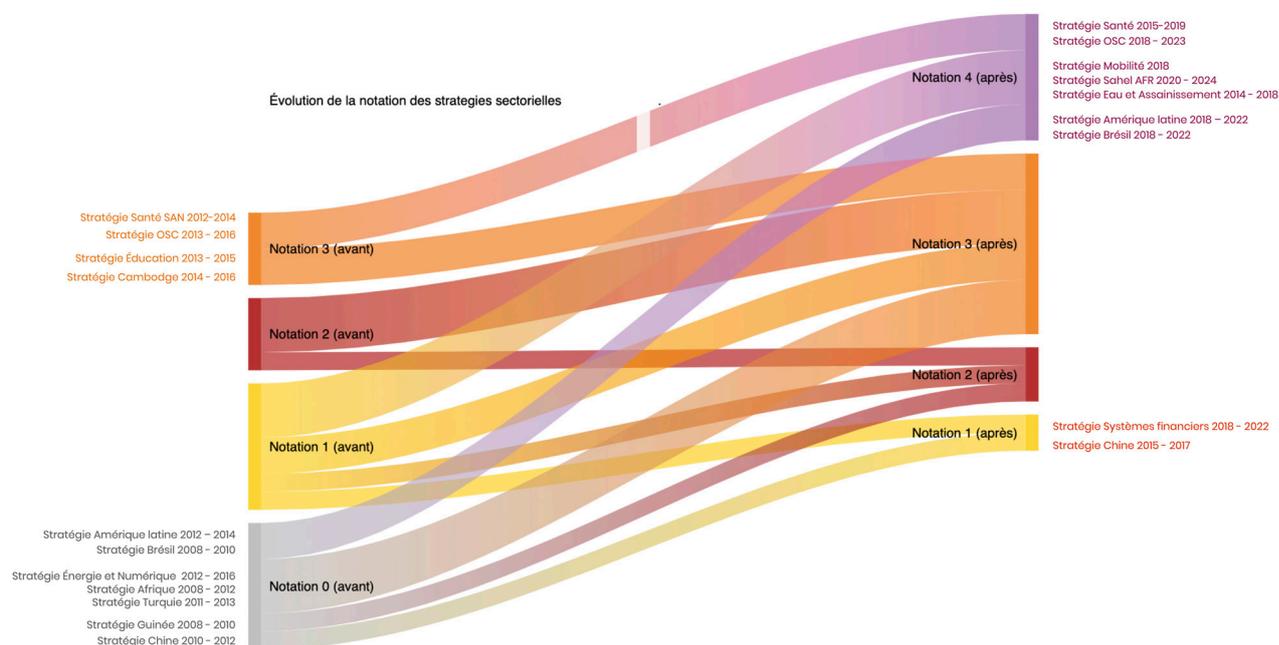
La division appui environnemental et social s'était bien mobilisée à mon arrivée pour m'aider à établir une stratégie régionale sur le genre, notamment sur quels types de sujets aller, on avait monté ensemble une session de discussion avec les collègues, en croisant les enjeux du continent, notre portefeuille spécifique. [Un référent ou une référente genre]

Néanmoins, seul un peu plus d'un tiers des stratégies font de l'égalité entre les femmes et les hommes un objectif ou une finalité.

Enfin, les **agences** jouent encore un rôle relativement limité dans l'identification de projets sensibles au genre.

L'étape qu'il faut franchir maintenant, c'est que les agences se mettent à identifier des projets genre. [Un représentant ou une représentante d'une division support]

Figure 8 – Évolution de la notation globale genre des stratégies sectorielles et géographiques



Système de notation: Pour chaque stratégie, ont été recherchés des éléments témoignant d'une prise en compte du genre (1) au niveau du contexte, (2) des objectifs, (3) des modalités opérationnelles et (4) du système de suivi. La note 0 correspond à aucune prise en compte du genre à aucun de 4 niveaux. La note 1 à une prise en compte du genre sur l'un de ces 4 niveaux seulement; 2 à 2 niveaux; 3 à 3 niveaux. La note 4 correspond à une prise en compte du genre au niveau du contexte, des objectifs, des modalités opérationnelles et du système de suivi.

Parmi les stratégies notées 4, on peut distinguer les stratégies Amérique latine et Brésil 2018-2022. Notées 0 dans leur version précédente, car elles ne faisaient aucune mention des problématiques de genre, ces stratégies constituent aujourd'hui des exemples en matière d'intégration transversale du genre.

Au niveau de la formulation de la finalité et des objectifs de la stratégie, la prise en compte du genre constitue en soi l'un des objectifs de ces deux stratégies. Et au niveau opérationnel, le genre est pris en compte du point de vue méthodologique et du contenu et les activités sont déclinées à tous les niveaux d'intervention. Les deux documents soulignent l'importance d'une collaboration avec des partenaires et un rapprochement des autres bailleurs multilatéraux travaillant sur le genre. Néanmoins, ils

devraient améliorer la prise en compte du genre au niveau de système de suivi en intégrant des indicateurs sexospécifiques. Cela permettrait de mesurer les résultats et les impacts sur le genre des financements attribués, une fois les projets achevés.

3.1.3 – Des objectifs quantitatifs atteints... malgré des ressources et un portage insuffisants

Le manque de ressources allouées à la division appui environnemental et social pour coordonner le CIT Genre, concevoir les outils méthodologiques, les formations et animer le réseau des référents et référentes genre, associé à une réorganisation du pilotage de la stratégie mal comprise en 2018, ont constitué des obstacles importants au déploiement de la stratégie.

En effet, entre 2014 et 2017, les ressources allouées au pilotage du CIT Genre fluctuent entre 0,7 et 1,5 équivalent temps plein (ETP), malgré les épuisements professionnels de deux pilotes et coordinatrices du CIT Genre.

[Elles se sont] retrouvées toutes les deux à devoir entraîner toute la maison dans le processus. [...] Notre erreur, ça a été de voir les objectifs, ce qu'il fallait faire pour les atteindre, sans réfléchir sur ce que l'équipe était en capacité de faire.

