

Saisir l'évolution des réalités des femmes

Un examen critique des approches et des cadres actuels en matière de suivi et d'évaluation

Par *Srilatha Batliwala*
Professeure associée AWID
et
Alexandra Pittman
Consultante AWID

Decembre 2010

awid les droits
des femmes

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

Saisir l'évolution des réalités des femmes

Un examen critique des approches et des cadres actuels en matière de suivi et d'évaluation

Publié par l'Association pour les droits de la femme et le développement (AWID).

215 Avenue Spadina, pièce150, Toronto, M5T 2C7, Canada.

Salina Cruz 34, Colonia Roma Sur, C.P. 06760 Delegación Cuauhtémoc, DF, México.

A6 Waverley Court, 7 Kotzee Road, Mowbray, 7925, Cape Town, South Africa.

www.awid.org

Copyright © Association pour les droits de la femme et le développement (AWID) 2010.

Auteurs : Srilatha Batliwala et Alexandra Pittman

Edition : Première édition

Conception graphique et mise en page : Storm. Design + Communication

Coordinatrices : Kate Miller et Kim Sterne

Pour obtenir la permission de reproduire, veuillez écrire à @awid.org.
Tous droits réservés®

Introduction ¹

Ces dernières décennies, de grands progrès ont été réalisés dans l'élaboration de moyens visant à refléter tout un éventail de réalités sociales, abstraites mais vitales, en particulier pour tenter de les quantifier. En effet, lorsque des politiques, des ressources et des stratégies sont mobilisées pour édifier des sociétés plus équitables, viables, respectueuses des droits, participatives et pacifiques, nous nous sommes rendu compte qu'il fallait concevoir des manières de vérifier si ces instruments étaient efficaces et s'ils généraient les changements attendus. Cela requiert des méthodes permettant de d'évaluer et de faire un suivi à la fois des personnes et des processus qu'implique le changement.

Quoique la tentative de mesurer les changements survenus dans les réalités sociales représente un pas en avant, le fait de mesurer est devenu, en quelque sorte, un pouvoir en soi. En effet, la modernisation se caractérise notamment par la création d'une multitude d'instruments qui mesurent pratiquement tout – la taille des particules subatomiques, la santé des économies, la fréquence à laquelle le sang est pompé par le cœur, le niveau de démocratie et de transparence de différents pays... La mesure fait désormais partie intégrante de notre vision du monde et nous ne mettons plus en cause sa valeur ou sa pertinence. Nous partons du principe que la mesure est une bonne chose, quelque chose qui accroît notre capacité à suivre le changement, la croissance, la santé et le succès.

Cette hypothèse s'est évidemment intégrée au domaine du changement social, ce qu'Edwards et d'autres attribuent à l'infiltration du modèle économique capitaliste dans les domaines de la philanthropie et de l'aide au développement international². Par conséquent, on suppose non seulement que les processus, les résultats et les impacts des changements sociaux **doivent** être mesurés, mais qu'ils **peuvent** être mesurés. En d'autres termes, il est tenu pour acquis que les instruments dont nous disposons pour mesurer de tels changements sont adéquats, efficaces et réceptifs. En revanche, il est plus problématique de présupposer que la mesure du changement augmente notre capacité à **accomplir ou à accélérer le changement positif**. Nous devons interroger toutes ces hypothèses, afin de déterminer quels instruments de mesure sont réellement utiles et à quel moment, par rapport à ceux qui ne sont pas pertinents ou qui sont nuisibles au changement social. De telles interrogations sont devenues particulièrement urgentes à la lumière des demandes croissantes, surtout de la part des donateurs, quant

1 Cette section et plusieurs parties de ce document s'inspirent largement de travaux antérieurs réalisés par Srilatha Batliwala, en particulier le texte rédigé en 2006 « Measuring Social Change: Myths, Assumptions and Realities », dans la publication *Alliance Magazine* 11(1): 12-14; *Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud*, pour CREA (Creating Resources for Empowerment in Action) en 2008, qui sera publié en 2010; et *Can Civil Society Be Measured? A Review of Challenges and Approaches*, Hauser Center for Nonprofit Organizations (Université Harvard), Working Paper Series, mars 2003.

2 Michael Edwards, 2008. « Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism », New York: Demos: A Network for Ideas and Action, The Young Foundation.

à la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) de plus en plus élaborés à l'égard des projets de changement social qu'ils soutiennent. Les organisations et les activistes du changement social investissent de plus en plus de temps et d'énergie à remplir des cadres logiques complexes et à compiler divers types de données que l'on juge aptes à réaliser efficacement le suivi du changement.

Le présent document a pour objet d'examiner ces hypothèses dans le contexte des droits des femmes, de l'égalité des sexes et du travail d'autonomisation accompli par les femmes, où les approches du S&E engendrent des défis bien particuliers. La première partie fait une critique des cadres et des approches du S&E actuellement utilisés, tels que les vivent les organisations et les mouvements de femmes partout dans le monde. Elle tente également de formuler certains principes et caractéristiques afin d'intégrer la perspective de genre dans nos approches du S&E. La deuxième partie présente l'analyse de nombreux cadres et outils de S&E, ainsi que de quelques unes des forces et faiblesses dans l'évaluation des processus et des impacts liés aux droits des femmes et à l'égalité des sexes.

Nous convenons qu'il arrive fréquemment que les cadres et les outils de S&E ne soient pas choisis librement : ils sont plutôt exigés pour satisfaire les besoins des donateurs ou d'autres parties. Quoi qu'il en soit, nous espérons que ce document pourra servir de plateforme au soutien des organisations et des activistes des droits des femmes pour leur permettre de réfléchir à leurs systèmes de S&E, d'évaluer de manière critique les systèmes auxquels elles ont recours actuellement et de les améliorer, de négocier avec les donateurs et d'autres instances sur la meilleure façon de mesurer leur rendement et leurs stratégies et surtout, de mettre en priorité les apprentissages internes en les intégrant au cœur même du renforcement des organisations et des mouvements.

Clarifier nos concepts

Dans ce document, les termes suivi, évaluation, cadre, approches, outils et méthodes sont fréquemment employés dans la mesure où ce sont des concepts essentiels à notre analyse. Il importe dès lors de clarifier ces termes et ces concepts pour éviter la confusion et l'amalgame de sens. Nous commencerons donc par établir la distinction entre le **suivi** et l'**évaluation**.

Dans le contexte du travail pour le changement social, le **suivi** est une activité continue de gestion de programme, évaluant la mise en œuvre des activités et les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats (liés à l'organisation, à la programmation ou aux politiques), dans le but de mesurer leur effectivité et leur efficacité. Le suivi est effectué fréquemment et de manière régulière, pour déterminer si le travail évolue comme prévu et si des variations ou des revirements soudains ou imprévus se sont produits, auxquels il convient de porter attention de façon à progresser vers les buts et les objectifs fixés. Dans la pratique, les systèmes de suivi génèrent des informations qui seront intégrées aux évaluations à plus long terme des projets ou des programmes.

L'**évaluation** vise à évaluer l'impact global d'une intervention de changement social³ à l'aune d'un ensemble explicite de buts et d'objectifs. L'évaluation implique la collecte systématique et l'analyse de données qui nous aident à déterminer si une intervention ou une série d'interventions spécifiques est couronnée de succès ou non, de quelle manière et pourquoi. Les évaluations sont moins fréquentes que le suivi puisqu'elles sont plus approfondies et visent à saisir l'impact global, à des moments particuliers. Les évaluations peuvent être faites avant (formative)⁴, pendant (de développement)⁵ et après (sommativ)⁶ la mise en œuvre d'une intervention pour les besoins d'un programme, d'un projet, de l'amélioration des politiques, du développement des connaissances ou de l'apprentissage.

Les **cadres** (appelés cadres de S&E dans ce document) représentent l'ensemble des structures conceptuelles qui tentent de rassembler un ensemble d'idées sur la manière de réaliser le suivi d'une intervention de changement et sur la façon de mesurer ou d'évaluer ses impacts. Ainsi, les *cadres de causalité* qui incluent les approches fondées

3 Les interventions peuvent être programmatiques, centrées sur les politiques ou fondées sur les projets.

4 Les évaluations formatives sont menées lorsque les programmes sont en développement ou à mi-parcours, lorsque l'on prend des décisions stratégiques relatives à l'inclusion ou à l'exclusion d'une stratégie ou d'un processus en particulier. Ces évaluations sont centrées sur la mesure de l'efficacité des processus liés à un programme et à divers mécanismes de prestation ou stratégies.

5 Les évaluations sommatives sont effectuées à la fin d'une intervention donnée ou du cycle d'un projet et sont axées sur l'analyse de l'incidence générale d'un programme, en plus de détailler les forces et les faiblesses des programmes, des politiques, des campagnes, des organisations, etc.

6 Les évaluations de développement sont axées sur la mesure dans des environnements changeant rapidement. On se concentre sur la création d'équipes d'évaluation entretenant des liens solides et ayant la capacité d'adapter les questions d'évaluation et les tâches en fonction de l'évolution des programmes et des contextes. Voir [Michael Quinn Patton, 2009](#).

sur le cadre logique et la théorie du changement, ou les *cadres de contribution* qui incluent les approches fondées sur la cartographie des impacts, etc. auxquels il est fait référence dans la deuxième partie du document, sont des structures conceptuelles qui offrent un cadre ou une théorie d'ensemble présentant les façons les plus appropriées de mesurer le changement.

Les **approches** sont plus spécifiques et identifient habituellement les éléments qu'il importe de mesurer dans un contexte donné, en plus de fournir une orientation quant à la manière de les mesurer (faisant référence implicitement ou explicitement aux méthodes appropriées). L'approche repose sur certaines hypothèses ou croyances, explicites ou non, relatives à ce qui constitue un rendement, un impact ou un changement efficace. En ce sens, les cadres et les approches spécifiques façonnent tous deux la manière dont notre travail fait l'objet de suivi ou d'évaluation et, par conséquent, ils façonnent également ce que nous pouvons affirmer au sujet de l'impact.

Un **outil** est une technique de mesure ou d'évaluation utilisée dans le contexte de cadres d'évaluation et d'approches plus vastes, afin de fournir des données ou des preuves concrètes concernant les résultats d'une intervention ou d'un processus de changement. Dans ce document, les exemples d'outils comprennent la matrice d'autonomisation selon le genre et l'audit de genre d'InterAction, qui s'inspirent de cadres d'analyse féministes et liés au genre. De plus, ces outils peuvent être utilisés dans divers cadres et approches du S&E pour créer des références et mesurer par la suite l'ampleur du changement survenu.

Tout processus de S&E utilise différentes **méthodes** de collecte de données et les applique à toute approche ou tout outil employé. Les méthodes quantitatives, comme les enquêtes, sont utiles pour fournir des preuves statistiques, tandis que les méthodes qualitatives comme les entretiens, les « focus groups » ou la cartographie, servent à recueillir des renseignements plus riches et nuancés sur des luttes, des expériences ou des interprétations du processus de changement, à l'échelle individuelle ou collective.

Ces deux dernières décennies, les initiatives portant sur l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes font l'objet de pressions croissantes pour en mesurer l'impact. Parallèlement, le soutien des donateurs à certains types de travaux relatifs à l'autonomisation et aux droits des femmes va décroissant, ce qui résulte en partie du fait que ces efforts sont jugés trop lents, dépourvus de structure ou intangibles. En réalité, les preuves se multiplient montrant qu'un petit nombre de remèdes miracles, comme la micro-finance et les représentations politiques, se taillent désormais la part du lion dans les investissements en faveur de l'égalité des sexes, précisément parce que les résultats de ces interventions sont beaucoup plus faciles à évaluer. Les défis que comporte la mesure du changement – c'est-à-dire le suivi et l'évaluation (S&E) – dans le contexte des relations entre les genres et des relations sociales où elles s'intègrent, sont nettement plus complexes pour plusieurs raisons examinées plus loin. Le défi le plus marqué est fort bien résumé par les mots d'une activiste aguerrie :

« Lorsque vous travaillez à la défense des intérêts des femmes, c'est deux pas en avant – si vous êtes vraiment futées et très chanceuses ! – et *au moins* un pas en arrière. En réalité, il s'agit fréquemment de deux ou trois pas en arrière ! Et, ironiquement, ces pas en arrière illustrent souvent votre efficacité, parce qu'ils représentent la menace que vous avez opposée à la structure du pouvoir et à ses tentatives de vous faire reculer. Parfois, même vos « histoires à succès » ne sont que des façons dont la structure du pouvoir tente de faire face à la menace d'un changement plus fondamental et de la contenir en accordant de bien maigres concessions. »⁷

Cette citation révèle éloquemment une vérité universelle : le fait de transformer les relations de pouvoir entre les sexes constitue la dernière frontière du changement social. Tandis que les changements au sein des relations de pouvoir entre le Nord et le Sud, le monde développé et le monde en développement, ou liés à la race, la classe, l'origine ethnique, la sexualité, l'aptitude, etc. sont encore difficiles à atteindre, les normes patriarcales sont *ancrées et normalisées au sein de chacune de ces structures de pouvoir*, de sorte que le fait de les contester et de les transformer représente une tâche doublement accablante. Puisque le pouvoir du genre fait partie intégrante des institutions et des relations à la fois publiques et privées, le fait de le transformer dans un domaine ne garantit nullement qu'il soit déraciné dans d'autres. Cependant, ceux qui investissent dans l'autonomisation des femmes et exigent des « preuves » de changement positif veulent généralement des preuves d'une progression fluide plutôt que la représentation d'une réalité plus désordonnée – les pas en avant et les pas en arrière – qui reflète pourtant mieux la vérité.

7 Communication personnelle avec Sheela Patel, Directrice, SPARC, Inde, en 1987.

Pourquoi mesure-t-on le changement ?

Toute critique – axée sur le genre ou autre – des cadres de S&E doit débiter par la question essentielle de savoir pourquoi il faut réaliser le suivi ou évaluer. **En théorie** du moins, les démarches de S&E sont fondées sur au moins cinq objectifs fondamentaux :

- **Apprendre** comment survient le changement, quelles stratégies et interventions sont efficaces ou non, de façon à peaufiner nos politiques, nos stratégies et nos interventions en vue de stimuler un changement plus efficace et ayant plus d'impact – surtout, pour saisir à la fois les progrès et les revers, et élaborer en conséquence des stratégies de changement plus efficaces ;
- **Analyser notre rôle dans le processus de changement** – c'est-à-dire attribuer le crédit ou situer notre contribution au changement et identifier les relations de cause à effet ;
- **Autonomiser ceux dont nous représentons les intérêts** – pour faire participer les parties prenantes à l'analyse des processus de changement, de sorte qu'elles soient également autonomisées et renforcées pour maintenir, élargir ou déployer le changement ;
- **Mettre en pratique l'obligation de rendre des comptes et asseoir notre crédibilité** – face à nos donateurs, à ceux dont nous représentons les intérêts, aux autres activistes et au grand public, et pour bâtir notre légitimité, notre crédibilité et notre transparence ; et enfin
- **Faire progresser nos revendications en faveur de la justice sociale** – afin de démontrer la manière dont le changement a fait progresser les objectifs de justice sociale et obtenir un soutien plus vaste à l'égard de notre plan d'action relatif au changement.

