

Renforcer le suivi et l'évaluation pour les droits des femmes :

Treize pistes de réflexion pour les organisations de femmes

 Par Srilatha Batliwala

awid les droits
des femmes

L'Association pour les droits de la femme et le développement

L'Association pour les droits de la femme et le développement (AWID) est une organisation associative internationale, féministe, qui consacre ses efforts à l'égalité des genres, au développement durable et aux droits humains des femmes. L'AWID a pour mission d'amplifier la voix, de renforcer l'impact et l'influence des organisations, des mouvements et des défenseurs-euses des droits des femmes sur la scène internationale, en vue de promouvoir efficacement les droits de la femme.

Auteure : Srilatha Batliwala, chercheuse associée
Contributions de : Lydia Alpizar Durán, Cindy Clark, Alexandra Pittman,
Sarah Rosenhek, Angelika Arutyunova et Alejandra Scampini

Translator :
Correcteur d'épreuve : Sarah Rosenhek
Graphisme et mise en page : Storm Diseño + Comunicación

©2011 Association pour les droits de la femme et le développement (AWID)

 La redistribution non commerciale de la présente publication, dans son intégralité et sans modification, est autorisée sur tout support, à condition de mentionner l'AWID et l'auteure. Document publié par l'Association pour les droits de la femme et le développement (AWID) à Toronto, Mexico, Cape Town.

La présente publication est disponible en ligne sur www.awid.org
Cette publication est disponible en anglais, en français, et en espagnol

Pour en obtenir un exemplaire, veuillez contacter :
Bureau de Toronto
215 Spadina Ave. Suite 150
Toronto, Ontario
M5T 2C7
Canada
contact@awid.org

*À l'origine, cette publication a été publiée en anglais AWID 2011,
Toronto, Canada*

L'AWID remercie de leur soutien généreux de Cordaid, Hivos, la Fondation Levi Strauss, le fonds OMD3 Fund (Ministère néerlandais des Affaires étrangères), Oxfam Novib, l'Agence suédoise de développement international (Sida), l'Agence suisse de coopération et de développement (SDC), et un contributeur anonyme.

Contexte difficile

Cette dernière décennie, nous avons observé une transformation profonde des politiques d'aide et un changement radical des facteurs qui influencent le soutien au travail en faveur de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres. C'est une des conséquences indirectes des tendances économiques mondiales, plus particulièrement de la récession qui a débuté fin 2008. Un environnement politique changeant, surtout dans les pays d'Europe occidentale et en Scandinavie, a porté au pouvoir des régimes de plus en plus conservateurs, dont les politiques d'aide internationale font marche arrière par rapport à celles, plus libérales, de leurs prédécesseurs. Les modalités d'aide adoptées ces dernières années restreignent en outre considérablement l'accès des organisations de la société civile à l'aide bilatérale. Pire que tout, les efforts pour l'égalité des genres ne sont plus inscrits à l'ordre du jour du développement international ou sont remplacés par des alternatives discutables comme le microcrédit et l'approche Intégrée de l'égalité entre les sexes.

Dès lors, dans le monde actuel, les ressources pour le travail en faveur des droits des femmes ne sont plus une question de droits humains ou de justice sociale, mais sont fonction de considérations plus pragmatiques de retours sociaux sur « investissements »—la notion « d'investir dans les femmes » en tant qu'« économie intelligente » défendue par les Nations Unies et la Banque mondiale et le modèle « effet fille » prôné par certaines fondations illustrent bien cette approche¹. Ce changement de paradigme d'une justice sociale à un argument économique est l'un des nombreux produits dérivés de la prédominance du modèle néolibéral de croissance du développement. Les organisations qui œuvrent pour les droits des femmes et l'égalité des genres font dès lors l'objet de pressions croissantes pour présenter des résultats. Les ressources pour le travail en matière d'égalité des genres, en particulier pour les approches où les impacts sont plus difficilement quantifiables, diminuent aussi, comme l'a montré la recherche de l'AWID intitulée « Où est l'argent pour les droits des femmes ? »². Beaucoup d'organismes donateurs, en particulier leurs programmes d'égalité des genres, font l'objet de pressions de la part des gouvernements (dans le cas des organismes bilatéraux) ou de leurs conseils d'administration et des « donateurs de soutien » (dans le cas des fondations privées et des fonds pour les femmes) pour montrer la différence due à leurs ressources. Ils encouragent dès lors nettement l'application par leurs bénéficiaires de cadres de suivi et d'évaluation plus linéaires, de cause à effet et basés sur les résultats.

À un autre échelon, la société civile doit relever un défi mondial en ce qui concerne son imputabilité, sa légitimité et sa crédibilité. De ce fait, les organisations de la société civile tentent d'accroître la transparence de leurs ressources et leurs stratégies, d'améliorer les systèmes d'apprentissage internes et de procéder à des évaluations plus rigoureuses de leur efficacité et de leur impact, afin d'établir plus clairement la valeur sociale ajoutée par leur travail. Les organisations des droits des femmes font amplement

1. Voir par exemple le Centre de presse des femmes de l'ONU, Mckinsey & Company et le site Web de la Fondation Nike.

2. Pour tout complément d'information concernant l'initiative de l'AWID de recherche-action sur le financement pour les droits de la femme, voir : <http://awid.org/fre/Nos-publications/Le-Financement-pour-les-Droits-Femmes>

partie de ce processus, mais leurs interventions sont souvent basées sur les mouvements et/ou destinées à s'attaquer aux racines structurelles de l'inégalité des genres, travail pour lequel l'éventail actuel d'outils d'évaluation est souvent inapproprié ou inadéquat, et il est dès lors souvent plus difficile de se montrer convaincant.