Il faut attendre 2018 pour disposer de 2 ETP et 2019 pour atteindre 4 ETP avec le transfert vers la cellule Lien social.

Par ailleurs, si le genre fait effectivement partie des grands objectifs de l'AFD, cette problématique, portée plus récemment que celle du climat, a peiné à être appropriée à tous les niveaux de l'institution.

Peut-être que notre tort a été d'avoir atteint les objectifs CAD 1 et CAD 2 : personne n'avait à s'occuper de rien puisque tout roulait. Mais c'était au prix d'efforts démesurés.

Si le réseau de référents et référentes genre au siège et dans les agences lancé à partir de 2014 a constitué un levier efficace pour favoriser l'appropriation du genre à l'AFD, leur capacité à agir a été limitée par un turnover important et l'absence de lettre de mission de la part de leur hiérarchie. Finalement, un tiers des référents et référentes genre sont réellement actifs et consacrent au moins une demi-journée par semaine à leur mission.

3.2 Effets sur les pratiques des contreparties

Avec les managers, les **agences** constituent le principal **chaînon manquant** de la stratégie genre. Leurs équipes ont ainsi rencontré de fortes difficultés pour engager un dialogue en amont sur le genre avec les contreparties et faire émerger des projets. Les contreparties ont de ce fait une **connaissance très limitée** de la stratégie genre de l'AFD et de la notation associée.

Entre 2014 et 2018, seules deux missions de prospection ont été organisées par la division appui environnemental et social (en Turquie en 2014 puis en Tunisie en 2017). Un instrument financier spécifique, la FAPS^[5] Genre, a été lancé en 2019 pour faciliter le lancement de projets en matière de genre. Un kit Prospect Genre a également été diffusé en mars 2020 à destination des agences notamment pour favoriser l'identification de projets CAD 2.

L'intégration du genre dans les projets est ainsi le plus souvent impulsée par le siège et fait rarement l'objet d'une réelle discussion avec les contreparties.

C'est plus facile d'en parler avec les contreparties, car elles ont intégré ces exigences des bailleurs. Mais on ne peut pas dire que ce soit un dialogue, ils nous disent que si c'est ce qu'il faut mettre pour avoir la subvention, allez-y ! On ne peut pas parler d'un vrai dialogue sur ce sujet. [Un ou une responsable de projet de la DOE]

Dans une minorité de projets, essentiellement portés par des ONG, les contreparties, qui sont souvent déjà sensibilisées sur le genre, jouent un rôle crucial dans l'intégration du genre (voir l'encadré ci-après).

[5] Facilité d'amorçage, de préparation et de suivi de projets.

Figure 9 – Exemple d'un dialogue fructueux sur le genre entre l'AFD et la contrepartie

Le point de départ de la composante « Emploi des femmes » est un intérêt partagé de TSKB et l'AFD de travailler ensemble pour renforcer la participation des femmes turques au marché du travail. [...] L'AFD, sur la base d'une étude réalisée par l'agence en 2015, avait un fort intérêt à soutenir les services de garde d'enfants pour faciliter l'accès et le maintien des femmes sur le lieu de travail. Cependant, quand l'agence et le siège de l'AFD ont commencé à faire des recherches plus approfondies sur la thématique du projet, ils se sont rendus compte que d'autres aspects rendent difficiles l'accès et le maintien des femmes sur le marché du travail, telles que la sous-représentation des femmes dans les espaces de décision, les différences de salaire, et les violences sexuelles et de genre. C'est ainsi, avec l'accord de TSKB, qu'ils ont décidé d'orienter la composante vers l'égalité de genre sur le lieu de travail.

[Extrait de la monographie du projet « TSKB- Emploi des femmes », CTR 1064]

Les facteurs de succès identifiés sont les suivants :

- Le recours aux subventions ;
- Une collaboration historique avec la contrepartie ;
- Un cadre légal ou institutionnel facilitateur qui peut agir à la fois comme un argument motivant pour la contrepartie, mais également limiter les phénomènes d'autocensure observés chez certains responsables d'équipe projet.
- L'évaluation d'une précédente génération du projet, en particulier pour les projets de la division des organisations de la société civile^[6].
- Le recours à un opérateur externe qui accompagnera la contrepartie dans la mise en œuvre des activités spécifiques au genre.

[6] Les évaluations réalisées pour les projets relevant de la DOE sont généralement moins appropriées par les contreparties, sauf lorsque celles-ci sont co-financées.

Les pratiques des contreparties dans le **suivi** des projets commencent à évoluer, notamment avec le renseignement d'indicateurs désagrégés par sexe, mais c'est essentiellement pour répondre aux injonctions de l'AFD et moins pour améliorer le pilotage des projets.

3.3 Effets sur les pratiques des consultants et consultantes

Si la stratégie genre de l'AFD a contribué à faire évoluer les pratiques d'une minorité de consultants et consultantes, elle a eu une incidence très limitée pour les consultants et consultantes déjà experts du genre ou au contraire résistants. Cela s'explique principalement par le fait que la prise en compte du genre reste faible dans les **termes de référence des projets**, même si elle a progressé depuis 2014.

Les ambitions de l'AFD en matière sont ainsi diversement connues de cette population :

- Le CIT Genre est bien connu des consultants et consultantes ayant une forte expertise genre et des consultants et consultantes ayant une forte proximité avec l'AFD (commanditaire régulier) ;
- Le CIT Genre n'est pas ou très peu connu des consultants et consultantes n'ayant pas d'expertise genre et des consultants et consultantes n'ayant pas de forte proximité avec l'AFD (commanditaire exceptionnel).

Sur un panel de 26 projets analysés de la DOE^[7], nous avons disposé de termes de références pour une étude de faisabilité pour 6 projets, dont 2 intégrant une exigence genre, et des termes de références pour une évaluation pour 13 projets de la DOE et d'OSC, dont 7 intégrant une exigence genre. Pourtant, cette injonction, lorsqu'elle existe, encourage la montée en compétence des consultants et consultantes non-experts malgré des limites certaines (cf. verbatim page suivante).