Cependant, **en pratique**, le S&E est plus susceptible d'être réalisé :

- Parce que **les donateurs l'exigent** pour s'assurer que leurs fonds sont utilisés correctement et démontrer l'impact à leurs propres groupes d'intérêt (leurs entités gouvernantes, leurs contributeurs, les gouvernements) et leur prouver qu'ils soutiennent un travail efficace, le « bon » type de travail ;
- Pour maintenir le financement ou en obtenir davantage, ou pour entrer en compétition en vue d'obtenir de nouvelles subventions ou de nouveaux contrats – les donateurs sont plus susceptibles d'investir dans des organisations qui démontrent des antécédents éprouvés quant à leur travail (se traduisant par des résultats mesurés concrètement) ; et/ou
- Pour soutenir des activités de financement public ou des efforts de plaidoyer en démontrant le succès qu'ont connu certaines approches ou interventions.

Ce sont ces types de pression qui transforment la mesure, qui est une activité conçue pour **favoriser l'apprentissage** en une activité qui **évalue le rendement** et qui, à ce titre, déforme la raison d'être et la valeur potentielle de notre travail de S&E. Une approche féministe du S&E s'inspirerait en premier lieu de la première série d'objectifs plutôt que de la seconde.

Pratique actuelle du S&E – ce qui ne fonctionne pas pour les organisations de droits des femmes

Au cours de l'année dernière, l'AWID a entrepris la revue critique d'une vaste gamme de cadres et d'approches actuellement utilisés en S&E, une attention particulière étant portée à ceux auxquels ont largement recours les organisations de femmes. Nous avons rassemblé et analysé plus de 50 cadres et outils afin d'évaluer leurs forces et leurs limites. Nous avons également passé en revue les critiques croissantes à l'égard des cadres et des outils d'évaluation qui dominent actuellement le secteur du développement⁸. Nous avons en outre tenu des discussions approfondies sur le S&E avec un large éventail de dirigeant(e)s et d'organisations de femmes, notamment de nombreux bénéficiaires et partenaires du Fonds OMD3 et nos alliés de l'initiative *Où est l'argent des femmes ?* Ce qui suit représente la synthèse des principaux défis de nos systèmes de S&E actuels, tels que déterminés par notre analyse et celle des organisations et activistes des droits des femmes.

Plus précisément, nous avons constaté que bien peu de cadres ou d'approches du S&E nous permettent réellement de comprendre **comment le changement survient et de quelle façon les relations de genre ont été transformées**. Il est pourtant nécessaire de le faire si nous voulons déterminer les interventions les plus efficaces pour modifier les relations de pouvoir sociales complexes par lesquelles se négocie l'accès des femmes aux ressources, aux droits, à la sécurité et à l'autonomie. Les cadres linéaires, par exemple, tendent à être principalement centrés sur la mesure du rendement en fonction de certains objectifs et activités prédéterminés, de sorte que la seule chose que l'on puisse affirmer à la fin du cycle d'un projet consiste à déterminer si les objectifs ont été atteints, mais non comment ni dans quelle mesure un réel changement est survenu. Ainsi, plusieurs cadres et outils mesurent le rendement plutôt que l'impact ou le changement. Cette observation est curieuse puisque l'un des objectifs implicites de la plupart des exercices de S&E est de découvrir la « bonne formule » pour atteindre le changement, dans le but de la reproduire ou la répéter ensuite dans d'autres lieux et contextes.

Le deuxième défi que nous avons identifié, et qui est lié au premier, consiste à savoir **ce qu'il faut mesurer**, particulièrement en fonction **de la théorie du changement ou des hypothèses** sur lesquelles repose l'intervention ou le programme. Il semble poindre une tendance grandissante à remettre en question jusqu'aux indicateurs utilisés depuis fort longtemps, parce qu'on les juge inaptes à nous informer de ce qui se produit réellement sur le terrain, dans le quotidien des gens. Ce dilemme est désormais reconnu même dans les domaines plus exacts comme l'économie, où des mesures soi-disant irréfutables comme le PIB ont cours depuis longtemps (voir encadré 1). Dans le domaine de l'aide internationale, où l'objectif est de susciter les changements positifs qui promeuvent les droits humains, le développement économique, la paix et la justice sociale, les approches de S&E sont censées mettre en lumière les apprentissages et les interventions pertinentes requises pour orienter les actions futures. En pratique cependant, les solutions de S&E et leurs indicateurs semblent animés d'une vie qui leur est propre, souvent dissociés de la théorie du changement, devenant une fin en

8 Voir notamment Oliver Bakewell et Anne Garbutt, 2005, « *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach - A Review of International Development NGOs' Experiences. A Report for SIDA.* », INTRAC.

Encadré 1 : Pourquoi le PIB ne suffit pas

Il y a bientôt 18 mois, le président français Nicolas Sarkozy créait la Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social. La Commission est dirigée par Joseph Stiglitz, économiste et prix Nobel, et soutenue par Amartya Sen, une autre lauréate du prix Nobel, et plusieurs autres. La Commission a conclu que les indicateurs de croissance économique largement reconnus, comme le PIB, peuvent s'avérer trompeurs. Par conséquent, de nouveaux indicateurs sont nécessaires, intégrant les notions du niveau de vie et du bien-être national¹⁰. En effet, Stiglitz écrit dans un article percutant intitulé *The Great GDP Swindle* : « Dans notre univers axé sur le rendement, les questions de mesure prennent une importance croissante : ce que nous mesurons affecte ce que nous

faisons. Si nous comptons sur des mesures faibles, ce que nous souhaitons réaliser (disons, augmenter le PIB) pourrait, dans les faits, contribuer à une détérioration de nos niveaux de vie. Nous pourrions aussi être confronté(e)s à de faux choix et déceler des compromis... qui n'existent pas »¹¹. « Il est temps que notre système statistique mette plus l'accent sur la mesure du bien-être de la population que sur la production économique »¹². Le président Sarkozy a instauré la Commission parce qu'il est convaincu que les mesures économiques actuelles indiquent des niveaux de progrès économiques très supérieurs à ceux que connaissent réellement les citoyens, en particulier parce que ces indicateurs tendent à camoufler les niveaux élevés d'inégalité et de disparité au sein des sociétés.

soi plutôt qu'un moyen. Chez les bénéficiaires de l'aide – gouvernementaux et non gouvernementaux – il y a le sentiment largement répandu que la mesure est utilisée davantage comme un outil de coercition et de rendu de compte au donateur que comme un moyen de comprendre et d'apprendre ce qui fonctionne, et de changer de stratégie si nécessaire.⁹

Dans ce contexte, il nous faut aussi questionner dans quelle mesure nos cadres **font la confusion ou l'amalgame entre le changement à court terme et le changement**

9 Voir Lisa Bornstein, 2006, « Systems of Accountability, Webs of Deceit? Monitoring and Evaluation in South African NGOs », *Development* 49:52-61 et Gerry Helleiner, 2000, « Towards Balance in Aid Relationships: Donor Performance Monitoring in Low-Income Developing Countries. », *Coopération Sud (PNUD)* N° 2.

10 Voir le *Rapport de la Commission*, <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/fr/index.htm>.

11 Joseph Stiglitz, « The Great GDP Swindle », in *The Guardian*, dimanche 13 septembre 2009, <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2009/sep/13/economics-economic-growth-and-recession-global-economy>.

12 Joseph Stiglitz, 2009, « Nicolas Sarkozy Wants 'Well-being' Measure to Replace GDP. », <http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/6189582/Nicolas-Sarkozy-wants-well-being-measure-to-replace-GDP.html>.

durable. Les organisations de droits des femmes et leurs alliés partout dans le monde – dont l’activiste citée plus haut – ont appris qu’en dépit du fait que les structures du pouvoir tolèrent fréquemment une certaine contestation et semblent changer, en fin de compte, les transformations plus profondes du statu quo ne se produisent pas nécessairement. Dans certains cas, il se peut qu’une stratégie ayant réussi antérieurement ne fonctionne plus, même dans un contexte semblable, compte tenu du changement qui est survenu précédemment.

Nous avons également constaté que les mouvements de femmes et d’autres mouvements sociaux centrés sur l’égalité des sexes parviennent parfois mieux à créer un changement durable. Toutefois, **la plupart des outils de S&E ne sont pas destinés à effectuer le suivi de la construction de mouvements ou des impacts des mouvements.** Ils ont été élaborés pour mesurer le travail d’organisations individuelles et très souvent, des projets ou des interventions spécifiques. Nous n’avons toujours pas conçu de cadres ou d’approches pouvant saisir les résultats de processus à plus grande échelle d’autonomisation des femmes qui génèrent un pouvoir collectif et un changement plus profond, et rendre compte aussi bien des réussites que des difficultés et des reculs.

Les organisations de femmes et les organisations féministes critiquent de plus en plus l’étroitesse inhérente et **le caractère inapproprié des systèmes actuels de S&E pour des formations à multiples paliers comme les réseaux transnationaux ou régionaux, les coalitions, les organisations axées sur la participation des membres et les organisations de financement renouvelable comme les fonds pour les femmes.** L’étude que nous avons faite récemment sur les défis liés au S&E auprès des bénéficiaires du Fonds OMD3¹³ décrit en détail les multiples défis d’évaluation auxquels font face ces architectures organisationnelles complexes, impliquant plusieurs acteurs (et organisations) travaillant à divers niveaux et dans des lieux différents. L’organisme chargé d’évaluer le progrès et l’impact pour en faire rapport au donateur doit fréquemment recueillir et synthétiser des renseignements provenant de tous ces niveaux et les présenter comme s’ils faisaient partie d’une seule et même intervention de changement. On exige également de l’entité qui reçoit la subvention qu’elle contribue au processus de changement à l’aide d’outils qui ne sont pas conçus pour traiter ce niveau de complexité. Plusieurs de ces ONGI (ONG internationales ou transnationales) sont confrontées à de sérieux défis de financement parce qu’il leur est plus difficile de démontrer leur valeur, compte tenu des outils d’évaluation actuels. Elles remettent également en question le très haut niveau de responsabilité qui leur est exigée, alors que leurs partenaires donateurs – comme les organisations bilatérales – ne sont confrontés à aucune exigence concrète de reddition de compte sur la manière dont ils choisissent d’allouer leurs ressources¹⁴.

La linéarité de plusieurs outils – en particulier des méthodes largement utilisées comme le cadre logique – **se révèle problématique** parce qu’elle réduit les processus de changement à des relations de cause à effet, qui ne sont pas à même de saisir

13 Srilatha Batliwala et Alexandra Pittman, mai 2010, « Learning from the MDG3 Fund Experiment: Results from AWID’s Survey of the MDG3 Fund M&E System », AWID, rapport non publié.

14 AWID/Mama Cash/HIVOS. 2009, « Resource Mobilization Strategies for Women’s Organizing and Women’s Rights: A Stakeholders Meeting », réunion tenue à Amsterdam, les 30 novembre et 1^{er} décembre 2009, page 8.

et mesurer les changements sociaux complexes et qui peuvent même nous tromper quant à la façon dont ils se produisent. Voilà pourquoi il est fait référence au cadre logique en évoquant le modèle de la théorie du changement « linéaire et simple », puisqu'il tente d'établir des liens de causalité unidimensionnels. Les hypothèses sur lesquelles reposent chacune des parties du cadre logique – que l'intervention X ait généré l'effet Y, ayant mené au changement Z – sont également contraignantes car elles ne peuvent intégrer l'ensemble des dynamiques et des facteurs de changement qui pourraient influencer une intervention. Une étude de l'Agence Suédoise de Coopération Internationale au Développement (SIDA) auprès des ONG sur leur expérience en ce qui a trait à l'approche du cadre logique observe :

« ... une ONG interrogée a indiqué que l'on se concentre surtout sur le cadre logique pour examiner les réalisations escomptées inscrites dans la matrice, et non le travail lui-même. Il en résulte que l'accent des systèmes de suivi et d'évaluation fondés sur le cadre logique est fréquemment mis sur la reddition des comptes aux donateurs, de façon à montrer si l'intervention génère les extrants et les impacts prévus. »¹⁵

Cependant, on a récemment tenté de rendre les cadres logiques plus modestes et moins réducteurs – notamment, une grande agence bilatérale a ajouté les « risques et les hypothèses » au cadre et limite les mesures aux « indicateurs vérifiables ». Plusieurs organisations de femmes découvrent actuellement certains avantages à utiliser cet outil, comme la capacité de surveiller les progrès à plus petite échelle qui remontent le moral et mesurent le rendement¹⁶. Néanmoins, l'outil est au mieux un complément des autres méthodes qui traitent plus efficacement la complexité et les défis se trouvant à la fois au sein du processus de changement et tout au long de son déroulement.