Recherche-action de l'AWID sur le suivi et l'évaluation (S&É)

C'est dans ce contexte qu'en 2009 et 2010, l'AWID a entamé une série de projets de recherche-action en vue d'étudier les difficultés rencontrées à la fois par les organisations de femmes et leurs donateurs pour assurer un suivi et une évaluation efficaces du travail pour les droits des femmes et améliorer notre capacité collective à évaluer l'influence et l'impact de ce travail. Les projets spécifiques suivants ont été entrepris au cours de cette période. Plus d'informations sur chaque projet est disponible sur [le site web de l'AWID](#).

- [Saisir l'évolution des réalités des femmes](#) (Batiwala et Pittman). Analyse critique de plus de 50 cadres, approches, méthodes et outils de S&É actuellement utilisés par les organisations et les réseaux centrés sur les droits des femmes et l'autonomisation.
- [Un compendium de suivi et d'évaluation](#) ou wiki, reprenant une étude de plus de 50 cadres, approches, méthodes et outils de S&É fréquemment utilisés, avec une analyse critique de leurs forces et de leurs faiblesses.
- Une étude quantitative et qualitative approfondie des expériences et des difficultés rencontrées par 37 des 45 organisations qui ont reçu des subventions du fonds MDG3 Fund du gouvernement néerlandais³ en 2008⁴. Les résultats et les pistes de réflexion de cette étude seront disponibles dans « Learning More from the MDG3 Fund Experience » (Batiwala et Pittman)
- Un Dialogue convoqué en juin 2010 à Amsterdam, avec des représentants des bénéficiaires du fonds MDG3, des responsables du Ministère néerlandais des affaires étrangères qui a créé le fonds, la société qui administre le fonds pour le Ministère et des experts en S&É, a examiné les processus de S&É pour cerner les changements dynamiques que les organisations de femmes s'efforcent de mener à bien.

Ce travail répondait en partie aux difficultés contextuelles plus vastes esquissées précédemment, mais s'inspirait aussi de notre mission plus large de soutenir et renforcer les organisations et les mouvements des droits des femmes. En fait, dans le cas de l'étude du Fonds MDG3, ce qui était au départ une tentative d'analyser les possibilités et les limites des bénéficiaires du fonds pour présenter des résultats s'est transformé en un processus de réflexion autocritique et en dialogue concernant le S&É, l'apprentissage interne et une communication plus efficace au monde extérieur au sujet des réalisations. Dès lors, si l'objectif de ce travail était avant tout de trouver des moyens pour retracer et cerner plus efficacement les progrès et les

3. Cette recherche se situait dans le contexte spécifique du fonds MDG3 Fund, mais le système sous-jacent de S&É requis par le Fonds (cadres logiques) sont une pratique courante dans la communauté du développement. Dès lors, les conclusions et les recommandations de cette étude sont valables pour un éventail plus large d'organisations, de contextes et de situations.

4. Voir *Saisir l'évolution des réalités des femmes* de Batiwala et Pittman : ce compendium de cadres et approches de S&É peut être un point de départ utile pour faire ces choix.

revers en matière de droit des femmes et d'égalité des genres, nous nous sommes davantage attachés-es à promouvoir notre capacité collective à tirer les leçons de notre travail : comment le changement se produit, comment appliquer ces connaissances pour renforcer nos stratégies et nos mouvements, et pour accroître les ressources disponibles pour notre travail.

Changer notre paradigme en matière de S&É

En mettant en avant les principes repris dans le présent document, notre objectif plus large est de repositionner le S&É comme faisant partie de notre politique, une expression fondamentale de notre imputabilité envers notre cause et nos éléments constitutifs, et un moyen essentiel pour promouvoir l'apprentissage individuel et collectif. Nous nous sommes rendu compte que même en ayant des systèmes de S&É extrêmement robustes, les enseignements que nous en tirons tendent à rester au niveau organisationnel ou, au mieux, sont partagés avec nos donateurs, manquant ainsi l'objectif le plus important : construire et promouvoir une base de connaissances partagées de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, pour renforcer ensemble notre capacité *collective* à promouvoir l'égalité des genres et les droits des femmes. C'est une priorité urgente au moment où les difficultés rencontrées pour renforcer les droits des femmes et le pouvoir collectif pour la justice sociale s'aggravent et deviennent plus complexes à tous les niveaux et où les fonds pour ce genre de travail s'accompagnent de conditions ou exigences plus strictes.

Travailler avec notre diversité

Avant de partager les pistes de réflexion de notre recherche, nous voulons reconnaître qu'elles représentent un idéal, pour la mise en œuvre duquel nous voudrions que toutes les organisations de droits des femmes aient les ressources et la capacité. En réalité, nous reconnaissons l'immense diversité des processus et groupes de femmes, qui travaillent à différents niveaux dans un grand nombre de contextes différents. Nous savons que l'immense majorité des organisations qui luttent pour les droits des femmes sont fragiles, qu'elles luttent pour leur survie et pour trouver des ressources, avec une capacité et un personnel limités. D'autres travaillent dans des situations de conflit et d'instabilité politique ou sous la menace constante de mafias criminelles, de fondamentalistes et d'autres forces, et sont confrontées à un nombre croissant d'agressions à cause de leur travail de défenseuses des droits humains des femmes. Nos suggestions peuvent sembler utopiques pour certains groupes, tandis que d'autres organisations plus grandes, aux ressources plus généreuses, qui travaillent dans des conditions de stabilité relative, peuvent en appliquer plusieurs. Nous pensons que tous les paramètres sont utiles et importants, mais notre intention n'est pas de les promouvoir comme un ensemble ou un *tout*, à appliquer par tout le monde, quelles que soient les circonstances. Nous les proposons plutôt comme un menu d'idées, de possibilités et d'approches dans lequel les organisations peuvent choisir, adapter ceux qui semblent les plus pertinents, utiles et surtout faisables, dans leur contexte et avec leurs contraintes spécifiques.