[7] Il convient de préciser que les projets OSC ne font pas l'objet d'étude de faisabilité. Par ailleurs, le nombre de projets de la DOE qui ont fait l'objet de termes de référence pour une étude de faisabilité était probablement légèrement supérieur, mais 6 termes de référence ont pu être collectés

Le fait que les termes de référence spécifient le genre oblige les soumissionnaires à chercher des compétences genre. Dans ce cadre, un des membres de l'équipe me connaissait par ailleurs et a indiqué qu'il connaissait une experte genre locale : moi-même. [Un consultant ou une consultante]

On a un problème de compétence chez nos experts. [...] On trouve dans les propositions des choses qui sont complètement bateau. [...] Dans un même terme de référence, tu vas avoir du technique, du financier, du climat, du genre, et tu vas avoir un seul cabinet qui va répondre avec une multi-expertise, mais en fait ils ne sont pas experts. [...] Si ce n'est pas un projet CAD 2, ce sera un critère parmi d'autres, mais ce ne sera pas déterminant. [Un ou une responsable de projet]

Une meilleure identification et connaissance des experts et expertes genre locaux ainsi qu'un processus plus normé de vérification de la bonne prise en compte du genre tout au long du cycle de vie des projets pourraient améliorer cette situation.

3.4 Adéquation aux besoins des bénéficiaires

Si l'intégration effective du genre dans la conception des projets est principalement observable dans les données de contexte des projets CAD 2, les besoins des femmes sont pris en compte à travers l'intégration **d'actions spécifiques** dans la moitié des projets sensibles au genre (CAD 1 et 2) de l'échantillon étudié, voir l'exemple ci-après.

Figure 10 – Exemple d'une action spécifique genre mise en place au moment de la conception du projet

La mise en place de 4 enquêtes socio-anthropologiques visant une analyse comparative des déterminants socio-culturels et communautaires des grossesses non désirées et des avortements, en particulier au sein de la tranche d'âge 15-24 ans, a constitué un temps fort de l'analyse des besoins du public. Ces études élaborées au niveau transversal constituent pour les équipes, en particulier du Burkina Faso et du Pérou, un outil de référence pour asseoir leur compréhension et leur connaissance des besoins du public et ont permis de développer une approche spécifique pour la prévention et la prise en charge des GND chez les adolescents et les jeunes de 15 à 24 ans, basée notamment sur la pratique du counseling par les professionnels de santé.

[Extrait de l'analyse de la convention-programme sur les grossesses non-désirées de Médecin du monde – OSC, CAD 2, Burkina Faso, République démocratique du Congo, Palestine, Pérou]

Les objectifs stratégiques et les modalités opérationnelles des projets CAD 2 sont bien en adéquation avec les besoins des bénéficiaires, en particulier les femmes. Les informations collectées concernant les projets CAD 1 sont en revanche trop fragiles pour se positionner sur la pertinence des objectifs et des actions relatives au genre de ces projets – voir l'encadré ci-après.

Figure 11 – Analyse qualitative d'un échantillon de projets au regard de la réponse aux besoins des bénéficiaires

L'équipe d'évaluation a réalisé une analyse approfondie de 36 projets notés CADI et CAD2:

- 19 ne présentaient pas de données de contexte relatives au genre en phase de conception. Parmi ces 19 projets, 4 ont déjà fait l'objet d'une évaluation finale ou à mi-parcours: 1 projet répond partiellement aux attentes des bénéficiaires tandis que 3 évaluations ne se prononcent pas.
- 17 présentaient des données de contexte relatives au genre en phase de conception. Parmi ces 17 projets, 8 ont déjà fait l'objet d'une évaluation finale ou à mi-parcours: 7 projets répondent bien aux attentes des bénéficiaires tandis que 1 évaluation ne se prononce pas.

3.5 Impacts sur la dynamique des rapports de genre et l'égalité femmes-hommes dans les pays d'intervention de l'AFD

L'appui sur des opérateurs disposant d'une **expertise** spécifique ainsi que l'organisation de sessions de **sensibilisation** sur le genre, constituent souvent des conditions nécessaires pour favoriser l'intégration du genre dans la mise en œuvre des projets.

Les effets des projets **CAD 1** sur la dynamique des rapports de genre sont généralement **peu observables**. Ceci s'explique principalement par le manque d'explicitation des objectifs spécifiques relatifs au genre dans les cadres logiques et ainsi l'absence de suivi spécifique et d'investigations sur cette question dans le cadre des évaluations de projet.

Figure 12 – Exemple d'un cas de sensibilisation des opérateurs à la question du genre

Dans le cadre des activités de conception et de production de la série télévisuelle, les scénaristes sont formé-es et accompagné-es pour intégrer cette dimension à leurs scénarios. Les acteurs/trices de la série ont également été sensibilisé-es.

« On a aussi intégré la sensibilisation des acteurs sur les questions de genre, de santé sexuelle et reproductive, les enjeux de planification familiale, de mariage forcé. Il y avait un vrai travail qualitatif avec certains acteurs/actrices qui sont par la suite devenus des ambassadeurs. Il y a eu un apport qualitatif notable. On avait de jeunes acteurs/actrices qui étaient mieux formés sur ces questions. »
[Un opérateur]

Dans le cadre des actions communautaires, les opérateurs de terrain ont reçu des formations de trois à quatre jours les préparant à l'animation basée sur le kit « C'est la vie ». Le contenu de ces formations permettait notamment d'aborder les objectifs et le fonctionnement du projet, le concept de genre, l'approche par les droits en santé sexuelle et reproductive, les techniques de communication, la posture d'animation et le contenu du kit. Cependant, les animateurs/trices formé-es retiennent surtout l'avoir été sur les techniques d'animation spécifiques aux outils « C'est la vie ».

[Extrait de la monographie du projet « C'est la vie » – SAN, CAD 2, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Niger et Sénégal]

Les deux projets **CAD 2** qui font l'objet d'une étude de cas (« C'est la vie » et « TSKB-Emploi des femmes ») ont engendré des effets positifs sur les **connaissances, les attitudes et les pratiques** des bénéficiaires (voir la figure ci-après).