Un facteur extrêmement important, en particulier pour les activistes qui travaillent dans les pays en développement, est **l'hypothèse politique évoquant des contextes sociopolitiques stables et équitables, sur laquelle reposent plusieurs cadres de S&E**. Il s'agit d'hypothèses macropolitiques concernant le mode de fonctionnement du monde et de la société – voulant que les droits démocratiques, la loi et l'ordre, un système judiciaire et une police sans parti pris, l'application régulière de la loi et l'accès aux réparations, les droits d'association, les libertés civiles, les médias indépendants, etc. soient inévitablement présents et qu'ils entourent les processus de changement d'un vaste filet de sécurité. En fait, on ne peut présumer que bien peu de ces conditions dans beaucoup de situations où les femmes aspirent à un changement radical. Les réalités contextuelles sont plus susceptibles de présenter les situations suivantes : un nombre croissant d'attaques envers les défenseurs(euses) des droits humains des femmes et l'incidence grandissante de féminicides (Guatemala) ; la violente révocation de régimes démocratiquement élus par des juntes de divers acabits (Honduras) ; la faiblesse ou l'impuissance de régimes même démocratiquement élus (Pakistan) ; les mouvements extrémistes violents, opposés aux droits des femmes (les extrémistes talibans, islamistes et hindous en Inde, au Pakistan et en Iran) ; les catastrophes naturelles et humanitaires (en 2009 : Inde, Chine et Philippines) ; les guerres et les

15 Bakewell et Garbutt, 2005, op.cit., page 10.

16 Batliwala et Pittman, 2010, op.cit.

conflits civils (Sri Lanka, Soudan, Congo, Côte d'Ivoire) ; des États et des dirigeants sans scrupules (Zimbabwe) ; la suspension des libertés civiles et de la plupart des droits (Honduras, Zimbabwe, Chine) ; les déplacements de masse (Darfour, Congo, Sri Lanka) ; les migrations engendrées par des facteurs écologiques et économiques (Inde) ; le trafic des êtres humains (Russie, Europe de l'Est, Indonésie, Philippines, Inde, Sri Lanka) ; la recrudescence de représailles barbares et primitives infligées aux femmes « déviantes », comme le fouet, la lapidation et les crimes d'honneur (Nigeria, Pakistan, Indonésie, Arabie Saoudite) ; et les populations dévastées par des pandémies mondiales (Botswana, Afrique du Sud), voilà les réalités effroyables dans lesquelles évoluent une multitude d'acteurs des droits des femmes. Ces anomalies ne sont que trop normales dans plusieurs parties de notre monde. Combien d'approches de S&E permettent vraiment de représenter ces facteurs comme des éléments inhérents, ayant une incidence sur un projet ou une intervention ? Si elles ne le font pas, ce sont des failles fondamentales, qui ont de profondes répercussions sur une intervention de changement visant à transformer leurs réalités, particulièrement parce que ces forces touchent beaucoup plus les femmes que les hommes, sur toute la planète.

Dans le même ordre d'idée, la plupart des outils ne permettent pas de réaliser le **suivi du changement négatif, des revers et des reculs**, des changements inattendus et d'autres processus qui repoussent ou modifient la trajectoire d'un changement positif. Comment arriver à créer des outils qui saisissent le phénomène des « deux pas en avant, un pas en arrière », une réalité dont les activistes et les organisations sont parfaitement conscient(e)s et qui recèle une foule d'apprentissages ? Dans le travail sur les droits des femmes, c'est crucial puisque, dès que des progrès remettent sérieusement en question les structures sociales du pouvoir patriarcal ou autres, des réactions et des reculs considérables sont fréquents. Paradoxalement, ceux-ci n'indiquent pas nécessairement un échec ou un manque d'efficacité, mais précisément le contraire : ils constituent la preuve que le processus fonctionnait et qu'il générait donc une résistance de la part du statu quo (voir encadré 2). Bien sûr, tous les changements négatifs ne sont pas signes de progrès – ils peuvent aussi illustrer l'inefficacité de nos stratégies inefficaces ou la nécessité pour les femmes de créer un pouvoir collectif plus solide. Il est essentiel d'examiner les forces qui repoussent ou compliquent le changement. Pourtant, cet élément ne se trouve pas dans les cadres et les approches de S&E auxquels nous avons recours actuellement. Sachant que cela pourrait influencer sur leurs apports de financement, plusieurs groupes de femmes craignent même de rapporter ces pas en arrière, ce qui entraîne une perte de connaissances avantageuses pour tous et toutes.

Certain(e)s activistes des droits des femmes et leurs allié(e)s suggèrent en conséquence que nous devons **élaborer une « théorie des contraintes »** accompagnant notre « théorie du changement » dans tout contexte donné, afin de créer des outils qui réalisent le suivi de la manière dont les structures de pouvoir réagissent aux défis que posent les interventions en matière des droits des femmes¹⁷.

17 Discussion sur les considérations entourant le suivi et l'évaluation lors de la rencontre AWID/Mama Cash/HIVOS, op. cit.

Encadré 2 :

Pourquoi il importe de chercher les raisons des reculs

Les évaluations d'impact des programmes de microcrédit favorisant l'autonomisation économique des femmes en Inde, où ils constituent le type d'investissement en faveur des femmes le plus répandu, ont relevé des faits intéressants : plus les programmes parviennent à augmenter le niveau de revenu des femmes, plus les hommes soutiens de famille tendent à remettre la responsabilité de la sécurité économique entre les mains des femmes, qui gagnent moins d'argent et travaillent de façon moins régulière, tout en prenant le contrôle des revenus des femmes¹⁸. Les femmes elles-mêmes rapportent une violence accrue résultant des tensions entourant leur pouvoir économique nouvellement acquis, surtout lorsque les régimes de prêts excluent les hommes.

Toujours en Inde, on a déclaré qu'une intervention relative à la violence faite aux

femmes¹⁹ avait été un échec parce que l'évaluation de l'impact constatait que les résultats escomptés – une augmentation des déclarations et dépôts de plaintes à la police – ne s'étaient pas produits. Une enquête plus approfondie a montré que c'était l'accent mis sur les recours juridiques et policiers qui posait problème – les femmes craignaient les policiers, dont les antécédents d'atrocités commises à l'égard des femmes pauvres, notamment le viol, sont tels qu'en aucun cas elles ne faisaient spontanément appel à eux en cas de violence de la part d'autres hommes²⁰. A la place, les femmes avaient élaboré des stratégies communautaires qui commençaient à avoir un certain impact ne pouvant toutefois être mesuré à l'aide des indicateurs établis, comme les plaintes à la police.

Pour la même raison, **le suivi des interventions sur l'égalité des sexes, moins concrètes mais cruciales, est assez difficile à réaliser avec les instruments de S&E actuels**. Par exemple, les organisations de femmes travaillant à développer les compétences par la formation ou d'autres moyens – notamment la recherche et le développement du savoir, la contestation des points de vue et des discours dominants, faire changer d'attitude du grand public, jouer un rôle de soutien pour les autres mouvements ou réseaux, s'engager dans la revendication relative aux politiques, modifier les attitudes du grand public par des campagnes ou la sensibilisation des femmes, etc. – estiment toutes qu'il est très difficile de démontrer l'impact de leur travail. Dès lors, elles sont contraintes de mesurer leurs *processus, leur rayonnement et leurs extrants* (nombre de programmes de formation, nombre de participants, publications, participation à des rassemblements et à des

18 Nirantar *Qualitative Study of SHGs and Empowerment*, Première édition, février 2007.

19 Les détails du projet ne sont pas décrits afin de protéger l'identité et la confidentialité de l'organisation.

20 Communication personnelle de Nandita Shah, Akshara Centre, Mumbai.

réunions, etc.), plutôt que les *résultats* des processus. Plusieurs organisations de ce type, en particulier celles qui travaillent à l'échelle mondiale, ont constaté qu'il est très difficile d'obtenir des niveaux de financement adéquats car on leur demande de faire la preuve de leur impact à l'aide de moyens inadaptés. Nous n'avons toujours pas créé d'outils de S&E efficaces pour cette gamme cruciale d'activités et de stratégies, qui représentent le cœur du travail de milliers d'organisations de femmes à travers le monde.

Plusieurs ***fausses notions binaires et dichotomies*** sont ancrées dans bon nombre des approches du S&E ou en représentent le fondement – par exemple, « quantitatif/qualitatif », « subjectif/objectif », « micro/macro », « succès/échec », et ainsi de suite. Elles produisent des hiérarchies qui posent problème et révèlent des partis pris positivistes ou réducteurs, plutôt que des tensions immuables. L'information subjective, par exemple, peut être beaucoup plus révélatrice quant à la mesure du changement dans la vie des femmes que des données soi-disant « objectives ». Parallèlement, lorsque l'on fait fi des renseignements anecdotiques les jugeant trop « micros », on nie fréquemment de solides pistes d'enquête sur les processus du changement. Cependant, ce ne sont pas que les spécialistes obstinés qui suscitent ces partis pris. Les femmes activistes sont également coupables, bien qu'elles se situent peut-être à l'autre extrémité du spectre : nous avons été témoins d'affirmations véhémentes disant que « le travail que nous accomplissons est impossible à mesurer ou à quantifier – il est très nuancé ; nous ne pouvons que le raconter en histoires, nous ne pouvons pas fournir de données précises ». Ces positions ont pour effet de nier que plusieurs dimensions du changement du statut et des droits des femmes *peuvent* être quantifiées, mais elles renforcent en outre le sentiment que les processus d'autonomisation des femmes sont difficiles à évaluer et à surveiller. Mais si l'on aspirait à démontrer que même les interventions les plus abstraites peuvent avoir une incidence mesurable, alors les organisations de femmes pourraient bien détenir la clé menant à d'incroyables innovations²¹.

Il n'est pas rare que les activistes des droits des femmes rencontrent une ***dislocation entre les mesures du changement et les cadres temporels***, pour la simple raison que les changements que nous tentons de suivre peuvent être invisibles dans les délais dans lesquels nous devons les évaluer. C'est particulièrement vrai dans le cas des évaluations des subventions accordées par le Fonds OMD3, où le délai d'exécution de trois ans impose des limites à ce qui peut être accompli de manière réaliste pendant cette courte période. Plusieurs bénéficiaires des subventions du Fonds OMD3 estiment qu'il persiste une absence de clarté concernant les changements à court terme vs. ceux à moyen et long terme dans les processus d'élaboration de rapports faisant actuellement partie du S&E. Ce problème est exacerbé dans les architectures à multiples paliers : ainsi, les fonds pour les femmes doivent démontrer à leurs donateurs ce qu'ils accomplissent en fonction de cadres temporels spécifiques (et habituellement assez courts) et se voient ainsi contraints de transmettre cette pression à leurs bénéficiaires.

Tout cela nous mène à une autre question essentielle : ***les hypothèses problématiques ancrées dans la plupart des méthodes de S&E concernant la capacité de leurs utilisateurs finaux***. Dans la plupart des cas, ce sont des spécialistes en S&E ou d'autres « experts », plutôt que des activistes des droits des femmes, qui ont élaboré une

21 Rapport de l'atelier sur l'évaluation des résultats menée par HIVOS auprès de partenaires indiens en 2004.

grande partie des outils actuels, dont l'utilisation efficace exige des niveaux élevés de formation et de compétence. De plus, et cela importe davantage, ils tendent à présumer que leur logique et les concepts sous-jacents sont universels, plutôt que liés à une culture ou à une région spécifique. Dans les faits, la majorité des travailleuses dans le domaine des droits de femmes, en particulier dans les cultures du Sud et les contextes populaires de la base, perçoivent le changement – et son évaluation – de manière assez différente (voir encadré 3). Les activistes du Pacifique affirment par exemple que même l'utilisation de boîtes plutôt que de cercles pose problème dans leur région, où le niveau de littératie visuelle fait que les gens n'appréhendent pas aisément les formes comme les carrés ou les rectangles. Ils peuvent raconter des histoires de changement profond et de vaste portée et utiliser des cercles concentriques pour établir des liens entre les interventions et leurs résultats, mais ont du mal à comprendre et à remplir un cadre logique ou à utiliser les indicateurs SMART²². On est de plus en plus conscient aussi du fait que même les outils élaborés par des activistes et de nature soi-disant « ascendante » (dont plusieurs sont inclus dans la deuxième partie de ce document) sont trop complexes pour une utilisation populaire. Il est essentiel de faire appel à des outils simples, conviviaux, nuancés et tenant compte de la culture, pouvant être utilisés par un large éventail d'acteurs sans nécessiter des séances intensives de développement des compétences.

Au sein de la communauté des donateurs, il existe une absence de clarté à l'égard du S&E, particulièrement dans le contexte du travail d'autonomisation des femmes. Cette situation s'infiltré dans les relations entre les bénéficiaires de subventions et leurs partenaires, engendrant des tensions. Notre recherche et nos entretiens avec des organisations de femmes révèlent qu'elles souhaitent que les donateurs Étudient mieux le S&E, pour prendre conscience des complexités, des possibilités et des limites que comportent les divers outils, et devenir ainsi des partenaires actifs dans la recherche d'approches plus pertinentes et ouvertes. Comme l'affirmait une personne représentant les donateurs lors d'une réunion récente de l'AWID,

« [dans le domaine du travail social] Nous ne savons pas ce que nous faisons... franchement, nous nous débattons. Les donateurs imposent [des modèles de S&E], mais ne savent pas plus que nous ce qu'ils font. Ce qui a fonctionné pour nous... la conversation et l'interaction face à face ... les visites des sites et le dialogue, voilà sur quoi nous mettons l'accent, plutôt que de nous attendre à trouver toutes les réponses dans le rapport. »

Les organisations de femmes sont aussi déçues qu'il n'existe pas de ***réels et permanents espaces de négociations avec certains donateurs où débattre de ce qu'il advient de leurs systèmes d'évaluation*** – elles ont l'impression qu'après la négociation d'un cadre, celui-ci devient un outil extrêmement rigide, laissant peu de place aux modifications, même si les utilisateurs constatent qu'il ne fonctionne pas efficacement ou qu'il faudrait y ajouter de nouvelles dimensions. Voilà la nature du travail en matière de changement social, particulièrement dans le cas du travail d'autonomisation des femmes. Même si au début d'un processus nous croyons savoir

22 Communication personnelle avec des activistes des îles du Pacifique et des groupes maoris en Nouvelle-Zélande.

ce qu'il faut surveiller ou mesurer, il s'agit en fin de compte d'estimations théoriques et il se peut que nos indicateurs deviennent inadéquats ou inappropriés la deuxième ou la troisième année d'un projet. Il se peut aussi que les bureaucraties dans lesquelles évoluent même les plus sympathiques et encourageants des donateurs ne permettent pas ce genre de souplesse – et tout le monde est donc piégé.

Ce problème est également lié à l'idée **que le S&E a un caractère punitif** – en d'autres termes, si les indicateurs choisis au début deviennent inappropriés et si les données générées indiquent un piètre rendement du projet/ de l'organisation qui le met en œuvre, ceci influera de façon négative sur les décisions de financement. Cela contredit la rhétorique de nombreux activistes qui estiment que l'évaluation devrait servir à apprendre et à améliorer les stratégies de changement, puisque les ressources disparaissent fréquemment si les premières initiatives ne révèlent pas des « succès ». On estime que peu de donateurs gardent le cap et se joignent aux bénéficiaires pour apprendre comment le changement s'opère et apporter des correctifs à mi-parcours – y compris dans la conception du S&E – de façon à permettre réellement une certaine incidence durable. Mais les représentants des organismes donateurs subissent des pressions considérables : ils doivent démontrer qu'ils appuient des stratégies et des organisations « gagnantes », faute de quoi ils doivent retirer leur soutien à des approches d'autonomisation des femmes qui semblent dépourvues de structures et ne génèrent pas de résultats rapides, visibles et quantifiables.