Gardant ces réserves à l'esprit, nous proposons treize grandes pistes de réflexion concernant la façon dont les mouvements et les organisations des droits des femmes peuvent renforcer notre capacité à suivre et évaluer la

contribution de nos organisations et de nos interventions. Ces leçons peuvent contribuer à extirper et changer les injustices et les inégalités des genres profondément ancrées, fléaux qui continuent à sévir dans notre monde.

- 1.** Faire du S&É un ingrédient clé de notre apprentissage et de notre imputabilité.
- 2.** Renforcer la capacité de S&É.
- 3.** Il n'y a pas de modèle 'taille unique'.
- 4.** Dépister les revers ou « maintenir les acquis du passé ».
- 5.** Équilibrer l'évaluation quantitative et qualitative.
- 6.** Privilégier les approches qui évaluent notre contribution au changement et non celles qui demandent une allocation.
- 7.** Moins, c'est plus.
- 8.** Flexibilité et adaptabilité.
- 9.** Les systèmes de S&É doivent correspondre à l'architecture organisationnelle.
- 10.** Négocier les systèmes de S&É avec les donateurs.
- 11.** Adapter les indicateurs et les résultats aux cadres temporels.
- 12.** Créer des valeurs de références.
- 13.** Un S&É qui fonctionne pour nous peut fonctionner pour d'autres.

Treize pratiques prometteuses pour renforcer le suivi et l'évaluation dans le travail pour les droits des femmes

1 Il faut changer radicalement le paradigme du véritable rôle du S&É dans notre travail. Notre recherche et nos entretiens avec les donateurs et les organisations de femmes révèlent que le S&É est plus utile et pertinent quand il est considéré comme un processus d'apprentissage plutôt qu'une exigence de rapports ou de collecte de fonds. Une solide évaluation, complète et rigoureuse de notre efficacité est une expression essentielle de notre imputabilité envers nos éléments constitutifs et notre mission à plus long terme de construire un monde plus juste pour les deux sexes. Nous entamons souvent ce processus d'apprentissage de façon subconsciente ou informelle. Lors de nos réunions internes et de planification ou dans nos conversations par exemple, nous évaluons sans cesse les progrès de notre travail. Nous partageons souvent des pistes de réflexion précieuses concernant ce que nous apprenons, ce que nous avons réalisé, les revers que nous avons subis. Nous identifions qui et ce qui se cache derrière les difficultés de notre travail et les progrès que nous réalisons. Nous analysons la raison pour laquelle nous pensons que le changement s'est produit ou non. C'est précisément ce en quoi consistent le suivi et l'évaluation. Il nous faut donc transformer cette habitude internalisée d'analyse et d'apprentissage en formes plus systématiques et articulées qui peuvent être partagées avec d'autres, pas seulement avec les donateurs qui demandent les informations, mais avec d'autres qui peuvent tirer les leçons de nos expériences et de nos connaissances. Plus encore, nous devons appliquer cet apprentissage de manière plus clairvoyante pour examiner nos pratiques et nos stratégies, et concevoir de nouvelles interventions. Le défi est donc de faire du S&É un élément central de notre mode d'apprentissage et de renforcer notre travail à tous les niveaux, une expression dynamique de notre apprentissage et de notre croissance organisationnelle et individuelle, et une contribution vitale à l'apprentissage collectif des mouvements de femmes dans le monde entier.

2 Dans leur immense majorité, les organisations de femmes ont cité la nécessité de renforcer et accroître leur capacité à documenter efficacement et de manière convaincante les résultats de leur travail. Beaucoup d'organisations membres de l'AWID indiquent qu'il est plus difficile de trouver des ressources pour leur travail, en particulier quand leurs stratégies sont considérées comme difficiles à suivre ou qu'il est difficile d'en mesurer les résultats. Il faut dès lors produire des données plus rigoureuses et convaincantes concernant l'efficacité et l'impact de nos stratégies, et combattre l'impression que notre travail ne se prête pas à une « solide » analyse. Mais notre étude indique que l'évaluation effective de notre travail peut nécessiter l'utilisation d'outils et de méthodes qui requièrent des compétences et des capacités qui n'existent peut-être pas dans nos organisations ou qui peuvent sembler étrangères à nos cultures et traditions d'apprentissage. Pour d'autres, qui travaillent dans des situations à haut risque, de violence ou de conflit, les exigences de la lutte quotidienne et la survie peuvent rendre impossible une telle évaluation. De ce fait, lors de la mise en place d'un système de S&É ou si l'on tente de peaufiner ou de reconfigurer un système existant, il importe d'évaluer les compétences du personnel, le temps et les autres ressources nécessaires, et de développer

← Faire du S&É un ingrédient clé de notre apprentissage et notre imputabilité

← Renforcer la capacité de S&É

un assortiment d'outils et de méthodes applicables dans les limites de ces contraintes. Par ailleurs, nos contraintes ne doivent pas être une excuse pour en faire moins que nous ne pouvons—nous devons remettre en question notre approche actuelle et évaluer honnêtement si nous faisons tout ce que nous pouvons, si nous pouvons en faire davantage et repousser aussi loin que possible nos limites de S&É. Cela suppose d'intégrer des compétences de S&É dans nos plans globaux de développement organisationnel et de renforcement des capacités et, au besoin et si possible, de recourir à une expertise externe. En outre, comme tout système solide de S&É demande du temps et des ressources, indépendamment de notre dimension, notre contexte ou notre niveau d'action, nous devons commencer par établir un budget et négocier des coûts spécifiques de S&É dans notre collecte de fonds.