Figure 13 – Exemple de changements en matière d'acquisition de connaissances, d'attitudes et de pratiques chez les bénéficiaires des projets

Concernant le projet « TSKB-Emploi des femmes », les entretiens réalisés et l'évaluation menée après un an de mise en œuvre ont permis d'identifier une contribution du projet au renforcement de la conscience et des connaissances en matière d'égalité de genre et d'emploi des femmes au niveau des entreprises touchées. Le projet est également susceptible de faire évoluer les politiques et pratiques des entreprises pour faire avancer l'égalité de genre et renforcer la situation des femmes salariées en leur sein : amélioration des processus de recrutement des femmes, développement d'opportunités d'emploi pour les femmes notamment).

[Extrait de la monographie du projet « TSKB- Emploi des femmes », CTR 1064]

4. Recommandations issues de l'évaluation

Cinq recommandations stratégiques ont été formulées en réponse aux principaux enjeux identifiés dans le cadre de l'évaluation. Elles sont présentées par ordre d'importance et sont déclinées en pistes d'action. Il peut s'agir d'actions nouvelles, d'actions existantes, mais qu'il conviendrait de renforcer, ou enfin d'actions ayant existé et qui pourraient être relancées.

L'évaluation portant sur la période 2014-2018, plusieurs actions ont d'ores et déjà été impulsées par l'AFD et notamment la division lien social qui s'appuie sur un pôle dédié au genre comprenant 6 équivalents temps plein. Un effort a notamment été fait pour relancer l'offre de formation et des ateliers dédiés à la prospection ont été organisés dans plusieurs zones géographiques. Un plan de formation et de renforcement des capacités sur le genre adapté aux différents besoins des équipes opérationnelles est en cours de réalisation ainsi que la production d'un kit de formation à destination des formateurs

et formatrices du pôle genre de la division lien social. Par ailleurs, l'animation du réseau des référents et référentes genre a été relancée.

4.1 Recommandation n°1: consolider les fondements stratégiques de l'engagement et de l'intervention de l'AFD en faveur de la priorité genre

• **Redéfinir les objectifs de la nouvelle stratégie genre de l'AFD** et assurer leur diffusion en interne (au siège et dans le réseau des agences) et en externe, notamment auprès des contreparties.

- (i) Les objectifs quantitatifs définis lors de la précédente période ont constitué un levier puissant pour déployer la stratégie genre de l'AFD. Ceux-ci doivent être redéfinis, en accord avec les tutelles, à la mesure de l'ambition de « l'agence féministe » dont l'intervention spécifique en faveur de l'égalité (CAD 2 notamment) ne devrait pas se substituer ni compenser l'intervention en faveur de la prise en compte transversale du genre (gender mainstreaming – CAD 1 notamment), chacune correspondant, nous semble-t-il, à des objectifs (et des compétences) propres et complémentaires. Il pourra notamment s'agir de décliner les objectifs quantitatifs globaux à l'échelle de chaque division technique et département géographique, voire au niveau de chacun des managers, de revenir à une définition stricte des CAD 2 et d'assurer un niveau d'ambition suffisant pour la qualification CAD 1 de façon à continuer à tirer les pratiques vers le haut, éventuellement en acceptant et en assumant au moins temporairement que les objectifs fixés ne soient pas atteints dans les délais prévus.
- (ii) L'explicitation des objectifs devra notamment permettre à l'AFD de positionner plus clairement sa stratégie « féministe » et ses partis pris : égalité femme-homme et/ou égalité de genre, inclusion des personnes LGBTI, approche intersectionnelle, approche par les droits, approche transformative, approche en faveur de l'autonomisation des femmes et/ou approche en faveur de la réduction du gender gap, etc.

Figure 14 – Extrait du benchmarking auprès de SIDA (Suède)

- **Le gender mainstreaming, partant des fonctionnements de l'institution elle-même et s'étendant aux projets soutenus**
- **Une approche par les droits, où l'objectif principal est la pleine jouissance de leurs droits par les femmes et les filles**
- **Le principe d'intersectionnalité affirmant que les discriminations de genre sont également affectées par l'âge, l'origine, la classe, le statut social, l'identité et l'expression de genre, l'orientation sexuelle, le handicap, l'ethnicité et les croyances religieuses, et qu'il faut en tenir compte**
- **Une approche inscrite dans le courant du GAD Gender and Development, où le rôle des hommes et des garçons dans l'atteinte de l'égalité de genre est mise en avant**
- **Une visée transformative, par opposition à des approches visant à « compter » ou à « être sensible » au genre: SIDA vise à contribuer au changement des normes sociales, des valeurs culturelles, des structures de pouvoir et des racines des inégalités de genre.**

[extrait de la fiche de restitution du Benchmarking auprès de SIDA]

- (iii) Les éléments de langage ainsi formalisés pourront servir de base aux supports de formation et de communication interne et externe de l'AFD qui nécessitent d'être renouvelés, dans l'esprit de la publication « L'égalité entre les femmes et les hommes, une priorité de l'AFD » (avril 2021) en marquant le pas de plus, difficile à distinguer aujourd'hui, qui est franchi avec l'affirmation d'être une « agence féministe ».
- (iv) Associer à la Stratégie Genre de l'AFD, comme une condition nécessaire de légitimité et de crédibilité, les objectifs et efforts relatifs à une gestion des ressources humaines plus égalitaire et inclusive, par exemple en publiant en toute transparence les chiffres clés de l'état des lieux réalisés dans le cadre de la labellisation AFNOR, les objectifs cibles définis à sa suite et en rendant compte de leur progression annuelle.

- Assurer la bonne prise en compte du genre dans les stratégies sectorielles et géographiques:

Plus aucune stratégie sectorielle et géographique de l'AFD ne devrait être aveugle au genre ou se contenter du minimum et devrait obligatoirement inclure pour être validée: des éléments de contexte et de diagnostic, au moins un objectif stratégique ou opérationnel associé à au moins un indicateur de suivi relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes, définis avec l'appui de la division lien social.