Parallèlement, notre recherche révèle **l'absence d'une solide culture en matière d'évaluation et une tendance, à la fois chez les donateurs et les organisations de femmes, à traiter le S&E comme un simple ajout**, ce qui représente de sérieux défis dans l'environnement actuel²³. Plusieurs activistes des droits des femmes reconnaissent qu'il existe une attitude négative à l'égard du S&E (probablement du fait des défis et des limites dont il est ici question) au sein de leurs organisations, ou du moins la tendance à ne pas le considérer comme une composante intégrante et centrale du travail d'autonomisation et des droits des femmes. On perçoit fréquemment que le S&E est déterminé par les donateurs – trop souvent parce que c'est le cas – plutôt que comme un système essentiel d'apprentissage. Rares sont les organisations de droits des femmes, et même rares sont les donateurs, qui considèrent le S&E non pas comme un « ajout » mais comme une activité centrale et prioritaire. Comme l'affirmait une activiste, « il n'existe pas de culture en matière de S&E dans les groupes de femmes ». En réalité beaucoup d'entre eux le font pour répondre aux exigences des donateurs, plutôt que pour s'interroger sur leur travail et réorganiser leurs stratégies. Le S&E doit être tenu à l'abri de ce genre de dynamiques et repositionné dans le travail en matière de droits des femmes comme élément essentiel de notre responsabilité envers nos groupes d'intérêt, nos politiques et nous-mêmes. Nous devons instaurer une *culture d'évaluation et d'apprentissage* au sein de nos organisations et de nos mouvements.

Du côté des donateurs, le S&E demeure un parent pauvre sur le plan des ressources et de l'importance qu'on y attache. Bien que certains reconnaissent l'importance du S&E lors des négociations de subventions, d'autres tendent à le traiter comme un simple

23 Batliwala et Pittman, 2010, op.cit.

ajout au départ, pour lui donner ensuite beaucoup d'importance, engendrant à la fois de la frustration et du ressentiment chez les bénéficiaires. Par ailleurs, les donateurs sont incapables ou refusent d'assumer les coûts qu'exige un S&E efficace – soit investir des ressources pour soutenir les bénéficiaires de façon à créer des systèmes d'évaluation bien intégrés et efficaces – mais n'hésitent pas à exiger « une orientation axée sur les résultats » comme si cela n'impliquait pas de temps de la part du personnel ou de coûts organisationnels. Si une bonne évaluation n'est pas toujours onéreuse, les niveaux et les types d'informations que demandent certains donateurs exigent quant à eux beaucoup de temps, de capacités et de ressources. La mentalité selon laquelle les organisations devraient fournir ces données sans surcroît de ressources doit changer ; en effet, le suivi et l'évaluation de l'autonomisation des femmes et des progrès en matière d'égalité des sexes peuvent impliquer des coûts considérables si on souhaite le faire correctement.

Enfin, beaucoup de **méthodes d'évaluation actuelles ne tiennent pas compte du genre et ne sont pas féministes** ni sur le plan des principes ni sur celui de la méthodologie. Elles sont imperméables aux particularités des changements de pouvoir et des enjeux que génèrent les actions en faveur des droits des femmes, et ne sont pas conçues pour en tenir compte. Si les approches comme la théorie du changement ou *Making the Case* (Établir le bien-fondé) fonctionnent assez bien dans plusieurs de nos contextes, d'autres sont plutôt linéaires et limitées. Comme l'ont souligné certains analystes de S&E, même les cadres d'analyse selon le genre – et il en existe beaucoup (voir la Partie II) – ne correspondent pas nécessairement aux évaluations féministes²⁴. Nous devons donc démonter, étudier et édifier les principes et les éléments fondamentaux d'une approche féministe à l'égard de l'évaluation.

À la lumière de cette multitude de défis très sérieux, il est essentiel de refaçonner nos outils, nos approches et nos cadres actuels de façon à surmonter leurs plus importantes lacunes et à renforcer leur capacité à saisir adéquatement la complexité du travail pour l'égalité des sexes et les dynamiques sociales au sein desquelles il est accompli.

Vers un S&E féministe

Au cœur de notre lutte pour arriver à produire des preuves plus probantes dans le travail entourant les droits des femmes et l'égalité des sexes, il semble toujours difficile de saisir précisément les manifestations parfois peu structurées, changeantes et toujours multiples de l'oppression de genre. C'est souvent du type « la partie immergée de l'iceberg », tout le monde sait qu'elle existe mais la mesurer et en donner la preuve n'est pas toujours si aisé. Par ailleurs, nous avons réalisé des progrès immenses : nous avons créé une série complète d'excellents indicateurs pour mesurer le statut des femmes – l'espérance de vie, le taux de mortalité infantile et juvénile par sexe, les niveaux de littératie et d'instruction, les taux d'emploi et de participation au marché du travail, la participation et la représentation politique, etc. Nous avons veillé à la présence de données ventilées par sexe dans la plupart des systèmes statistiques nationaux et

24 Donna Podems, 2007, « *Gender and Feminist Issues in Global Evaluation* », document présenté au AEA/CDC Summer Institute, Atlanta, Géorgie.

mondiaux. Au cours des dernières décennies, de nombreux cadres d'évaluation tenant compte du genre ont également été élaborés (voir la Partie II).

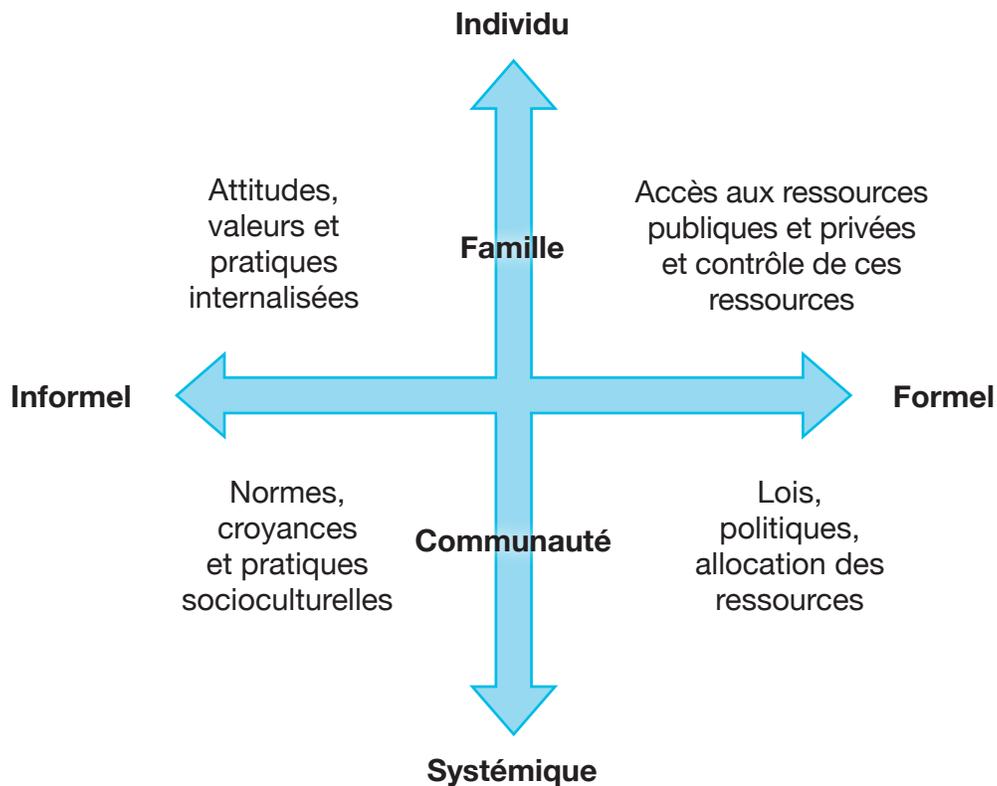
Pourquoi alors l'impression qu'aucune approche du S&E actuellement disponible n'est tout à fait adéquate persiste-t-elle — l'impression qu'il y a toujours des éléments que nous ne parvenons pas réellement à évaluer ou dont nous ne pouvons faire la preuve dans les formats prescrits ? Pourquoi parmi tous les cadres de S&E qui existent n'avons-nous pas réussi à en trouver un seul qui soit idéal et exhaustif aux yeux des activistes des droits des femmes, des chercheuses, des chercheurs, des militantes, des militants et des donateurs ?

La réponse se trouve peut-être dans cette analogie évoquant la partie immergée de l'iceberg : nos instruments actuels — qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs — ne racontent qu'une partie de l'histoire, ils ne décrivent que la fraction qu'ils sont aptes à mesurer alors qu'ils croient mesurer l'iceberg entier. De plus, certaines de ces approches — notamment les indices sexospécifiques utilisés dans les évaluations statistiques nationales ou mondiales comme l'indice sexospécifique du développement (ISD) — sont beaucoup trop bruts et « macros » pour le type de travail qu'effectuent la plupart des activistes et des militant(e)s pour les droits des femmes, ou pour les niveaux auxquels ils(elles) opèrent. Par exemple, une intervention locale ne sera vraisemblablement pas en mesure de cerner les changements sur le plan de la littératie des femmes dans un cycle de trois ou cinq ans.

Le travail en faveur des droits des femmes est engagé dans une dynamique complexe de changement qui souvent met en jeu à la fois les domaines formels du droit, de la politique et des ressources, et des cultures, des croyances, des pratiques patriarcales et d'autres structures sociales oppressives. Le modèle de Rao et Kelleher²⁵ ci-dessous décrit les quatre dimensions servant à déchiffrer les divers domaines dans lesquels opèrent les structures de pouvoir selon le genre. Le modèle est extrêmement utile pour faire la lumière sur la complexité du travail de changement auquel s'attaquent les organisations de droits des femmes. Actuellement, plusieurs outils de S&E existants sont, de fait, conçus pour mesurer le changement qui survient surtout dans le domaine formel, plutôt que dans les sphères qui sont plus difficiles à mesurer comme les normes et les pratiques culturelles.

25 Aruna Rao et David Kelleher, 2002, « Unraveling Institutionalized Gender Inequality », Gender at Work, <http://www.genderatwork.org>.

Domaines du changement en matière de pouvoir selon le genre



Enfin, les femmes de nos groupes d'intérêt constituent de remarquables ressources sous-utilisées dans la création d'indicateurs plus efficaces pour évaluer le changement et nos impacts. L'encadré ci-dessous présente quelques exemples qui montrent pourquoi il en est ainsi. Nous devons collaborer plus étroitement avec nos groupes d'intérêt afin de perfectionner nos systèmes de S&E par des moyens créatifs et souvent inédits de réaliser le suivi des effets de nos – et de leurs – interventions sur le processus de changement.

Encadré 3 :

Pourquoi l'apport des femmes est essentiel

Un projet d'autonomisation des femmes de trois ans faisait l'objet d'une évaluation à mi-parcours. L'équipe d'évaluation a rencontré les groupes de femmes de la base mis sur pied par des techniques féministes d'éducation populaires. Lorsque les femmes ont identifié que le fait d'être plus fortes et plus confiantes était l'une des façons dont le processus les avait autonomisées, les évaluateurs leur ont demandé de donner des exemples. Une femme, travailleuse agricole sans terre, a répondu : « Il y a trois ans, lorsque le propriétaire des champs où je travaillais s'adressait à moi, je lui répondais en baissant les yeux et en regardant ses pieds. Aujourd'hui, je lui réponds en fixant sa poitrine. L'année prochaine, je serai assez forte pour le regarder droit dans les yeux lorsque je m'adresserai à lui. »

En outre, une étude portant sur les relations de genre et le statut des femmes a montré que les hommes et les femmes étaient relativement autonomes et examinés l'autonomie et le pouvoir respectifs des hommes et des femmes à l'égard du contrôle exercé sur les ressources privées. Les chercheurs avaient du mal à trouver les bonnes questions pour traiter du contrôle qu'exerçaient les femmes sur les actifs du ménage – par exemple la maison, les terres,

le bétail, l'équipement, etc. Au cours du pré-test, la question avait été posée de manière assez élémentaire et directe – « Qui contrôle les éléments suivants ? » Les chercheurs savaient qu'ils n'avaient pas obtenu la vérité puisque les hommes et les femmes étaient perplexes face à cette question – ils avaient identifié le propriétaire légal ou le patriarche de la famille. Les chercheurs ont ensuite mené un focus group avec certaines des femmes qui avaient participé au pré-test et discuté de cette question avec elles. L'une des femmes du groupe a demandé avec sagesse et amusement : « Que tentez-vous de comprendre ? » Les chercheurs répliquèrent « nous cherchons à savoir qui contrôle réellement ces actifs ». « Oh ! » répondit-elle, « dans ce cas, vous n'avez qu'à demander : en cas d'urgence et si vous avez besoin d'argent rapidement, que pouvez-vous vendre ou échanger sans en demander la permission à quiconque ? » La question a été modifiée en conséquence et l'étude a donné des résultats non seulement exacts, mais surprenants. La vaste majorité des femmes ont affirmé que les seuls actifs sur lesquels elles exerçaient un réel contrôle étaient leurs bijoux personnels. Et les hommes ont affirmé que les seuls actifs qu'ils contrôlaient étaient les bijoux de leurs femmes !

Si nous convenons donc que le cadre féministe de S&E idéal n'a pas encore vu le jour et qu'aucun de ceux qui existent dans le vaste répertoire d'outils actuellement disponibles ne peut servir les besoins de toutes les organisations en matière d'évaluation, d'intervention et de processus de changement, alors le défi consiste à déterminer la manière dont nous pouvons progresser plus efficacement à l'aide de ce dont nous disposons aujourd'hui. Nous estimons qu'une stratégie susceptible d'être utile serait la formulation de principes pouvant guider nos évaluations et nos apprentissages, en particulier dans un contexte de changement social féministe.

Quelques principes relatifs à l'évaluation féministe

Les principes suivants ne sont pas fondés uniquement sur notre propre recherche et le travail d'évaluatrices féministes. Ils reposent également sur la rétroaction que nous avons reçue de praticien(ne)s engagé(e)s dans le travail d'égalité des sexes et des droits des femmes, de l'échelon local à l'échelle mondiale, dans diverses régions et différents contextes de la planète. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais plutôt d'une tentative d'articuler certaines des idées clés qui ont émergé à ce jour.