3 Notre étude montre clairement qu'aucun cadre de S&É ne peut cerner *tous les aspects* du changement, de l'impact ou des résultats d'un projet ou d'une stratégie d'autonomisation ou de droits des femmes. Aucun outil ni aucune méthode ne peut répondre à tous nos besoins d'apprentissage, parce que chacun d'eux est destiné à suivre ou cerner des dimensions spécifiques du changement ou de l'efficacité opérationnelle, à l'exclusion d'autres. Tout instrument de S&É, qu'il s'agisse du cadre logique, de la théorie du changement, de la cartographie des résultats ou de l'analyse selon l'impact par sexe, n'évalue qu'un ensemble *spécifique* de dimensions et non toutes. Dès lors, un vaste processus d'évaluation requiert l'application de multiples cadres, méthodes et outils, qui se combinent et se complètent⁵. En fait, beaucoup d'organisations de femmes le font déjà : plus de la moitié (51 %) des organisations de femmes de la récente étude par l'AWID des bénéficiaires du Fonds MDG3 utilisent *plus de quatre* approches et outils de S&É, ou des éléments de plusieurs, pour documenter leurs progrès et leur impact. C'est assez logique étant donné la nature complexe des relations sociales de pouvoir et de la dimension de genre, et parce que les organisations opèrent dans différents contextes sociaux, culturels, économiques et politiques. Notre étude observe aussi que « les organisations qui utilisent plus de quatre approches de S&É sont légèrement plus satisfaites de leur système de S&É (et inversement moins insatisfaites) que celles qui utilisent une ou deux méthodes ». (Batiwala et Pittman, sp) Un instrument de S&É ne dit donc pas tout, mais des combinaisons stratégiques peuvent nous permettre de mieux comprendre le processus de changement, avec ses forces et ses limitations.

4 Les systèmes de S&É qui nous permettent de déceler et documenter les changements négatifs, la résistance et les revers sont essentiels dans le travail des droits des femmes et d'autonomisation. Ce n'est guère surprenant, dans la mesure où nous savons qu'en pratique, la plupart des interventions qui défendent les intérêts stratégiques des femmes, et même beaucoup de celles qui ont trait à leurs besoins pratiques, tendent à susciter des réactions du statu quo. Les forces visant à contrecarrer le changement peuvent être douces (récupération ou neutralisation de nos efforts) ou agressives (violence faite aux femmes ou aux activistes qui travaillent avec elles). Par exemple, l'évaluation en profondeur des programmes de microcrédit pour les femmes a révélé que le fait de mesurer leurs résultats en termes de déblocage des prêts et taux de remboursement ou même d'augmentation

5. Voir *Saisir l'évolution des réalités des femmes* de Batiwala et Pittman : ce compendium de cadres et approches de S&É peut être un point de départ utile pour faire ces choix.

← Il n'y a pas de modèle 'taille unique'

← Dépister les revers ou « maintenir les acquis du passé »

du revenu des femmes ne présente qu'un aspect de la situation. Les femmes de ces programmes continuent souvent à être exploitées, elles sont souvent confrontées à une aggravation de la violence conjugale en raison de l'accroissement de leur pouvoir économique ou sont victimes d'épuisement dû à l'augmentation de leur charge de travail sans aucune diminution de leurs tâches domestiques ou de soins—ou les femmes très pauvres ne peuvent pas participer du tout aux programmes de microcrédit. Mais la plupart des outils d'évaluation ne sont pas conçus pour dépister ou cerner ces impacts négatifs. Il est primordial de concevoir des instruments qui décèlent ces réactions et effets négatifs, qui peuvent changer radicalement l'évaluation de la « réussite » ou de « l'échec » d'un projet, en remettant nos réalisations dans un contexte plus réaliste. Les groupes de femmes qui travaillent dans des situations à haut risque, dans des zones de conflits, apprécieront particulièrement ce point. En fait, dans de nombreux cas, les réactions négatives ou les marches-arrière témoignent en réalité d'un impact positif (Battiwala et Pittman, p. 6). De même, il nous faut des approches qui reconnaissent à leur juste valeur les processus qui conservent les acquis du passé, qui « gardent la ligne », par exemple en évitant l'abrogation d'une loi permettant aux femmes d'accéder à l'avortement ou à la protection contre la violence conjugale. Garder la ligne ou maintenir les acquis du passé dans de tels contextes est une réussite et ne témoigne pas de l'absence de progrès. Comme l'ont dit plusieurs participants-es au Dialogue MDG3 de l'AWID, y compris les participantes d'Irak, le simple fait que « les choses n'ont pas empiré » témoigne parfois d'un impact positif.