- Renforcer l'articulation entre les priorités genre et climat
 - (i) Il pourrait être envisagé de renforcer la collaboration entre les équipes en charge de l'instruction des projets genre à la division appui environnemental et social ou la division lien social et des projets climat et d'expérimenter des temps de revue commun.
 - (ii) Une boîte à outils ou un manuel spécifique à destination des responsables d'équipe projet et des équipes en agence pourrait être produit afin d'explicitier les liens entre genre et climat et d'identifier les principales questions à se poser pour combiner les deux enjeux lors de la conception des projets pour rompre avec le sentiment d'un rapport de concurrence. Cette publication pourrait s'inspirer de l'expérience de la Banque Asiatique de Développement^[8].

[8] Training manual to support country-driven gender and climate change.

4.2 Recommandation n° 2: renforcer le portage de la priorité genre par tous les niveaux de management de l'AFD

Au-delà des objectifs quantitatifs assignés au CIT Genre, la stratégie genre semble avoir été moins portée par le management de l'AFD que la stratégie Climat par exemple, qui bénéficie d'une antériorité de plusieurs années. Les managers ont ainsi assez peu participé aux formations ce qui a pu contribuer à l'essoufflement de la dynamique impulsée à la conception du CIT Genre.

Nous proposons les pistes d'actions suivantes:

- Mobiliser formellement la direction générale dans le déploiement de la stratégie genre.
 - (i) Une piste serait de relancer les comités de pilotage genre annuels et de mobiliser un ou plusieurs représentants de la direction générale dans les discussions stratégiques sur l'avancée de la Stratégie Genre.
 - (ii) Ces comités de pilotage annuels pourraient utilement être ouverts à des partenaires et experts ou expertes genre et féministes, invités à être des boussoles et des garants de la mise en œuvre réelle des ambitions féministes de l'AFD qui semblent difficiles à assumer pleinement « en chambre ».
- Favoriser la diffusion des connaissances et la montée en compétence des managers sur le genre.
 - (i) Nous proposons en particulier de renforcer la place accordée au genre dans le parcours de formation des managers. La participation à une formation sur le genre pourrait être intégrée dans les objectifs individuels des managers au siège, dans les directions régionales et au sein du réseau des agences afin de faire croître la part des responsables de services, ou directeurs et directrices formés sur la question.
 - (ii) Un temps de capitalisation dédié au genre pourrait être systématisé lors des semaines du réseau. Celui-ci pourrait inclure l'intervention d'experts et expertes reconnus (universitaires,

consultants et consultantes internationaux...) pour échanger sur la raison d'être et les partis pris de la Stratégie afin d'assurer leur bonne compréhension et leur pleine appropriation par les équipes, comme sur un sujet tout aussi « technique » que le climat par exemple.

- (iii) Une attention particulière pourrait être accordée à la mobilisation des managers dans le cadre des comités de pilotage de la FAPS Genre afin de donner à voir des exemples concrets de projets intégrant le genre.
 - Renforcer la place du genre dans le dialogue entre les managers et leurs équipes.
 - (i) Nous suggérons en particulier d'améliorer les procédures de dialogue entre les managers et les référents et référentes genre, au siège et en agence, en s'appuyant sur une fiche de mission détaillant les activités menées par les référents et référentes genre ainsi que le temps à y consacrer.
 - (ii) Un point semestriel pourrait être organisé entre les managers et les référents et référentes genre afin d'échanger sur les besoins spécifiques du service ainsi que le suivi des projets CAD 1 et 2.

4.3 Recommandation n° 3: favoriser la mobilisation des agences dans l'identification des projets et le dialogue avec les contreparties

L'un des enseignements majeurs de l'évaluation est le fait que les agences se sont assez faiblement appropriées la Stratégie Genre et les principaux outils qui ont été développés. Ceci expliquerait le fait que les équipes des agences ont souvent rencontré des difficultés pour engager un dialogue avec les contreparties sur le genre et identifier des projets.

Nous suggérons ici plusieurs pistes d'action :

- Renforcer le rôle d'animation et d'accompagnement sur le genre des directions régionales.
- (i) À partir de la déclinaison des objectifs quantitatifs globaux à l'échelle de chaque département géographique, définir avec le soutien de la division lien social des plans d'action Genre à l'échelle de chaque direction régionale, associés à des moyens spécifiques et à un dispositif de suivi-évaluation et dont la responsabilité est portée par la direction régionale.
- (ii) Si un référent ou une référente genre a été nommé dans chaque direction régionale, les missions qu'ils sont amenés à réaliser sur le genre sont relativement variées. Afin d'harmoniser celles-ci et de sanctuariser le temps à y consacrer, nous suggérons qu'une fiche de poste soit co-rédigée par la division lien social et le réseau des référents et référentes genre et partagée auprès de l'ensemble des directions régionales et des divisions géographiques du siège.
- (iii) Une des missions centrales confiées aux référents et référentes genre des directions régionales serait l'animation et l'accompagnement des référents et référentes genre des agences. L'appui inclurait notamment l'actualisation des fiches pays ainsi que la formalisation d'un plan d'action genre dans l'ensemble des agences. Une autre mission pourrait être la conception et la mutualisation d'outils de prospection sur le genre, en lien avec la division lien social. Une dernière mission pourrait être l'animation de réseaux régionaux de bonnes pratiques sur le genre, sur le modèle des Gender Innovation Labs (GIL) développés par la Banque Mondiale (voir la figure ci-après).

Figure 15 – Extrait du benchmarking auprès de la Banque Mondiale

La Banque Mondiale a fait évoluer sa stratégie d'une approche initiale de gender mainstreaming à une gender gap approach qui repose sur :

- Un processus d'apprentissage institutionnalisé – via des Gender Innovation Labs (GILs) – permettant de saisir les résultats et d'avoir un dialogue convaincant avec les contreparties basé sur des preuves : les GIL disposent d'un budget de 74,6 m\$ notamment pour réaliser des évaluations d'impact via le fonds Umbrella Facility for gender Equality. Le personnel de la BM ne joue plus le rôle de « police du genre » en imposant des objectifs, mais est ainsi en capacité de fournir des preuves de ce qui fonctionne sur la base des travaux des GIL.