- Le S&E féministe fait référence au choix et à l'utilisation **d'outils conçus pour analyser la nature des inégalités de genre et les inégalités sociales par lesquelles elles se traduisent**. Tous les outils ne sont pas conçus pour arriver à ces fins puisqu'il se peut qu'ils ne ventilent pas du tout les questions par genre. Les outils que nous choisirons aborderont les inégalités de genre et les inégalités sociales comme des situations systémiques et ancrées dans les structures sociales. Ces outils seront en mesure d'examiner la manière dont les interventions évaluées cherchent à corriger ces structures.
- **Aucun cadre d'évaluation ne peut saisir adéquatement toutes les dimensions des processus de changement sociaux tenant compte des genres** ; nous devons donc chercher à **créer des systèmes de S&E qui combinent différentes approches et différents outils** de la manière la plus appropriée en fonction de nos besoins spécifiques. De même, il n'existe aucun outil unique capable d'évaluer toutes les composantes d'un processus féministe de changement.
- Ne pas passer sous silence les changements dans les rapports de pouvoir entre les sexes – **nos outils nous permettront de réaliser le suivi** et de formuler une interprétation adéquate **des réactions défavorables ou de la résistance au changement** (c'est-à-dire non comme des échecs de la stratégie, mais plutôt comme preuve de son impact et, éventuellement, de son efficacité).
- **Nos outils ne chercheront pas à attribuer le changement à des acteurs spécifiques, mais à mesurer qui a contribué au changement et de quelle manière.**
- **Nos approches contesteront et dépasseront les hiérarchies traditionnelles des techniques d'évaluation** – par exemple entre l'évaluateur(trice) et « l'évalué(e) », « subjectif-objectif », « quantitatif-qualitatif », etc. – et elles combineront les meilleurs outils existants pour obtenir des preuves et des connaissances de meilleure qualité.
- **Les voix des femmes inspireront et transformeront nos cadres et nos approches**. L'expérience montre que les femmes représentent souvent les meilleures sources d'indicateurs sensibles aux dimensions du changement dans les relations entre les sexes qui sont complexes à mesurer (voir encadré 3). Ainsi, plutôt que de les réduire à des preuves « anecdotiques », nos outils trouveront le moyen de privilégier cette façon de voir dans nos évaluations.
- **Considérant que le changement doit se produire à la fois dans les sphères formelles de la loi, des politiques et des ressources, et dans les sphères de la culture, des croyances et des pratiques**, nos outils assureront le suivi des changements survenant dans ces deux domaines, à l'échelle individuelle et systémique.

- **Compte tenu de la complexité de changer la structuration du pouvoir selon le genre, nos outils d'évaluation doivent allier la simplicité à l'accessibilité. Nous tenterons de créer des approches qui peuvent surmonter ce paradoxe.** Nous convenons des partis-pris culturels d'un grand nombre de cadres et outils existants et nous tenterons de les modifier pour les adapter aux divers environnements où ils sont utilisés.
- **Nous réaliserons le S&E en premier lieu pour notre propre apprentissage et pour satisfaire notre propre responsabilité** et non pas parce que les donateurs ou d'autres acteurs externes l'exigent. Ainsi, nous mettrons en priorité le S&E dans notre travail et nous ferons activement la promotion des cadres, des approches et des outils de notre choix auprès de nos partenaires donateurs.
- Par conséquent, **nous percevons le S&E comme une activité politique**, plutôt qu'une activité gratuite, **et nous le déploierons comme faisant partie du processus de changement dans lequel nous sommes engagées.**

Établir notre système de S&E

Considérant les multiples composantes distinctes du travail relatif au changement social féministe, nous devons choisir les meilleurs cadres et outils disponibles pour chacune de ces tâches distinctes, qui sont primordiales pour notre travail :

- **Évaluer la manière dont le changement arrive** : les systèmes qui nous aident à comprendre les voies par lesquelles le changement se produit ainsi qu'à expliciter les hypothèses sous-jacentes au changement auquel nous aspirons ;
- **Évaluer les plans et les activités** : les outils servant à mesurer l'efficacité de notre mise en œuvre (par exemple, avons-nous accompli ce que nous avons planifié dans les délais que nous nous étions fixés et sinon, que s'est-il passé ?) ;
- **Évaluer les stratégies et les interventions** : des outils qui effectuent le suivi et examinent l'efficacité de nos interventions pour vérifier si elles fonctionnent ou non (par exemple, si nous déployons une certaine stratégie de conscientisation, s'agit-il du moyen le plus efficace de modifier l'état d'esprit des personnes visées sur le problème en question ?) ;
- **Évaluer notre contribution aux changements survenus dans les ressources et les systèmes formels, à l'échelle individuelle et systémique, quantitativement et qualitativement** (voir le modèle de Rao et Kelleher en page 17) : des outils qui peuvent réellement jauger les changements souhaités survenus dans le domaine politique, dans celui des lois, des droits, des dispositions institutionnelles et des allocations de ressources dont ont bénéficié ceux dont nous représentons les intérêts, notre problématique et notre domaine . Ces outils tracent également notre contribution de manière convaincante ;
- **Évaluer notre contribution aux changements survenus sur le plan des normes, des attitudes et des pratiques culturelles, à l'échelle individuelle et systémique, quantitativement et qualitativement** : des outils qui peuvent dégager et rendre visible la manière dont les normes patriarcales et d'autres normes culturelles oppressives – comme la tolérance à l'égard de la violence faite

aux femmes – ont changé, à l'aide de preuves convaincantes, y compris le rôle que nous avons joué dans ce changement ;

- **Évaluer les réactions défavorables et les revers qui ont fait obstacle au processus de changement**, et notre façon de gérer ces obstacles et d'y réagir ;
- **Évaluer la durabilité des changements survenus** : nous ne pouvons nous permettre de nous reposer sur les lauriers de nos modestes victoires ou de les considérer comme des preuves de changements à plus long terme. Nous avons besoin de méthodes d'évaluation sur le long terme pour juger de la pérennité des changements, particulièrement en présence de régressions. Ces outils devraient servir à faire la distinction entre les effets à court terme et le changement durable.

En dépit des lacunes et des imperfections des systèmes de S&E actuels, comme le montre la deuxième partie de ce document, nous comptons aujourd'hui sur un éventail plus large de cadres, d'approches et d'outils – et sur un choix beaucoup plus vaste – que celui dont disposaient nos prédécesseurs il y a quelques décennies. La question est de savoir si nous avons la créativité et la flexibilité nécessaires pour bâtir des systèmes d'évaluation novateurs – et créer des architectures de S&E qui vont au-delà de la portée d'une méthode ou d'un outil donné. Nous sommes déjà plusieurs à le faire en pratique. Nous espérons que ce document soutiendra encore davantage ces processus et générera de nouvelles approches qui nous permettront d'appréhender mieux encore les changements qui surviennent dans les réalités que vivent les femmes dans le monde entier.

En vue de d'identifier les cadres de S&E qui peuvent être utilisés et adaptés pour saisir la complexité du changement dans le travail relatif aux droits des femmes et à l'égalité des sexes, nous présentons un bref aperçu et une analyse critique des forces et des faiblesses que comportent certains des principaux cadres de S&E mis en œuvre dans la pratique du développement.

Pour des raisons d'analyse et d'accessibilité des utilisatrices et utilisateurs, nous avons classé ces cadres de S&E selon leurs hypothèses sous-jacentes quant au suivi et à la compréhension de la nature du changement. En examinant plus de 50 cadres de S&E, nous avons décelé quatre tendances prédominantes :

1. **Les cadres de causalité** visent à démontrer les relations causales et logiques qui sous-tendent l'impact du programme ;
2. **Les cadres de contribution** tentent de tracer les forces multiples et variables impliquées dans le changement. Ils mettent en lumière la contribution des agents du changement au processus de changement social ainsi que les résultats attendus ;
3. **Les cadres d'analyse tenant compte du genre** peuvent s'inspirer des cadres de causalité et de contribution, mais en raison de leur importance pour le travail féministe, ils constituent une catégorie à part ;
4. **Les cadres d'évaluation des plaidoyers et des réseaux** peuvent s'inspirer des cadres de causalité et de contribution et visent à évaluer la manière dont le changement se produit selon une perspective de plaidoyer, en tenant compte des structures complexes des réseaux.

Plus récemment, les fonds pour les femmes et plusieurs organisations de droits des femmes expérimentent et développent de nouveaux modèles hybrides de S&E, qui intègrent de multiples outils et approches décrits ci-dessus, alliés à des innovations locales. Cela devrait permettre de saisir plus efficacement les changements qui surviennent dans le travail pour les droits et l'autonomisation des femmes²⁶.

1 Les cadres de causalité

La plupart des agences bilatérales et multilatérales comptent sur des approches fondées sur le cadre logique et la gestion axée sur les résultats pour conceptualiser le cheminement du changement social²⁷. Elles adoptent toutes deux la perspective

26 Voir Batliwala et Pittman, 2010, op.cit.

27 Voir Jim Rugh, 2005, « The Rosetta Stone of Logical Frames », CARE, pour un examen des différentes terminologies utilisées par les donateurs bilatéraux et multilatéraux dans le cadre logique et les approches de gestion des organismes.

de la causalité et de la logique dans la documentation de l'incidence, se centrant sur les relations logiques de cause à effet qui mènent à la réalisation de l'objectif (ou aux résultats) si les activités, les extrants et les finalités du projet sont réalisés. Le modèle de la théorie du changement est un autre cadre qui s'inspire de l'approche de causalité. L'approche fondée sur la théorie du changement met en lumière les voies qui mènent au changement en cartographiant les hypothèses sous-jacentes et la mise en œuvre des étapes requises pour atteindre les résultats souhaités.

A. L'approche fondée sur le cadre logique

L'approche fondée sur le cadre logique – *LogFrame* en anglais – vise à systématiser et identifier la hiérarchie logique, présentant la manière dont les objectifs du projet seront atteints. Le processus comporte de multiples analyses et étapes, y compris l'analyse de problèmes de cause à effet, une analyse des parties prenantes, une « arborescence » et une hiérarchie des objectifs ainsi qu'une stratégie de mise en œuvre. Le cadre logique est le produit de cette analyse : une matrice 4 x 4 qui croise les objectifs, la raison d'être, les extrants et les activités en colonne, et les indicateurs de rendement, les mécanismes de suivi et les principales hypothèses en ligne. L'approche fondée sur le cadre logique est le standard adopté par la plupart des agences d'aide bilatérales et multilatérales et elle est souvent obligatoire pour les rapports sur l'impact de l'aide. L'outil SMART Planning du Fonds OMD3 permet d'adapter le cadre logique conventionnel.

Les forces de l'approche fondée sur le cadre logique

- Les approches fondées sur le cadre logique présentent une description et une identification détaillées des activités, extrants et objectifs du projet en mettant en lumière ce qui a été investi, ce qui a été accompli et ce que le programme visait à réaliser.
- La planification et les lignes directrices du suivi clairement énoncées simplifient le suivi, surtout quant aux intrants, aux extrants et aux activités. Cela peut s'avérer encourageant pour les groupes qui travaillent sur des questions où le changement et l'impact réels peuvent être difficiles à percevoir à court terme.
- Certaines structures de cadre logique adaptées insistent davantage sur l'étude et la détermination des principales hypothèses et des principaux risques qui pourraient avoir une incidence sur les objectifs du projet.
- L'analyse de problèmes vise à cerner les questions et les risques stratégiques pouvant faire obstacle au programme ainsi qu'à analyser les stratégies ou les solutions éventuelles, en les intégrant, le cas échéant, aux indicateurs.
- Le processus peut être utilisé pour parvenir à une entente collective sur des objectifs stratégiques et sur les mécanismes d'évaluation d'un projet ou d'un programme.

De par sa conception, l'approche fondée sur le cadre logique présente les limitations suivantes :

- L'approche fondée sur le cadre logique ne saisit pas la complexité des multiples facteurs qui contribuent à la concrétisation effective du changement, parce que

l'on suppose que le changement se produit par des processus de cause à effet hiérarchiques et logiques, qui peuvent être contrôlés par l'organisme intervenant et qui sont directement attribuables à une intervention.

- Cette approche repose largement sur la mise en œuvre d'un programme au sein d'un environnement organisationnel stable, ayant des structures de planification clairement définies. Cependant, un grand nombre d'environnements ne sont pas stables et les organisations travaillent dans des milieux complexes connaissant des changements radicaux, qui ne permettent pas de respecter les plannings²⁸.
- Le cadre comporte une *erreur intrinsèque de logique*, à savoir qu'en mettant en œuvre les objectifs et les activités du programme, ce programme connaîtra plus de succès sur le plan des résultats. Cette hypothèse n'est pas crédible, parce que le processus de mise en œuvre du programme n'est pas présenté de manière explicite aux fins d'évaluation. Par conséquent, nous savons seulement si l'objectif a été atteint ou non et nous ne disposons pas de mécanismes permettant de comprendre comment cet objectif a été atteint ou encore s'il y a eu un point de rupture dans le cheminement vers sa réalisation.
- Il arrive souvent qu'un cadre logique conçu au début d'un projet reste identique tout au long du projet. En cas d'évolution du contexte, il n'est pas nécessairement procédé aux modifications et aux adaptations indispensables.
- L'accent mis sur les activités et les résultats, plutôt que sur les acteurs, limite la compréhension des processus et des personnes engagées dans le changement et ne tient pas compte des relations de pouvoir et des voix des individus.
- Ce sont souvent des indicateurs quantitatifs, macroéconomiques ou se rapportant à la population qui sont utilisés pour démontrer l'impact du projet. Non seulement cette approche ne représente pas les expériences vécues des gens, mais en outre l'effet du projet ne peut pas être attribué aux changements au niveau de la population ou sur le plan macroéconomique.
- L'approche n'accorde pas suffisamment d'attention aux conditions contextuelles qui peuvent réduire ou augmenter les résultats d'un programme, ou retracer les revirements de dynamiques dus aux retours de bâton politiques.
- L'accent mis sur la mesure des objectifs et des résultats, généralement de façon quantitative, empêche l'émergence d'autres formes d'apprentissage pouvant générer de précieuses leçons utiles au mouvement des femmes, comme les défis, les conséquences inattendues, les moyens les plus efficaces de mise en œuvre, ainsi que les cheminements et les catalyseurs du changement souhaité.