5 De même qu'il faut envisager de combiner plusieurs approches, il faut également équilibrer la combinaison de preuves et d'outils quantitatifs et qualitatifs de S&É. Selon l'expérience de la plupart des organisations et activistes des droits des femmes, les preuves quantitatives ou « solides » de résultats sont prises plus au sérieux que les données « douces » comme les descriptions de changement, qui passent pour être anecdotiques et manquer de rigueur. Par ailleurs, il y a une tendance dans de nombreux groupes de femmes à croire que notre travail peut être évalué *uniquement* sur le plan qualitatif et que les processus de changement sont trop complexes ou subtils pour être chiffrés. Certes, personne ne peut évaluer le changement avec autant de précision que les femmes et les communautés qui font l'objet et sont les agents d'un processus de changement, mais nous ne devons pas considérer qu'elles remplacent les méthodes d'évaluation plus solides, elles les complètent plutôt. En fait, un excès d'insistance sur les informations qualitatives *limite* souvent notre capacité à démontrer que notre travail fait une différence, en particulier aux décideurs politiques des gouvernements ou à la communauté des donateurs. En réalité, le tableau le plus complet du changement, qu'il soit positif ou comprenne des revers, apparaît en utilisant des outils d'évaluation à la fois quantitatifs *et* qualitatifs. Par exemple, nous pourrions combiner des enquêtes qui donnent des données quantitatives concernant les changements en matière de participation des femmes en politique, de mobilité, de revenu, de conscience de leurs droits, d'alphabétisation, de comportement sain et de changement des attitudes masculines, avec des méthodes qualitatives, telles que les comptes rendus de luttes individuelles et collectives, les récits de changement et les discussions de groupe qui décrivent la façon dont le changement s'est produit. En fait, les données quantitatives valident souvent et nuancent les preuves qualitatives et inversement. Les organisations peuvent parvenir à un équilibre quantitatif-qualitatif, indépendamment de leur dimension, de l'endroit où elles se trouvent ou de leur contexte, surtout en combinaison avec l'approche « moins, c'est plus » (voir point 7). L'élaboration de nos

← Équilibrer
l'évaluation
quantitative
et qualitative

rapports du changement en combinant des données quantitatives et des preuves qualitatives peut nous aider à défendre notre point de vue beaucoup plus efficacement.

6 Trop souvent, nous sommes tentés-es de nous attribuer le mérite de tous les changements qui se produisent dans un processus d'autonomisation ou de droits des femmes, ou la difficulté d'obtenir le financement de notre travail nous y pousse. Parfois nous sommes trop modestes ou répugnons à reconnaître le mérite de notre contribution au changement, craignant que ce ne soit considéré comme excessif ou une sorte d'autopromotion. Certains cadres de S&É, notamment le cadre logique ou la gestion axée sur les résultats, *sont destinés* en fait à attribuer les résultats à nos inventions de manière simpliste. En réalité, ces approches sont plus à même de discerner les performances ou la mise en œuvre des activités d'un projet. Elles fonctionnent moins bien si nous tentons de comprendre comment le processus de changement a produit des résultats, intentionnels ou non. Qui plus est, ces approches de « recherche d'allocation » ne sont pas destinées à cerner les étapes *intermédiaires* qui doivent être franchies pour atteindre les résultats finaux prévus. Ainsi, une plus grande sensibilisation à la violence conjugale et sa perception en tant que délit est un premier pas indispensable pour réduire ces violences. Cela donne lieu à une mesure immédiate de l'objectif général d'un programme ou d'une intervention qui, nous le savons, ne peut être atteint qu'à plus long terme (par exemple, la réduction ou l'élimination de la violence domestique) et à des prétentions exagérées en matière de financement qui peuvent rarement être rencontrées. Pire encore, nous serons blâmés-es en cas de statu quo ou de régressions. Aucune organisation ni intervention ne peut s'attaquer à tous les facteurs qui influencent et interviennent dans le pouvoir entre les sexes et les droits des femmes, comme le confirmera n'importe quel-le défenseur-euse des droits humains des femmes travaillant dans une région contrôlée par les « narcotrafiquants », d'autres mafias ou des fondamentalistes religieux. C'est pourquoi les approches basées sur la contribution, notamment la cartographie des incidences (Outcome Mapping), le changement le plus significatif (Most Significant Change) ou la théorie du changement (Theory of Change), par exemple, doivent être des éléments importants des systèmes de S&É, parce qu'elles nous permettent de mettre en évidence, de manière plus réaliste, mais modeste, notre rôle dans le processus du changement.

7 Pour cerner avec précision la contribution de notre travail au changement dans la vie et les réalités des femmes, la réponse ne consiste pas à générer quantité de données, que l'on ne pourra finalement pas analyser correctement et qui ne permettront pas non plus de brosser un tableau convaincant des réalisations. Les petits groupes de femmes ou ceux qui travaillent dans des contextes difficiles ont souvent du mal à fournir même des preuves élémentaires de leur efficacité à cause des contraintes en matière de ressources et de personnel, ainsi que des risques dans lesquelles ils travaillent. C'est souvent la raison pour laquelle beaucoup d'organisations de femmes se sentent écrasées par les processus de S&É. Pourtant, un S&É performant est parfois une question de *moins c'est plus*, en d'autres termes, ce n'est pas la *quantité* d'informations, mais leur *qualité* qui importe, des informations générées à l'aide d'indicateurs moins nombreux, mais plus sensibles et intelligents. Les mouvements et organisations de femmes doivent donc parvenir à un équilibre subtil entre la production d'un nombre de preuves plus grand qu'elles n'en peuvent analyser de manière

← Privilégier les approches qui évaluent notre contribution au changement et non celles qui demandent une allocation

← Moins, c'est plus

compétente et convaincante, mais insuffisant pour défendre leur cause. Le cadre SMART, malgré ses limitations, tente précisément d'identifier un ensemble, petit mais efficace, d'indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et appropriés dans le temps. Nous devons nous concentrer sur le développement de systèmes de S&É qui peuvent défendre nos arguments de manière plus convaincante, avec des preuves de grande qualité, mais pas nécessairement en grande quantité.