- Un modèle d'appui en amont de marquage de genre – gender tagging – pour cibler les différences entre les sexes dans les 4 piliers de la stratégie, dès la conception d'un projet.

[Extrait de la fiche de restitution du benchmarking auprès de la Banque Mondiale]

(iv) Cette montée en puissance des référents et référentes genre nécessite d'augmenter les moyens qui leur sont alloués : par exemple 0,2 ETP au niveau du siège et des agences et 0,5 ETP au niveau des directions régionales, dont seraient garants les managers.

- **Outiller les équipes des agences dans le dialogue avec les contreparties.** L'un des principaux freins évoqués par les équipes des agences concerne les difficultés qu'elles rencontrent à engager et faire vivre un dialogue sur le genre avec les contreparties. Plusieurs leviers pourraient ainsi être actionnés en y associant les moyens adéquats :

(i) Renforcer les incitations financières et les bonifications à la prise en compte du genre

- (ii) Mettre à disposition des agences un document synthétique présentant les principaux objectifs de la nouvelle Stratégie Genre de l'AFD et positionner celle-ci par rapport aux stratégies des autres bailleurs.
- (iii) Rendre obligatoires les formations pour les référents et référentes genre en agence et proposer un module pratique centré sur l'intégration du genre dans le cadre des activités de prospection (comment être convaincant et développer un argumentaire sur le genre).
- (iv) Renforcer le nombre de missions de prospection menées par la division lien social dans les pays en associant les référents et référentes genre des agences.
- (v) Systématiser un temps de discussion sur le genre avec les contreparties lors de missions de suivi et/ou de prospection classique, menées en collaboration avec les REP.
- (vi) Appuyer le développement d'échanges entre les contreparties et des organisations institutionnelles et de la société civile dédiées au genre, spécifiquement les organisations féministes, pour ouvrir le dialogue et l'ancrer dans l'écosystème local en faveur de l'égalité de façon à ce qu'il en soit renforcé.

4.4 Recommandation n° 4: renouveler la stratégie de formation et de capitalisation sur le genre

Le lancement du CIT Genre en 2014 s'est accompagné d'un effort de formation important sur le genre et de l'émergence d'une communauté de pratiques parmi les responsables d'équipe projet les plus motivés, mais qui se sont progressivement essoufflés, en raison principalement du manque de ressources allouées à l'équipe en charge du pilotage de la Stratégie Genre. L'enjeu est ainsi à la fois de relancer la dynamique de formation auprès des nouvelles recrues, mais également de faire vivre la communauté de pratiques autour du genre en s'appuyant davantage sur des outils de capitalisation.

Figure 16 – Extrait du benchmarking auprès de SIDA (Suède)

Avant 2018, SIDA en tant qu'agence se considérait comme ayant la prise en compte du genre dans son « ADN ». Il était supposé que les partis pris de l'agence étaient connus de tou-ttes au sein de celle-ci, y compris les nouveaux/elles arrivant-es. La stratégie de 2018 part du constat que cette considération ne permettait pas l'appropriation de cet objectif.

La dynamique de « capacity building » a donc été fortement augmentée, notamment à travers:

- La formation spécifique des conseiller-es genre ;
 - La formation de base déployée à grande échelle, en continu, y compris pour les nouveaux/elles arrivants ;
 - La proposition de thématiques genre lors des sessions de renforcement des capacités bimensuelles (normes sociales de genre le mois prochain, par exemple) ;
 - L'intégration de formations genre lors des deux « semaines de l'apprentissage » annuelles ;
 - La solution du Helpdesk pour trouver des réponses à ses questions rapidement.
- SIDA reconnaît que la prise en compte du genre est complexe, y compris au sein d'une organisation se définissant comme féministe, et implique un processus ambitieux d'apprentissage continu et perpétuel.**

[Extrait de la fiche de restitution du benchmarking auprès de SIDA]

Nous proposons les pistes d'actions suivantes:

- **Renforcer la formation sur le genre pour les nouveaux arrivants.** Si depuis 2018, une session de sensibilisation sur le genre a été intégrée à la formation des nouvelles recrues, nous suggérons d'allonger son format (une journée au lieu de 3 heures).
- **Systématiser la formation pour l'ensemble des référents et référentes genre.** Entre 2014 et 2018, près de 50 % des référents et référentes genre n'ont pas bénéficié de formation spécifique sur le genre, ce qui constitue une limite importante. Nous suggérons ainsi de rendre obligatoire une formation d'au moins deux jours pour l'ensemble des référents et référentes genre du siège, des directions régionales et des agences.
- Favoriser les formations sectorielles spécifiques et relancer la **production de boîtes à outils sectorielles** sur des thématiques émergentes (gouvernance, médias...) avec les chefs et cheffes de projet et traduire ces outils en anglais pour faciliter leur appropriation par les salariés non francophones des agences.
- Favoriser **les retours d'expérience sur les projets genre** les plus emblématiques en s'appuyant sur les évaluations réalisées et des revues de littérature ciblées. L'objectif devrait notamment être de nourrir la capacité de plaider et de conception de projets CAD 1 et 2 de qualité des équipes des agences.
- **Renforcer les liens avec le monde de la recherche.** Un ou plusieurs partenariats pourraient être noués avec des universités ou des centres de recherche spécialisés sur les questions du genre et du développement et plusieurs études ciblées pourraient être lancées chaque année. Ces collaborations nouvelles pourraient s'inspirer du partenariat noué par la Fondation Bill et Melinda Gates avec l'Université de Stanford.