B. Les approches fondées sur la gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) est centrée avant tout sur les extrants et les résultats lors de l'évaluation. Le but est de définir les principaux résultats que tente d'atteindre un programme, puis de réaliser le suivi du progrès en fonction de ces

28 Réflexion de la Community Development Resource Association (CDRA), 2001, « Reflections on Measurement ».

résultats. Cette approche aide les organisations à déterminer où elles se situent quant à la mise en œuvre de leur programme et à l'atteinte des objectifs fixés, en fournissant des renseignements spécifiquement liés à la question de savoir si l'intervention fonctionne par rapport aux résultats attendus. Les résultats se déclinent sous trois catégories distinctes : **les extrants, les résultats et l'impact**. Les **extrants** résultent de la mise en œuvre des activités, **les résultats** sont issus des extrants à moyen terme et **l'impact** est issu des résultats à moyen terme. Les approches GAR supposent une relation de cause à effet entre les activités du programme et ses résultats, ce qui signifie que la mise en œuvre du programme devrait produire les résultats escomptés²⁹.

On compte parmi les agences qui recourent aux systèmes GAR les organisations bilatérales comme l'ACDI et des organisations multilatérales, comme la Banque mondiale, notamment dans le cadre de ses stratégies de réduction de la pauvreté. Le Women's Funding Network (WFN) s'inspire de certains aspects de la GAR, mais non de l'ensemble de ses éléments, dans son approche d'évaluation intitulée *Making the Case* (Établir le bien-fondé). Cependant, le WFN adapte le modèle pour qu'il tienne davantage compte du contexte et de ses influences sur les changements à cinq niveaux — les changements de comportement, de définition, d'engagement et de politique ainsi que sur la question de conserver les acquis du passé.

Les forces de la gestion axée sur les résultats

- Le fait de réaliser le suivi en fonction des objectifs escomptés renforce les liens entre les objectifs, les extrants, les résultats et l'impact du programme.
- L'accent mis sur les résultats renforce les leçons tirées à partir du programme, en particulier sur le plan de l'impact et de la mise en œuvre.
- La présentation commune des activités du programme et des résultats y étant associés joue un rôle important quant à la création d'un consensus entourant le suivi des progrès vers les objectifs du programme.
- Certaines entités bilatérales insistent davantage sur les multiples forces en jeu pouvant influencer sur les résultats en matière de développement et peuvent même intégrer des méthodologies participatives à la structure GAR.
- Certaines recommandations, proposées par des organisations comme la Banque mondiale, insistent sur l'importance d'inclure des indicateurs quantitatifs et qualitatifs dans le cas de programmes comportant une dimension de genre³⁰. Cette recommandation ne devrait toutefois pas se limiter à l'analyse sexospécifique, mais devrait aussi être largement appliquée à tous les cadres de S&E.

29 Jody Zall Kusek et Ray C. Rist, 2004, « Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation », Banque mondiale.

30 Giovanna Prennushi, Gloria Rubio et Kalanidhi Subbarao, 2001, « Monitoring and Evaluation », in *Core Techniques and Cross-Cutting Issues, Chapitre 3:105–30*, Vol. 1 du PRS Source Book, Washington, DC : Banque mondiale.

De par sa conception, l'approche fondée sur la gestion axée sur les résultats présente les limitations suivantes :

- Habituellement, l'approche de la gestion axée sur les résultats ne saisit pas, ni n'évalue la manière dont le programme a été effectivement mis en œuvre – nous ne pouvons donc pas déterminer si la mise en œuvre a réussi, si elle s'est heurtée à des obstacles ou si des modifications ou revers sont survenus dans les conditions contextuelles.
- Elle est entachée d'un parti-pris en faveur de *nouveaux changements* dans les comportements ou les politiques, par opposition à la *conservation des acquis antérieurs*, puisque les résultats sont en fait par définition des changements³¹.
- L'approche ne comporte pas d'évaluation, ni d'étude suffisante, du rôle du contexte, comme le fait de rechercher les contributions systémiques à la pauvreté ou à l'inégalité entre les sexes, ou de reconnaître les facteurs plus vastes de nature sociopolitique qui peuvent entraver, faire progresser ou faire échec au changement.
- L'utilisation d'indicateurs macroéconomiques pour mesurer l'impact d'un programme crée de fausses attributions, par exemple l'utilisation, dans un programme de réduction de la pauvreté, du pourcentage de la population dont le pouvoir d'achat est inférieur au seuil de pauvreté. Ceci est particulièrement important, dans la mesure où ces résultats ne sont pas uniquement attribuables au programme et à la stratégie de réduction de la pauvreté. À ce titre, de nombreux autres programmes et politiques extérieurs à l'agence et qui ont une influence sur les résultats du développement sont rendus invisibles.
- Cette approche privilégie les indicateurs quantitatifs qui ne reflètent pas les expériences vécues par les individus.
- L'absence d'analyse explicite selon le genre empêche d'appréhender les différents impacts des interventions de développement sur les vies des hommes et des femmes.
- La compréhension des relations et des dynamiques de pouvoir et l'attention qu'on leur porte sont sous-développées et il arrive souvent que ces éléments ne fassent l'objet d'aucune analyse.

C. L'approche fondée sur la théorie du changement

L'approche fondée sur la théorie du changement³² rend explicites les hypothèses – ou les théories – entourant ce pourquoi et comment un programme devrait créer un

31 Mark Schacter, 1999, « Results-Based Management and Multilateral Programming at CIDA: A Discussion Paper », Institut sur la gouvernance.

32 Le cadre fondé sur la théorie du changement a été adapté au secteur du développement, mais la notion est largement issue des décennies de travail en évaluation réalisé par le Dr Carol Weiss, voir *Evaluation*, 1972 (1997).

changement social. La théorie du changement cartographie les différentes étapes et les relations entre, les activités du programme, les objectifs intermédiaires, les résultats à court terme et à long terme, tout en tenant compte du contexte, des alliés clés et des répercussions inattendues. L'organisation élabore sa vision de ce que comporte le « succès » et met en lumière les changements sociaux qu'elle souhaite. Cette cartographie aide l'organisation à comprendre sa situation actuelle et de quelle manière elle réalisera sa vision, en accordant une attention particulière à l'identification de ce qui l'aidera à atteindre ses objectifs spécifiques, et à la description de ce qui est requis pour maintenir les changements souhaités. L'organisation examine aussi les types de relations de travail à mettre en place avec tel ou tel des groupes pour lesquels elle travaille pour réaliser sa mission de façon encore plus efficace. Les conditions nécessaires au changement sont également cartographiées en fonction de chacun des groupes ciblés, afin de veiller à une solide évaluation des liens existant entre les processus et les résultats. Enfin, la méthode met l'accent sur l'apport des groupes d'intérêt associés à l'organisation et sur leur rôle dans l'élaboration de la théorie du changement.

Un large éventail d'organisations de la société civile s'appuie sur l'approche fondée sur la théorie du changement. Keystone Accountability a amplement popularisé l'approche dans la sphère des ONG, les bailleurs de fonds comme HIVOS et la Tides Foundation l'ont également adoptée et des ONG internationales, comme l'AWID et le Women's Learning Partnership (WLP) recourent à l'approche fondée sur la théorie du changement pour cartographier les voies menant à l'égalité des sexes et au leadership des femmes³³.

Les forces de l'approche fondée sur la théorie du changement

- Les hypothèses fondamentales sous-jacentes aux raisons pour lesquelles un programme devrait fonctionner sont explicitement présentées. En mettant à l'épreuve leur pertinence dans un contexte donné, nous pouvons mieux comprendre les raisons pour lesquelles un programme fonctionne ou non.
- L'approche favorise la participation de l'agence et des parties prenantes locales à la définition de ce qu'est le « succès » et valide leur expertise en cette matière, limitant ainsi les interprétations erronées qui pourraient survenir de la part d'évaluateurs externes à qui la compréhension des réalités locales fait souvent défaut.
- La cartographie des conditions préalables au changement en collaboration avec les groupes ciblés renforce la compréhension collective ou partagée d'un programme et de sa mise en œuvre.
- On a recours à des méthodes multiples ; on utilise des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs, conçus de manière à refléter les réalités locales et les expériences vécues relativement à l'impact du programme.
- L'approche permet un suivi ou des systèmes d'évaluation propres au contexte tenant compte des dynamiques de pouvoir.
- Le fait de mettre en lumière et de mesurer les résultats du programme, autres ou

33 Voir le manuel récemment publié par le WLP sur l'évaluation participative, s'inspirant de l'approche fondée sur la théorie du changement : Rakhee Goyal et Alexandra Pittman, 2010, *Measuring Change: Monitoring and Evaluating Leadership Programs. A Guide for Organizations*, WLP.

inattendus, représente un avantage de taille et alimente les enseignements du programme.

- Le processus collectif de cartographie qu'exige l'approche fondée sur la théorie du changement renforce la responsabilité et la transparence de tous les groupes d'intervenants, y compris pour le personnel et dans les rapports présentés aux donateurs.

De par sa conception, l'approche fondée sur la théorie du changement présente les limitations suivantes:

- La cartographie des processus de changement et la conception des indicateurs avec les parties prenantes exigent un temps considérable, ce qui nécessite un personnel aguerrri, un engagement de la part des dirigeants, un suivi serré et un niveau plus élevé de capacités.
- La capacité de réaliser le suivi de la régression des acquis ne fait pas toujours partie intégrante de la théorie du changement.
- Certain(e)s activistes et ONG estiment qu'en dépit de l'attention portée au contexte et à la participation des parties prenantes, la théorie du changement est encore trop axée sur la vérification d'hypothèses de causalité et de logique ainsi que sur celle des voies vers les résultats du programme. À ce titre, cette approche n'est pas toujours en mesure de tenir compte adéquatement de la nature complexe et inattendue du changement social.

2 Les cadres fondés sur la contribution

Une autre façon de conceptualiser le cheminement vers le changement consiste à reconnaître que le changement social se produit dans des contextes sociaux complexes, plutôt que de se baser sur les liens directs de causalité. Dans ces contextes, une multitude de forces et d'acteurs est en jeu ; ces forces, cohérentes entre elles mais diverses, contribuent – ou s'opposent - chacune à leur manière, à l'atteinte des objectifs à long terme que poursuit un programme. Les cadres de S&EE qui sont axés sur le suivi et l'évaluation des contributions des agents du changement à ces objectifs, plutôt que sur l'attribution du changement uniquement à l'intervention, sont très prometteurs pour les organisations de droits et d'autonomisation des femmes. La cartographie des résultats et une gamme d'approches participatives reposent sur la notion de **contribution, plutôt que d'attribution** et mettent en avant l'importance des voix des groupes et des individus de la base dans la manière de façonner les mécanismes de suivi et d'évaluation.

A. La cartographie des impacts

La cartographie des impacts reconnaît que la promotion de la justice sociale est essentiellement liée au fait de changer les rapports entre les individus, et leur rapport à leur environnement. La cartographie des impacts diffère des approches conventionnelles de l'évaluation, qui supposent une relation de causalité entre une intervention et les

changements durables quant au bien-être des bénéficiaires visés. La cartographie des impacts est axée sur le suivi des retombées des changements sur le plan des comportements, des relations ou des activités des parties prenantes. Les retombées présentées ne concernent pas seulement les bénéficiaires directs d'une intervention, mais aussi tous les acteurs et tous les groupes ciblés ou éventuellement touchés par l'intervention, appelés les « partenaires limitrophes ». La caractéristique première de la cartographie des impacts réside dans l'accent placé sur la contribution au changement, plutôt que sur l'attribution directe des résultats aux activités d'un programme. La cartographie des impacts utilise trois concepts fondamentaux : les retombées, les partenaires limitrophes et les marqueurs de progrès. Habituellement, les marqueurs de progrès sont identifiés pour chacun des partenaires limitrophes sur une échelle de 1 à 3 : « on s'attend à », « on souhaite que » et « on aimerait beaucoup que »³⁴.

Il existe des variantes de l'approche fondée sur la cartographie des incidences comme : le Secondary Teacher Training Environmental Education Program du Zimbabwe (St2eep). En outre, l'AWID et le WLP s'inspirent de la cartographie des impacts pour orienter leur planification annuelle et leurs systèmes de suivi.

Les forces de la cartographie des impacts

- Les hypothèses traditionnelles de l'attribution logique, qui sont pratiquement impossibles à valider dans le travail d'évaluation, mais qui demeurent pourtant la « référence » du S&E actuel, sont remises en question par le cadre fondé sur la contribution.
- L'énoncé voulant que le changement ne soit pas linéaire et attribuable à une intervention particulière, mais qu'il soit plutôt le point d'aboutissement de plusieurs facteurs interagissant entre eux, fournit un tableau plus complet de ce que représente réellement le changement et de la façon dont il est provoqué.
- La complexité de tout contexte relatif au changement social et des multiples influences, qui touchent de manière variable la vie des gens en contribuant ou en faisant obstacle au changement, est à la fois reconnue et intégrée dans la cartographie des impacts.
- Le recours à l'approche impliquant les partenaires limitrophes facilite l'évaluation relationnelle des contributions, des besoins et des influences des diverses parties prenantes, présentant un cheminement plus nuancé quant au suivi des systèmes dynamiques et des contributions au changement. On reconnaît de surcroît toute l'importance de la collaboration, y compris les progrès réalisés par les autres acteurs sur le plan des impacts.
- L'apprentissage participatif et les processus de réflexion favorisent un plus grand respect de la diversité, en plus d'honorer la multiplicité des voix et de la rétroaction dans l'élaboration des cycles de planification et de réflexion organisationnels.
- L'utilisation d'un système gradué de marqueurs de progrès aide les organisations à réfléchir de manière stratégique à leurs espoirs minimaux et à leurs scénarios

34 Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, 2001, La cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement, CRDI.

les plus optimistes quant aux retombées du programme. Ce niveau de détail peut contribuer à améliorer la planification du programme et à renforcer les activités de mise en œuvre, particulièrement s'il est nécessaire d'ajouter des activités, lors de l'énoncé des retombées, de façon à atteindre plus efficacement les objectifs liés aux « scénarios de réussite ».

De par sa conception, la cartographie des impacts présente les limitations suivantes :

- L'accent premier mis sur les marqueurs de progrès pour effectuer le suivi de l'évolution vers la réalisation des résultats détourne l'attention de la compréhension des échecs ou des difficultés.
- L'absence de mécanisme d'évaluation permettant de saisir les différentes voies du changement ne tient pas compte des explications alternatives ou des conséquences inattendues.
- La cartographie des incidences est principalement axée sur la planification et le suivi, et non pas sur une évaluation plus approfondie du travail.
- Le processus de conception exige l'apport d'un animateur ou d'une animatrice chevronné(e), possédant une connaissance détaillée de la cartographie des impacts et la capacité d'adapter le modèle à différents contextes organisationnels et culturels, ainsi qu'à divers niveaux d'intervention.
- L'opérationnalisation réussie de cette approche requiert d'investir beaucoup de temps et de compter sur un leadership et un personnel compétents.