8 Les approches rigides pour l'établissement de rapports concernant les cibles, les indicateurs et les produits prévus au début d'une intervention de changement ne sont pas utiles pour le travail en faveur des droits des femmes et de l'autonomisation. Comme les organisations de femmes l'ont souligné avec insistance lors d'entrevues, quand nous planifions une intervention et concevons le système de S&É pour en assurer le suivi et en évaluer les résultats, nous faisons une estimation intelligente et n'avons pas de certitudes avérées. Le contexte plus large peut affecter les interventions prévues et les organisations ou les activistes devront alors s'adapter aux nouvelles circonstances. Par exemple, si le nombre prévu de réunions pour sensibiliser aux droits des femmes ne peut pas être organisé parce que le projet essuie un certain nombre de revers graves (agressions des femmes activistes, surveillance politique et répression forçant les activistes à la clandestinité, début d'une guerre ou d'un conflit ou mobilisation des hommes de la communauté contre le projet). Il y a toujours un facteur d'imprévisibilité dans le travail pour le droit des femmes et les plans les mieux préparés peuvent mal tourner, souvent pour des raisons que nous ne contrôlons pas. Par ailleurs, tout peut se dérouler correctement ou se faire beaucoup plus vite que prévu. Ce manque de prévisibilité n'est pas une particularité du travail en faveur du changement social : même les grandes entreprises et sociétés sont parfois forcées de revoir leurs objectifs et leurs indicateurs, lorsque les réalités macroéconomiques et du marché changent ! Dans ce cas, les indicateurs de S&É peuvent devoir être revus rapidement, pour refléter la réponse que l'organisation *a pu* y apporter. Les systèmes de S&É doivent donc être agiles et souples, parce que les preuves montrent que même les approches et les mesures les plus soigneusement choisies doivent parfois être modifiées à mi-parcours, en cas de changement radical de la réalité du terrain en cours de mise en œuvre du projet (Batliwala et Pittman 2010b). Bien sûr, cette flexibilité doit être utilisée à bon escient et non pour masquer nos propres maladresses ou erreurs stratégiques par exemple. Elle doit servir uniquement si des facteurs externes que nous ne contrôlons pas ou par suite de nouvelles informations qui suggèrent un changement de cap modifient manifestement la trajectoire de notre intervention de changement.

9 Le monde des droits des femmes est de plus en plus peuplé d'organisations aux architectures complexes, de réseaux, de structures locales ou mondiales, de fédérations et confédérations, d'organisations associatives, de coalitions, etc. Ces entités sont apparues ces dernières décennies précisément *en raison de* la nature mondiale de l'égalité des genres, mais aussi en raison des forces économiques et politiques qui la compliquent à tous les niveaux. Les structures de type réseau peuvent toucher plus de monde, avoir une plus grande portée et influencer de multiples niveaux de politique et d'activisme. En revanche, la plupart des cadres et outils de S&É dont nous disposons sont conçus pour des organisations plus simples, de terrain, d'action directe ou de services. Ces outils posent des questions comme « Combien de femmes avez-vous

← Flexibilité et adaptabilité

← Les systèmes de S&É doivent correspondre à l'architecture organisationnelle

touchées ? Combien de femmes en ont bénéficié ? », souvent inappropriées pour des structures complexes, aux multiples couches et aux nombreuses ramifications géographiques. Ainsi, le secrétariat d'une coalition ou d'un grand réseau, géographiquement étendu, qui compte de nombreuses organisations implantées dans des douzaines de pays et qui travaille à défendre des politiques locales et mondiales, ne peut pas répondre à ce type de questions sans la répercuter sur toutes les couches de sa structure. Et leurs réponses éventuelles ne nous donnent aucune information quant à la valeur ajoutée en agissant par ce type de structure plutôt que par une structure plus simple. Les réseaux, les coalitions et les organisations transnationales, pour leur part, ont créé des structures complexes qui leur permettent de travailler dans de nombreux pays, à plusieurs niveaux (local, national et mondial) et avec de multiples partenaires ou organisations membres. En outre, leur architecture complexe leur permet souvent d'approfondir l'impact du travail de leurs différents membres, en leur apportant une expertise venant d'autres lieux ou niveaux de la structure, ce qui permet de renforcer les connaissances, la capacité et les stratégies de tous ses membres ou éléments et se traduit par un plaidoyer collectif plus puissant, des travaux de recherche multicentriques et d'autres activités, qu'une organisation seule n'a sans doute pas la capacité, les ressources ou la portée pour entreprendre. Ces structures organisationnelles requièrent dès lors des systèmes de S&É plus complexes. Elles peuvent devoir combiner, notamment, l'évaluation de leur efficacité en tant que *réseaux* (comme le cadre Wilson-Grau/Nunez), *l'impact de leurs activités de plaidoyer* (par les outils et recommandations proposés par Patton et Klugman), ainsi que par une combinaison judicieuse des cadres plus conventionnels pour évaluer les *résultats au niveau de l'unité ou du membre*. C'est un exemple supplémentaire de la raison pour laquelle il faut de multiples outils d'évaluation pour élaborer des systèmes performants de S&É.