Figure 17 – Extrait du benchmarking auprès de la Fondation Bill & Melinda Gates

La Fondation Bill & Melinda Gates s'est associée à différentes expertises pour l'implémentation de sa stratégie genre :

- Son modèle conceptuel basé sur l'empouvoirement a été développé avec l'équipe Genre du Royal Tropical Institute of the Netherlands (KIT) sur la base de l'état des recherches en cours relatives au genre.
- Equality Institute a accompagné la formalisation de son système de suivi-évaluation en proposant un set d'indicateurs sensibles au genre pertinent par rapport au modèle conceptuel basé sur l'empouvoirement

L'Université de Stanford est un partenaire clé de la Fondation :

- Elle est en charge d'activités de renforcement des capacités sur le genre des agents de la Fondation : formations en ligne, série de podcasts, etc.
- Elle propose un support technique sur demande à l'ensemble des équipes de la Fondation : en faisant une demande de « ticket » pour un support technique sur le genre, les agents reçoivent une expertise technique rapide de la part des équipes de l'Université de Stanford.

[Extrait de la fiche de restitution du benchmarking auprès de la Fondation Bill & Melinda Gates]

4.5 Recommandation n° 5: renforcer la prise en compte du genre à certaines étapes clés des projets

L'évaluation a permis d'examiner la prise en compte aux différentes étapes du cycle de vie des projets. Trois étapes critiques ont ainsi été identifiées:

- **L'identification des projets.** Nous renvoyons ici aux propositions faites dans le cadre de la recommandation n° 3 pour renforcer le dialogue entre les agences et les contreparties sur le genre.

- **L'analyse du contexte lors de la phase d'instruction.** Durant la période étudiée dans le cadre de l'évaluation, peu d'études spécifiques ont été engagées sur la question du genre et la présentation de données de contexte relatives au genre est souvent succincte, en particulier pour les projets CAD 1. Il s'agit d'un obstacle important pour s'assurer de la pertinence des projets, mais également d'un frein pour engager un dialogue construit avec les contreparties.

(i) Nous proposons ainsi de rendre obligatoire la réalisation d'une analyse genre, s'appuyant a minima sur des données secondaires, ainsi qu'une identification des partenaires locaux pertinents sur le genre pour le projet identifié avant l'octroi du projet en comité de crédit.

(ii) Un budget spécifique est dédié à ces analyses genre préalables obligatoires. Il pourrait par exemple financer un contrat-cadre avec des prestataires spécialisés facilement mobilisables par les chefs et cheffes de projet.

(iii) Des espaces de formation et de capitalisation permettent d'assurer la bonne réalisation et l'utilité de ces analyses genre: objectifs, méthodologies, freins, leviers, résultats, utilisation au service de la conception du projet, etc.

- **Le suivi et l'évaluation des projets:**

(i) L'analyse des projets CAD 1 réalisée dans le cadre de l'évaluation a mis en lumière le fait que les objectifs

spécifiques des projets en matière de genre sont souvent assez peu explicités dans les cadres logiques ce qui limite mécaniquement la capacité à suivre les réalisations attendues et à en évaluer leurs effets. Un dialogue pourrait être engagé entre les divisions lien social, appui environnemental et social, CAP et évaluation et apprentissage pour améliorer la prise en compte du genre dans les cadres logiques des projets CAD 1.

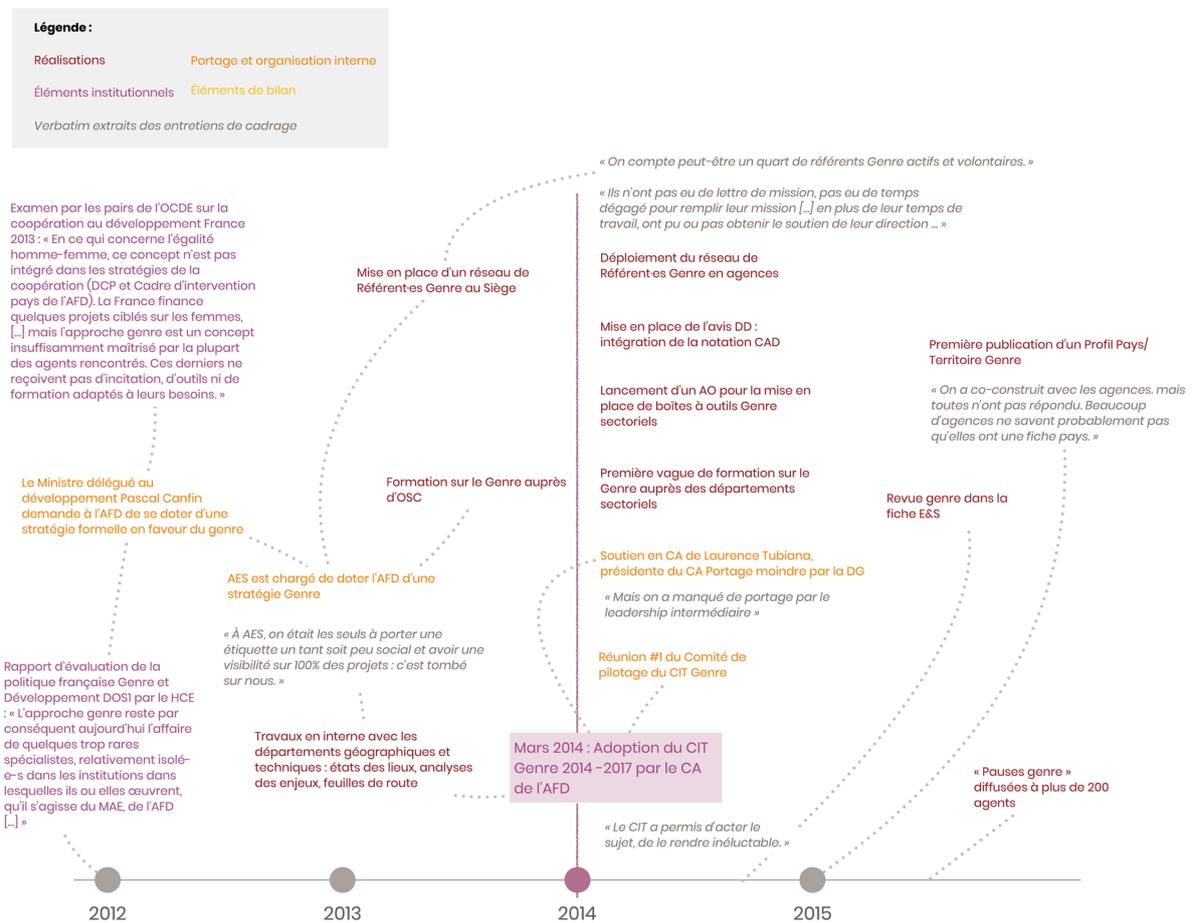
(ii) Près de 50 % des projets CAD 1 et 2 analysés comprennent des indicateurs de suivi désagrégés par sexe (portant essentiellement sur les participations des femmes et des hommes aux actions mises en œuvre), mais ceux-ci sont assez peu mobilisés dans le pilotage du projet, à la fois par les REP, mais également les contreparties. Une piste pourrait être de renforcer le dialogue entre les deux parties au moment de la conception de ces indicateurs. Ceci pourrait être fait dans le cadre de formations-actions expérimentales pilotées par CAP et/ou EVA en lien avec la division lien social. Une autre serait de s'appuyer sur les évaluations de projet afin de reconstruire des logiques d'intervention « génériques » par grand secteur d'intervention qui pourraient être ajoutées aux boîtes à outils sectorielles. Cette approche a par exemple été déployée par la Fondation Bill et Melinda Gates qui a fait le choix de structurer le système de suivi-évaluation des projets genre autour des trois étapes clés de l'« empowerment » (l'acquisition de connaissances, le changement d'attitudes et le changement de pratiques)^[9].