B. Les approches participatives

Les approches participatives du S&É intègrent les parties prenantes de différentes communautés et les impliquent dans chacune des étapes du processus d'évaluation, de sa conception à la collecte des données et à leur analyse. Le fait d'intégrer les parties prenantes au travail d'évaluation est particulièrement important lorsque l'on aspire à des résultats pertinents sur le plan du contexte, qui respectent les traditions, les coutumes et la création de savoirs à l'échelle locale. Le fondement de cette approche réside dans la modification des relations de pouvoir existant habituellement entre le chercheur et l'objet de la recherche ou encore entre l'évaluateur et l'évalué, aux fins de changement social transformationnel. Ces approches du S&É mettent aussi en lumière l'apprentissage – à la fois sur le plan individuel et collectif – dans la mesure où les parties prenantes visent à mieux analyser les forces et les faiblesses de leur approche, de leurs stratégies et de leurs visions à l'égard du changement social. Ces apprentissages soutiennent le renforcement approfondi des capacités ainsi que la consolidation organisationnelle et programmatique. En dernier lieu, les approches participatives sont souples et adaptables au développement sociopolitique local, national ou transnational³⁵.

35 Marisol Estrella et John Gaventa, 1998, « Who Counts Reality? Participatory monitoring and Evaluation: A Literature Review », IDS, Working paper N° 70.

Les processus participatifs peuvent être utilisés dans le cadre de divers travaux de recherche, de suivi et d'évaluation, y compris les évaluations plus conventionnelles.

De nombreuses organisations ont adapté les approches participatives à leurs propres structures, programmes ou contextes. Par exemple, le Système de planification, apprentissage et devoir de rendre compte d'ActionAid International (ALPS) implique des processus participatifs annuels d'apprentissage et de revue par les parties prenantes ; la technique Most Significant Change utilisée par Oxfam recueille les histoires des intervenants locaux au sujet du changement ; Concern Worldwide's « Listen First » est, quant à lui, un outil qui vise à augmenter la responsabilité et la transparence à l'égard des parties prenantes.

Les forces des approches participatives

- Les approches participatives mettent au défi les notions liées à la nature impartiale et apolitique du S&E et affirment que la nature politique de l'évaluation constitue, de fait, l'une de ses forces.
- La pertinence de la conception, des méthodes et de la mise en œuvre de l'évaluation pour les communautés d'intérêt, particulièrement dans le cadre d'un travail d'évaluation interculturel, est accrue par l'utilisation des méthodes participatives³⁶.
- Les méthodes et processus participatifs tirent profit des voix diverses et multiples, particulièrement des groupes marginalisés, impliquées dans la définition des résultats du programme, la détermination des cibles et l'élaboration d'indicateurs pertinents.
- Les processus de réflexion participatifs offrent un espace où explorer et tenir compte des complexités du processus de changement, y compris les luttes de pouvoir et les revers qui pénètrent dans le contexte du changement social.
- Les approches participatives permettent d'évaluer et de surveiller les déséquilibres de pouvoir dans un contexte social plus vaste, ainsi que dans les relations entre le personnel et les intervenants.
- Les relations de pouvoir conventionnelles entre les évaluateurs et les organismes locaux sont transformées.
- Le fait d'engager les participants dans des réflexions critiques et itératives, ainsi que dans l'analyse des succès et des échecs, augmente la capacité d'apprentissage individuelle et collective.
- Les parties prenantes sont impliquées dans le processus de planification, ce qui augmente la pertinence des retombées du programme pour les communautés d'intérêts, renforçant ainsi le lien entre l'influence éventuelle du programme et la possibilité d'atteindre les résultats souhaités.

36 Au Népal, des évaluateurs (Mathur, Mehta et Malhotra, 2004) ont comparé les méthodologies d'évaluation expérimentales plus traditionnelles aux approches d'évaluation participatives. Quoique les deux approches d'évaluation aient généré des résultats similaires, les personnes engagées dans l'évaluation participative ont identifié des facteurs sociaux et contextuels supplémentaires qui ont fourni des renseignements plus complets quant à la question de savoir pourquoi l'intervention du programme avait connu du succès. Il n'est pas étonnant que ces facteurs additionnels aient été liés au contexte social et aux vies des individus.

Les approches participatives ne sont pas conçues pour réaliser ce qui suit :

- La capacité de mettre en évidence les comparaisons entre les groupes est susceptible d'être moins réalisable en raison des différentes conceptions de S&E résultant de l'analyse de chaque intervenant. Ces comparaisons entre les organisations peuvent cependant s'avérer cruciales, particulièrement pour celles qui travaillent au sein d'un réseau transnational ou en coalition.
- La collecte de renseignements fiables aux fins de comparaison des résultats au fil du temps risque de ne pas se produire, surtout si les systèmes de S&E évoluent constamment et changent en fonction des développements contextuels.
- Les données et les résultats peuvent varier selon l'environnement, en fonction des niveaux de savoir, d'animation, de formation et de compétence des parties prenantes et du personnel qui mettent en application les approches participatives.
- Il est possible que les plans d'action locaux soient détournés ou que ces approches deviennent symboliques et soient écartées de l'inclusion prévue, compte tenu des exigences croissantes des donateurs à l'égard de la production d'évaluations participatives. Bien que le S&E participatif soit popularisé par de nombreuses agences de développement, dont la Banque mondiale et d'autres entités bilatérales et multilatérales, il faut veiller à ce que les voix marginalisées ne soient plus réduites au silence afin de montrer des résultats positifs. En effet, les critiques à l'égard des processus de développement participatifs soulignent qu'il est fréquent de constater que « le consensus est atteint par omission (on n'entend pas les pauvres, les malades, les personnes âgées, les intouchables, les gens douteux, les absents, etc., en dépit des exhortations à les inclure dans ce qui prend la forme d'une cérémonie d'échanges entre les populations locales et les agents de développement fraîchement arrivés). » (Blaikie 2000:1046)³⁷

3 Les cadres d'analyse selon le genre

Compte tenu de l'importance que prend l'analyse selon le genre dans le travail féministe, nous présentons une description complète et une analyse de ces cadres et outils. Les six cadres et outils d'analyse selon le genre passés en revue sont les suivants : 1) le cadre d'analyse de Harvard, connu aussi sous le nom de cadre fondé sur les rôles liés aux genres ; 2) le cadre Moser sur la planification des questions de genre ; 3) la matrice d'analyse selon le genre ; 4) le cadre d'autonomisation des femmes ; 5) l'approche fondée sur les relations sociales ; et 6) l'audit de genre d'InterAction.

³⁷ Piers Blaikie, 2000, « Development, Post-, Anti-, and Populist: A Critical Review », *Environment and Planning* Volume 32: 1033 – 1050.

A. Le cadre d'analyse de Harvard ou le cadre fondé sur les rôles liés aux genres

Le cadre d'analyse de Harvard (parfois appelé *Gender Roles Framework* (cadre fondé sur les rôles liés aux genres) ou encore *Gender Analysis Framework* (cadre d'analyse selon le genre) a été élaboré par des chercheurs du Harvard Institute of International Development (HIID), en collaboration avec l'Office of Women in Development de USAID. Le cadre d'analyse de Harvard constitue l'un des premiers efforts pour ventiler les données par sexe et saisir les différences entre les rôles et les situations des hommes et des femmes. Des données sont recueillies sur les activités auxquelles s'adonnent les hommes et les femmes, sur le plan individuel et celui du ménage, selon leur nature « productive » ou « reproductive ». Ces activités sont ensuite évaluées selon l'accès aux ressources et le contrôle de celles-ci, afin de mieux comprendre comment la répartition au sein du ménage (ou de la communauté) influera sur les résultats du programme. Selon nos définitions, il s'agit d'un outil plutôt que d'un cadre, parce qu'il peut être utilisé pour établir des bases de référence et effectuer le suivi des changements dans les relations entre les sexes au sein de diverses approches du S&E.

L'outil comporte une matrice corrélative pour la collecte de données qui comporte quatre éléments : le profil de l'activité, identifiant les données démographiques des personnes impliquées dans le projet ; le fichier d'accès et de contrôle, qui met en lumière les ressources, l'accès et le contrôle selon chaque activité en fonction du genre ; l'analyse des facteurs d'influence identifiant les facteurs qui contribuent aux différences entre les genres ; enfin, l'analyse du cycle du projet, qui évalue l'intervention en fonction du regroupement des sexes³⁸. Le cadre d'analyse de Harvard repose sur une approche Intégration des femmes au développement (IFD) « efficace », le but étant de démontrer que l'allocation de ressources aux femmes et aux hommes est judicieuse sur le plan économique. Bien que l'outil tienne compte du genre et rende plus visibles les différences entre le travail des femmes et celui des hommes, il n'analyse pas les origines des inégalités et des déséquilibres de pouvoir entre les sexes.

Les forces du cadre d'analyse de Harvard

- Le cadre fondé sur les rôles liés aux genres est utile pour cartographier et déterminer la division du travail selon le genre ainsi que l'accès aux ressources communautaires et le contrôle exercé sur celles-ci³⁹.
- Le processus de cartographie est utile pour mettre divers groupes et intervenants au même diapason.
- Le genre est au cœur même de l'analyse, ce qui est rarement le cas pour d'autres outils et approches de planification ou d'évaluation de programme.
- L'analyse met l'accent sur la nécessité de ventiler les données par sexe lors de la mesure de l'impact d'un programme, de façon à déterminer s'il existe des

38 Pour consulter des exemples de ces outils et activités, voir March, Candida, Inés A. Smyth et Maitrayee Mukhopadhyay, 1999, *A Guide to Gender-Analysis Frameworks*.

39 Donna Podems, 2007, « *Gender (and Feminist) Issues in Global Evaluation* », AEA/CDC Summer Institute Atlanta, Géorgie.

résultats différents pour les femmes et les hommes qui bénéficient de la même intervention. Si l'on ajoute une analyse approfondie de l'accès et des ressources, on peut éventuellement inférer, jusqu'à un certain point, la raison pour laquelle ces différences existent.

De par sa conception le cadre d'analyse de Harvard présente les limitations suivantes :

- Bien que le genre soit au cœur de l'analyse, cette dernière ne se focalise pas sur la détermination de la source des inégalités sociales ou relatives au pouvoir. Ceci limite les possibilités de créer des initiatives stratégiques ou ciblées pour réduire les inégalités ou accroître l'accès au pouvoir.
- La participation des intervenants dans la définition de l'analyse n'est pas entièrement développée ou encouragée, limitant ainsi l'apport de la base.
- L'analyse tend fréquemment vers l'économie, plutôt que de se centrer sur l'égalité dans un sens plus large et sur les progrès en matière de droits des femmes.
- Il n'existe pas de mécanisme servant à mesurer les cheminements du changement, ce qui limite la compréhension des raisons pour lesquelles une intervention fonctionne.

B. Le cadre Moser sur la planification des questions de genre

Le cadre Moser sur la planification des questions de genre, élaboré par Caroline Moser⁴⁰, est un outil destiné à la planification et à l'évaluation des hypothèses relatives au genre lors des interventions de développement à tous les niveaux, y compris les politiques, les programmes, les projets ou le travail de proximité. Le cadre Moser introduit la notion des trois rôles que jouent les femmes, c'est-à-dire le rôle de reproduction, de production et d'engagement communautaire, rôles qu'il cartographie sur une période de 24 heures. Les *rôles productifs* sont les tâches monétairement rémunérées. Les *rôles reproductifs* sont associés à l'éducation/aux soins des enfants et aux tâches domestiques (c'est-à-dire la cuisine, le ménage). L'*engagement communautaire* met en lumière les tâches qui relèvent du soutien collectif et des apports des communautés.

Compte tenu de l'inégalité des femmes par rapport aux hommes et de leur triple rôle au sein des familles, des communautés, etc., le cadre Moser sur la planification des questions de genre évalue également les besoins pratiques et les besoins stratégiques. Les *besoins pratiques* sont des besoins immédiats nécessaires pour assurer la sécurité, la santé et les besoins fondamentaux comme l'eau, l'hygiène, les soins de santé, etc. Ces besoins ne transforment pas fondamentalement les structures de pouvoir discriminatoires en matière de genre. En revanche, les *besoins stratégiques*, tels qu'avoir des lois équitables, vivre sans subir de violence familiale, etc., font progresser l'égalité et l'autonomisation des femmes en contestant ces structures de pouvoir.

40 Caroline Moser, 1993, *Gender Planning and Development: Theory, Practice, and Training*. London: Routledge.

À la suite de l'évaluation des besoins, on procède à l'examen, chez les femmes et chez les hommes, de l'accès aux ressources et du contrôle de ces ressources. Enfin, on élabore la planification de façon à évaluer dans quelle mesure les trois rôles des femmes peuvent être équilibrés. L'outil permet également d'évaluer la manière dont différents paradigmes de développement abordent les besoins pratiques et stratégiques des femmes (c'est-à-dire les approches axées sur le bien-être, IFD/GED, autonomisation).

Les forces du cadre Moser sur la planification des questions de genre :

- L'analyse fait la distinction entre deux types cruciaux d'autonomisation : la satisfaction des besoins pratiques, qui rehausse les niveaux de vie mais ne conteste pas la répartition des tâches ou les inégalités de pouvoir, et les besoins stratégiques, qui renforcent le pouvoir en vue d'atteindre l'égalité des sexes.
- La distinction faite entre ces deux niveaux de besoins met en évidence les différentes approches du développement, comme par exemple les programmes destinés à fournir des services vs. les programmes destinés à transformer les relations de pouvoir. Ces différentes approches sont souvent regroupées sous le terme plus général d' « autonomisation ».
- Le cadre Moser met en évidence les rôles multiples et complexes que jouent quotidiennement les femmes, particulièrement ceux qui influent sur l'accès aux ressources domestiques et sociales et le contrôle exercé sur ces ressources.
- L'outil peut être particulièrement avantageux et bénéfique pendant la phase de conception de plans d'action stratégiques et d'idées en matière de mise en œuvre de programme.
- On porte attention à la complexité dans la manière dont les vies et les rôles des femmes peuvent interagir avec les interventions d'un programme. Cela peut créer des occasions d'analyse et de cartographie plus nuancées quant aux sources de pouvoir et aux éventuelles contraintes ou opportunités.