10

Beaucoup d'organisations de femmes sont d'avis que les cadres et les approches de S&É requis par certains donateurs demandent des ressources qui excèdent leur capacité, notamment les compétences de leur personnel, le temps nécessaire pour leur mise en œuvre ou le besoin d'expertise externe à laquelle elles n'ont pas toujours accès. Ils peuvent en outre être difficiles à utiliser pour les groupes qui travaillent dans des contextes politiquement instables ou à risque de violence et de conflit. Parfois, la complexité et la quantité de données requises sont excessives et ne donnent pas nécessairement une meilleure idée de la mise en œuvre ou de l'impact. C'est généralement le cas parce que le processus de négociation des subventions n'accorde pas la priorité aux exigences de S&É, que les donateurs et les bénéficiaires considèrent plutôt comme une réflexion a posteriori ou un complément, synonyme de mauvaise surprise quand les implications concrètes apparaissent clairement. Il est possible d'éviter tout cela à condition de prendre l'initiative et de concevoir des indicateurs et un cadre de S&É pour le travail envisagé, avec un équilibre quantitatif-qualitatif, « moins c'est plus » et d'autres paramètres proposés ici, adaptés à nos réalités contextuelles et notre capacité organisationnelle, et qui témoigne d'une approche sérieuse pour suivre et évaluer notre travail. De ce fait aussi, nous créons nous-mêmes la base pour négocier l'évaluation de notre travail, plutôt que de la laisser à d'autres, moins expérimentés ou experts dans le domaine des stratégies et des contextes de notre travail. Comprendre et négocier les attentes en matière de S&É dès le début d'un projet ou d'un cycle de financement est une stratégie utile pour éviter les tensions et les malentendus par la suite.

← Négocier les systèmes de S&É avec les donateurs

11

La recherche de l'AWID en matière de S&É indique que nous attendons parfois de nos interventions des résultats disproportionnés par rapport au cadre temporel, souvent sous la pression d'attribuer des résultats à notre travail. Ainsi, une intervention en matière de violence faite aux femmes peut tenter de mesurer la diminution de la violence dans le cadre d'un projet de trois ans. Mais, sur cette courte période, il serait plus réaliste de mesurer la réussite en termes de progression de la prise de conscience, de reconnaissance de cette violence en tant que délit ou de rupture du silence qui l'entoure, en fonction du plus grand nombre de dénonciations des violences par les victimes ou leurs familles. L'évaluation des changements à l'échelon macro, notamment la baisse des taux de violence, est fiable à long terme uniquement et seulement en tenant compte du rôle des multiples acteurs impliqués dans le processus de changement, ainsi que de l'influence d'une série de facteurs culturels, politiques et économiques. Un projet unique ou une organisation isolée ne peut pas travailler à tous ces facteurs, surtout dans un cadre temporel de trois ou cinq ans. Ce que nous pouvons mesurer en revanche, ce sont les changements intermédiaires dans certains groupes concernés et notre *contribution* pour permettre ce changement. Dès lors, lorsque nous élaborons des systèmes d'évaluation et des outils de suivi, nous devons synchroniser nos indicateurs avec nos cadres temporels et avancer des arguments convaincants pour cette approche devant ceux qui soutiennent notre travail ou en contestent la valeur. Cela nous évitera de surestimer notre influence et d'être déçus-es de nos résultats.

12

La production de données préliminaires ou de référence au sujet des résultats périodiques est un outil puissant, mais trop peu utilisé pour évaluer exactement notre rôle et nos réalisations dans le processus de changement, et pour déterminer les orientations les plus stratégiques pour l'étape suivante de notre travail. En fait, nous entamons souvent des projets et des stratégies de changement sans avoir une vision claire du changement visé, des valeurs et des politiques qui informent cette vision et sans diagnostic solide des problèmes que nous tentons de résoudre. Les valeurs de référence peuvent nettement favoriser cette clarté en fournissant la base d'une analyse situationnelle claire dès le départ. À son tour, cela nous permet de situer plus exactement les changements, positifs et négatifs, qui se sont produits au cours de notre travail, par rapport à cette valeur de référence, d'identifier ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, et de peaufiner nos stratégies en conséquence. Il y a de nombreux exemples d'études préliminaires menées par des ONG et des organisations de femmes pour évaluer la situation des droits humains, les relations de genre, la violence faite aux femmes, etc., dans de nombreuses parties du monde⁶. Les résultats obtenus aident à assurer le suivi et à évaluer les impacts de leurs interventions de manière plus convaincante et précise en produisant des preuves tangibles de la situation au début du projet, leur permettant de mieux connaître l'impact de leurs interventions de changement au fil du temps, mais aussi d'avancer des arguments nettement plus solides pour le public externe concernant ce qui fonctionne et ne fonctionne pas. Les grandes organisations bien financées ne sont pas nécessairement les seules à pouvoir mener des études préliminaires, celles-ci peuvent être réalisées aussi avec

6. Voir notamment Ranga Zinyemba & Ronah Mugadza, « Report of the Baseline Survey on Human Rights, Gender and Democracy » Union européenne / Konrad Adenauer Stiftung / SHDF : 2008, et Batliwala, Srilatha *et al.* « Status of Rural Women in Karnataka », National Institute of Advanced Studies : Bangalore, Inde, 1998.

← Adapter les indicateurs et les résultats aux cadres temporels

← Créer des valeurs de référence

des ressources limitées par des combinaisons intéressantes de méthodes participatives, de données secondaires (tirées notamment de statistiques officielles, de données de recensement ou d'enquêtes et d'études faites par d'autres organisations), ainsi que de méthodes traditionnelles « objectives » comme les enquêtes. Notre capacité à créer des valeurs de référence et à situer nos progrès en fonction d'indicateurs choisis dans celles-ci améliore aussi la capacité de ceux qui nous soutiennent (notamment les donateurs) à mieux défendre notre cause devant le grand public quant à la raison pour laquelle ce travail doit être soutenu.