[9] On notera que ces trois étapes correspondent aux principaux effets attendus des deux projets CAD 2 examinés dans le cadre des études de cas.

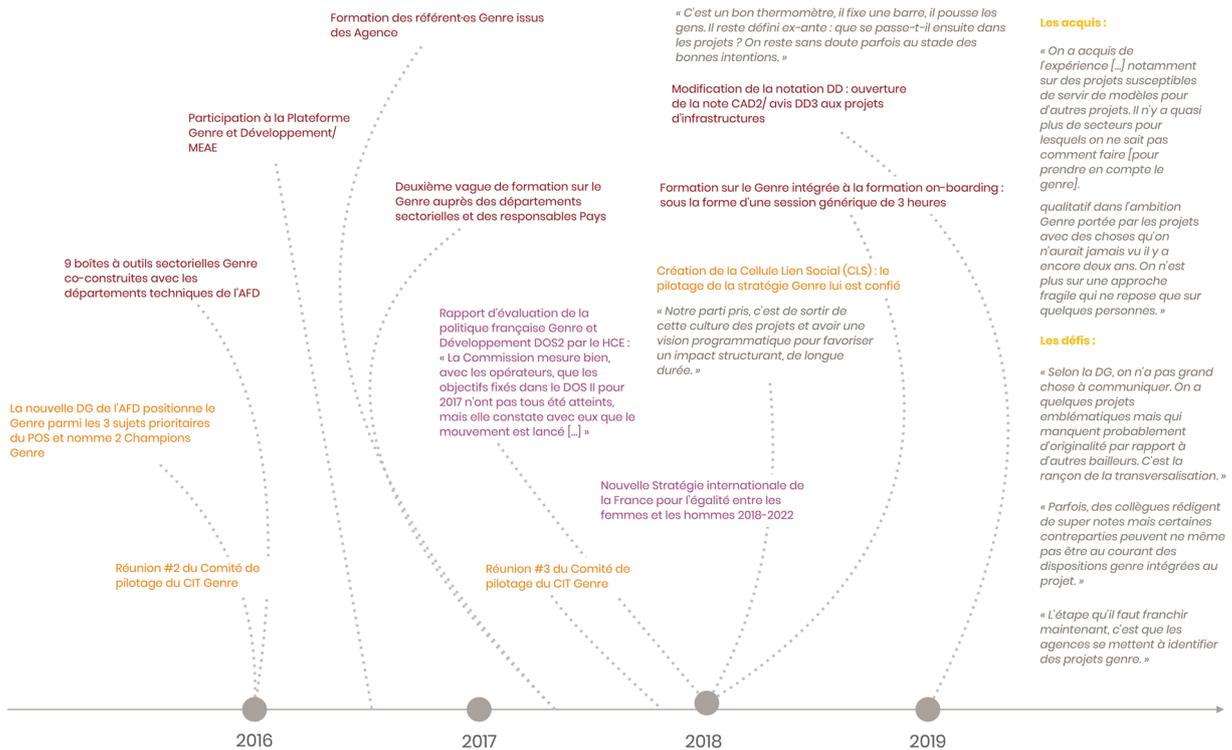
5. Annexe

Le schéma suivant constitue une chronologie sélective du CIT Genre qui permet de revenir sur la genèse de la stratégie et sur les principaux éléments institutionnels qui ont conduit à son élaboration, ainsi que sur ses réalisations clés.

Figure 17 – Chronologie sélective du CIT Genre



Note : Il s'agit d'une chronologie sélective qui ne saurait restituer l'ensemble des éléments (événements, réalisations, etc.) constitutifs du CIT Genre. Sont notamment omis : les rapports et auditions annuels au HCE et les participations aux réseaux d'échanges et événements nationaux et internationaux.



Agence française
de développement
5, rue Roland Barthes
75012 Paris | France
www.afd.fr

Direction Innovation,
Recherche et Savoirs.
Département Évaluation
et Apprentissage (EVA)

Le groupe Agence française de développement (AFD) met en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. Composé de l'AFD, en charge du financement du secteur public et des ONG, de Proparco, pour le financement du secteur privé, et bientôt d'Expertise France, agence de coopération technique, il finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus cohérent et résilient.

Nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud. Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer, dans 115 pays et dans les territoires en crise, pour les biens communs – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable. Pour un monde en commun.

Directeur de la publication Rémy Rioux
Directrice de la rédaction Nathalie Le Denmat
Création graphique MeMo, Juliegilles, D. Cazeils
Conception et réalisation Comme un Arbre !

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2022
ISSN 2425-7087
Imprimé par le service de reprographie de l'AFD

Pour consulter les autres publications de la collection ExPost :
www.afd.fr/fr/collection/evaluations-ex-post