13

Le dernier paramètre et peut-être le plus important qui ressort de notre étude est que si nous prenons le temps, faisons l'effort et consacrons les ressources nécessaires à concevoir et mettre en œuvre le meilleur système possible de S&É pour évaluer notre travail et en assurer le suivi, il est probable qu'il réponde aussi aux besoins d'autres parties intéressées, à qui nous devons peut-être rendre des comptes : nos gouvernements, nos donateurs ou les femmes que nous cherchons à aider. Ainsi, les donateurs peuvent avoir besoin d'informations spécifiques concernant la mise en œuvre ponctuelle ou non des activités prévues, informations qui ne sont pas nécessairement notre priorité. Les femmes peuvent vouloir connaître les stratégies les plus efficaces pour faire face aux régressions. Même si l'adéquation n'est pas parfaite, il est probable qu'un plan de S&É bien conçu, développé en concertation avec nos éléments constitutifs, des experts et des auxiliaires attentifs, avec des alliés dans la communauté des donateurs, en faisant appel à notre créativité, notre intuition et notre expérience, couvrira la plupart voire tous les besoins en informations des acteurs concernés. L'idée est de prendre l'initiative, plutôt que d'attendre que les autres exigent ou imposent leurs critères. Notre capacité à négocier avec succès et à défendre notre propre approche de S&É sera nettement meilleure si cette approche a été développée par un processus organisationnel soutenu et engagé, et qu'elle est donc à la fois robuste et convaincante.

← **Un S&É
qui fonctionne
pour nous peut
fonctionner pour
d'autres aussi**

Nous voulons placer cette discussion au sujet des paramètres, des pistes de réflexion et des leçons pour améliorer l'évaluation de notre travail, devenir des mouvements et organisations d'apprentissage plus efficaces, dans un contexte historique et politique plus vaste et rappeler pourquoi tout cela est important. Ceux et celles d'entre nous qui s'engagent pour des sociétés équitables pour les femmes savent que les structures du pouvoir social et les injustices qu'elles créent sont résistantes et puissantes, et qu'il est très difficile de changer durablement les relations de genre. Tout changement social que nous cherchons à catalyser et auquel nous voulons contribuer est imprévisible et les moyens pour y arriver changent constamment. Si nous acceptons ces réalités, nous savons que la plupart de nos interventions en faveur des droits des femmes et de l'autonomisation sont basées sur la sagesse, l'expérience et beaucoup de courage, plutôt que sur des formules infaillibles. Nous avons le profond devoir, dès lors, d'évaluer constamment, de jauger au mieux et de tirer les leçons de nos efforts, de partager cet apprentissage avec d'autres, de le documenter et de l'analyser, et ce faisant, de renforcer ceux qui nous succéderont sur la longue route vers la justice de genre.

Pourquoi est-ce important ?

Références

1. AWID. Wiki « Monitoring and Evaluation Compendium » [Compendium de suivi et d'évaluation]. Web. <http://www.awid.org/Library/AWID-s-Wiki-on-Monitoring-and-Evaluation>
2. AWID. Recherche-action « Où est l'argent pour les droits des femmes ? ». Web <http://awid.org/fre/Nos-publications/Le-Financement-pour-les-Droits-Femmes>
3. Batliwala, Srilatha & Pittman, Alexandra. *Saisir l'évolution des réalités des femmes : les défis du suivi et de l'évaluation de notre action*, AWID. Décembre 2010. Web. <http://awid.org/fre/A-Propos-de-l-AWID/Nouvelles-de-l-AWID/Saisir-l-evolution-des-realites-des-femmes>
4. Batliwala, Srilatha & Pittman, Alexandra. « Learning More from the MDG3 Fund Experience: Lessons from AWID's Survey of the MDG3 Fund M&E System. AWID 2010. Publication à venir.
5. Batliwala, Srilatha *et al.* *The Status of Rural Women in Karnataka*. National Institute of Advanced Studies : Bangalore, Inde, 1998.
6. McKinsey & Company. *The Business of Empowering Women* , janvier 2010. Disponible sur : http://www.mckinsey.com/App_Media/Reports/SSO/EmpWomen_USA4_Letter.pdf
7. Fondation Nike. *Girls: An Unexpected Answer* 2011. Disponible sur : <http://www.nikefoundation.org/>
8. Centre d'information des Nations Unies, *Investing in Women and Girls Smart Choice in Troubled Economic Times*—UN officials juillet 2009. Disponible en anglais sur : <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=31444&Cr=maternal%20mortality&Cr1>
9. Zinyemba, Ranga et Ronah Mugadza. Union européenne / Konrad Adenauer Stiftung / SHDF, « Report of the Baseline Survey on Human Rights, Gender and Democracy » 2008. http://www.kas.de/wf/doc/kas_15739-1522-1-30.pdf?090326123612

**Cette ressource a été produite par l'initiative stratégique
'Renforcement des mouvements et organisations féministes'
(BFEMO) de l'AWID.**

Les publications suivantes qui portent sur l'initiative BFEMO sont disponibles sur le site web de [l'AWID, www.awid.org](http://www.awid.org) :

[Renforcer le suivi et l'évaluation pour les droits des femmes : douze pistes de réflexion pour les donateurs](#)

Srilatha Batliwala, Chercheuse associée

[Saisir l'évolution des réalités des femmes : les défis du suivi et de l'évaluation de notre action](#)

Srilatha Batliwala, chercheuse associée
et Alexandra Pittman, associée de recherche

[Changer leur monde : concepts et pratiques des mouvements de femmes](#)

Srilatha Batliwala

awid les droits
des femmes

L'Association pour les droits de la femme et le développement