De par sa conception, le cadre Moser sur la planification des questions de genre présente les limitations suivantes :

- On n'insiste pas sur le processus par lequel une intervention de programme devrait engendrer des changements, ce qui limite la capacité d'évaluer pourquoi et comment un programme fonctionne ou comment un changement donné a été atteint, le cas échéant.
- Le cadre exclut d'autres formes d'analyse qui pourraient être utiles, comme le recoupement de la race et de la classe avec le genre.
- On s'attarde peu sur les interrelations entre les femmes et les hommes et sur la manière dont ils interagissent pour influencer sur un contexte.
- L'outil sert avant tout à la planification de programme, plutôt qu'à l'évaluation du travail.

C. La matrice d'analyse selon le genre

La matrice d'analyse selon le genre, élaborée par Rani Parker⁴¹, est un outil d'évaluation participative qui s'avère utile pour déterminer rapidement la manière dont une intervention de développement touchera les femmes et les hommes du point de vue de la communauté. Les principes de la matrice d'analyse selon le genre sont les suivants :

- Toutes les connaissances requises pour l'analyse selon le genre existent parmi les gens dont les vies font l'objet de l'analyse.
- L'analyse selon le genre ne requiert pas d'expertise technique de la part de personnes de l'extérieur de la communauté analysée, hormis dans les fonctions d'animation.
- L'analyse selon le genre ne peut être transformationnelle que si l'analyse est réalisée par les gens qui sont eux-mêmes analysés⁴².

À ce titre, cet outil tire profit de l'expertise communautaire représentant le fondement de l'analyse et un élément auquel on a recours dans la planification des interventions de changement. L'outil vise à analyser les objectifs du programme en fonction de quatre niveaux auprès des femmes, des hommes, des foyers et des groupes de la communauté, au regard des impacts sur le temps, les ressources, les pratiques de travail et les facteurs socioculturels comme les rôles et le statut selon le sexe.

Les forces de la matrice d'analyse selon le genre

- Il s'agit d'un processus réellement participatif, dans lequel les parties prenantes définissent les objectifs et les différentes catégories pour l'analyse.
- La matrice d'analyse selon le genre est utile pour cartographier contextuellement les relations de pouvoir et identifier les sources d'inégalité, ce qui renforce la compréhension des rôles, du statut et des ressources propres aux hommes et aux femmes au sein d'une communauté donnée.
- Le fait de se centrer sur l'analyse de différents groupes d'intervenants, c'est à dire les femmes et les hommes, ou les groupes politiques versus les groupes communautaires, génère une analyse pertinente et propre à une communauté donnée.
- Mises ensemble, les analyses de chaque groupe fournissent une image comportant les multiples facettes du programme et montre comment le fait de traiter différents besoins et d'entendre de nombreux points de vue peut générer une meilleure compréhension d'un programme et de ses résultats intentionnels et non intentionnels.
- Il n'y a pas à recourir à une expertise externe ou une logique d'évaluation complexe, ce qui rend cette approche adaptable à une diversité d'environnements.

41 Rani Parker, 1993, « Another Point of View: A Manual on Gender Analysis Training for Grassroots Workers », New York: UNIFEM.

42 Cité du [Global Development Research Center](#).

De par sa conception, la matrice d'analyse selon le genre présente les limitations suivantes :

- L'accent n'est pas placé sur le suivi des processus du programme, ce qui limite les possibilités de créer des canaux d'apprentissage pour surveiller les stratégies et les résultats du programme.
- Bien que l'on se concentre principalement sur l'analyse selon le genre et sa différenciation des impacts sur la communauté, il est plus approprié d'utiliser cette analyse en tant qu'élément précurseur à la planification d'un programme et à l'élaboration des systèmes de suivi et d'évaluation, que comme un système d'évaluation à part entière.

D. Le cadre d'autonomisation des femmes

Le cadre d'autonomisation des femmes⁴³ a été élaboré par Sara Hlupekile Longwe comme moyen de conceptualiser le processus d'autonomisation par le truchement d'une série d'actions mesurables. L'outil met en lumière les niveaux croissants d'égalité qui, loin d'être de nature linéaire, sont conceptualisés comme des éléments de renforcement. La démarche peut être utilisée comme cadre de référence pour les progrès vers une plus grande égalité, en commençant par la satisfaction des besoins fondamentaux sur le plan du bien-être, jusqu'à l'égalité en matière de contrôle des facteurs de production.

Les cinq « niveaux d'égalité » du cadre d'autonomisation des femmes sont⁴⁴ :

1. *Le bien-être*, c'est-à-dire l'amélioration de la situation socioéconomique, comme le revenu, une meilleure nutrition, etc. Ce niveau ne produit rien qui autonomise les femmes.
2. *L'accès*, c'est-à-dire un accès accru aux ressources. Il s'agit de la première étape de l'autonomisation, lorsque les femmes bénéficient d'un meilleur accès aux ressources comparativement aux hommes.
3. *La conscientisation*, qui implique la reconnaissance des forces structurelles qui défavorisent les femmes et sont discriminantes à leur égard, conjuguée à l'objectif collectif de corriger ces discriminations.
4. *La mobilisation*, c'est-à-dire la mise en œuvre d'actions liées à la conscientisation des femmes.
5. *Le contrôle*, qui recouvre le niveau d'accès aux ressources et de contrôle de ces ressources atteint suite aux revendications et aux actions collectives.

Le modèle est clairement politique, reliant l'inégalité et la pauvreté des femmes à l'oppression structurelle. À ce titre, pour atteindre l'égalité et l'autonomisation des femmes sur le plan matériel et financier, les femmes doivent être autonomisées. L'outil examine un programme, par exemple une intervention en matière de santé ou d'éducation,

43 Sara Longwe, 1995, « Gender Awareness: The Missing Element in the Third World Development Program », in Candida March et Tina Wallace (Éditrices), *Changing Perception: New Writings on Gender and Development*, Oxfam: Oxford.

44 De Sara Longwe, 2002, « Spectacles for Seeing Gender in Project Evaluation ».

pour évaluer la manière dont il influe sur les cinq niveaux d'autonomisation (de façon négative, positive ou neutre). Cela présuppose des niveaux croissants d'impacts en matière d'égalité qui peuvent être suivis et évalués au fil du temps pour en observer la progression ou la régression.

Les forces du cadre d'autonomisation des femmes

- Le cadre d'autonomisation des femmes peut aider les organisations dans l'élaboration de stratégies programmatiques plus explicites qui visent à modifier de manière fondamentale les bases de l'inégalité entre les sexes.
- Les hypothèses sur l'égalité en fonction du genre sont rendues explicites. Cela donne une excellente occasion d'analyse contextuelle féministe, mettant en évidence les dimensions politiques de l'inégalité entre les sexes.
- Les trois niveaux des effets d'un programme, c'est-à-dire les impacts positifs, neutres ou négatifs, peuvent aisément être comparés d'un programme à l'autre. Ceci aide également à clarifier les forces et les faiblesses des programmes, ce qui pourra être utilisé au moment de tirer les enseignements de ce programmes.
- Le cadre est le seul à permettre explicitement de cerner et d'analyser les impacts négatifs.

De par sa conception, le cadre d'autonomisation des femmes présente les limitations suivantes :

- Le cadre d'autonomisation des femmes n'est pas conçu pour expliquer comment ou pourquoi un programme fonctionne, ni pour explorer les facteurs contributifs ou de causalité qui ont mené à la progression d'un niveau d'impact vers le niveau supérieur.
- L'accent n'est placé que sur les trois niveaux d'égalité, c'est-à-dire les impacts négatifs, neutres ou positifs, ce qui restreint l'importance des évaluations qualitatives du «succès» qui fournissent des renseignements cruciaux quant à l'amélioration d'un programme.
- L'hypothèse selon laquelle il existe une hiérarchie de niveaux d'égalité entre les sexes suggère une trajectoire de changement quelque peu plus linéaire que celle que l'on observe souvent en pratique.

E. Le cadre fondé sur les relations sociales

Le cadre fondé sur les relations sociales⁴⁵ a été créé par Naila Kabeer (Institute of Development Studies, Sussex). Le cadre fondé sur les relations sociales évalue la manière dont les discriminations et les inégalités de genre sont créées, maintenues et reproduites dans les institutions (les foyers, les communautés, les marchés et les États), et vise aussi à engager les femmes dans leurs propres solutions de développement. Ainsi, il s'agit

45 Naila Kabeer, 1994, *Reversed Realities: Gender Hierarchies in Development Thought*, Londres, Royaume-Uni: Verso, Institute for Development Studies (IDS).

d'une solution politique, plutôt que d'une solution technique ou informationnelle⁴⁶. Les relations sociales façonnent les rôles, les ressources, les droits et les responsabilités que les gens revendiquent et auxquels ils ont accès. À ce titre, le cadre vise à évaluer la manière dont les inégalités sont reproduites dans les institutions par l'intermédiaire des relations sociales et à comprendre la nature transversale des inégalités à l'intérieur des institutions et d'une institution à une autre, aux fins d'élaboration et de planification de projets. L'approche fondée sur les relations sociales repose sur cinq concepts pour analyser l'inégalité entre les sexes⁴⁷ :

Concept 1 : Le développement comme élément contribuant à rehausser le bien-être des gens

Concept 2 : Les relations sociales

Concept 3 : L'analyse institutionnelle

Concept 4 : Les politiques institutionnelles en matière de genre

Concept 5 : Les causes immédiates, sous-jacentes et structurelles

L'approche évalue les facteurs immédiats, sous-jacents et structurels qui maintiennent et reproduisent l'inégalité en fonction du type d'institution, de foyer, de marché, de communauté ou d'État. Les institutions ont en commun cinq aspects qui façonnent les relations sociales, soit les règles, les ressources, les personnes, les activités et le pouvoir. Les institutions empruntent différentes façons de faire qui reflètent les politiques sous-jacentes relatives au genre (sans distinction de genre, neutres, tenant compte des dimensions de genre, sexospécifiques ou redistributives).

Les forces de l'approche fondée sur les relations sociales

- L'approche fondée sur les relations sociales recadre l'analyse, partant des expériences individuelles face à l'inégalité et aux différences de pouvoir, vers la compréhension des causes et des structures systémiques des inégalités entre les sexes. Cette analyse plus approfondie peut alors inspirer la planification des politiques et des programmes et orienter les interventions de changement social et les efforts de plaidoyer plus vastes.
- Le fait de se focaliser sur les espaces où les inégalités sont conçues et reproduites permet une analyse dynamique des relations entre les sexes.
- L'évaluation d'un éventail de politiques institutionnelles en matière de genre, depuis celles qui ne font pas de distinction entre les genres jusqu'aux politiques redistributives, fournit des renseignements importants pour l'élaboration d'interventions stratégiques et la prescription de politiques alternatives.
- La cartographie des acteurs engagés dans les dynamiques de pouvoir liées au genre met en lumière l'importance fondamentale que revêtent les relations sociales quant aux inégalités systémiques.
- La différenciation faite entre le développement axé sur plus d'efficacité et de productivité d'une part, et le développement axé sur davantage de bien-être et

46 Maitrayee Mukhopadhyay et Franz Wong, 2007, « Revisiting Gender Training. The Making and Remaking of Gender Knowledge », in *Gender, Society & Development*, KIT et Oxfam.

47 Pour un sommaire et des exemples de chacun de ces concepts, voir March et al, 1999, op. cit.

d'autonomisation d'autre part, propose d'importantes distinctions aux fins de transformations structurelles.

- Le potentiel qui découle de l'exploration des espaces où les catalyseurs structurels des inégalités peuvent être perturbés ouvre la voie à de nouvelles possibilités d'interventions de développement.

De par sa conception, l'approche fondée sur les relations présente les limitations suivantes :

- L'approche fondée sur les relations sociales n'inclut pas les multiples voix et expériences dans l'analyse en raison de sa tendance structurelle – cette approche recourt par exemple à une perspective institutionnelle pour évaluer et améliorer les politiques. Ainsi, il se pourrait que les expériences locales ou les particularités contextuelles de certains groupes minoritaires au sein d'une institution ne soient pas adéquatement prises en compte.
- La participation des acteurs et des voix de la base est limitée, comparée à celle du personnel organisationnel ou celle d'autres personnes qui possèdent les compétences formelles requises pour utiliser cette approche.

F. L'audit de genre d'InterAction

L'audit de genre d'InterAction⁴⁸ est un outil destiné à évaluer l'intégration du genre dans une organisation ainsi que dans ses politiques, ses programmes et ses projets. Le processus d'audit participatif comporte trois étapes visant à identifier les forces et les défis organisationnels : une enquête, des « focus groups » et l'élaboration d'un plan d'action. L'enquête de l'audit de genre comporte 92 questions (version longue) ou 20 questions (dans sa version plus courte), abordant des thèmes essentiels à l'intégration du genre au sein d'une organisation telles que la volonté politique, la capacité technique, la culture organisationnelle et la responsabilité. À la suite de l'enquête, se tient une session plus approfondie sous forme de selon la méthode du « focus group » avec les membres du personnel, afin de discuter des résultats de l'enquête et d'identifier les opportunités et les stratégies de renforcement de l'intégration du genre. De ces discussions découle un plan d'action de base, qui comporte des éléments et des cibles spécifiques et s'appuie sur les forces organisationnelles. Ce plan englobe les recommandations du personnel quant aux améliorations à apporter, identifiées à chaque étape de l'audit.

Les forces de l'audit de genre d'InterAction

- L'audit met en lumière les domaines organisationnels et programmatiques pouvant être renforcés à l'aide de méthodes et processus participatifs.
- Il propose une façon simple et accessible d'évaluer rapidement l'intégration du genre, suivie d'une réflexion et d'une analyse plus approfondies par la méthode du « focus group ».

48 InterAction, 2009, « Gender Audit. A Tool for Organizational Transformation ».

- Les voix de multiples parties prenantes sont impliquées dans le processus d'évaluation.
- L'audit fournit des occasions d'explorer les barrières et les contraintes en matière de politiques et de programmes organisationnels équitables sur le plan du genre.

De par sa conception, l'audit de genre d'InterAction présente les limitations suivantes :

- Si la volonté politique est faible, l'obligation de compter sur l'engagement du personnel de direction et sur des équipes axées sur le genre pourrait être contraignante.
- L'audit n'est pas conçu pour réaliser le suivi du changement.
- Il n'y a pas de dispositifs de suivi et de rendu de comptes concernant le plan d'action.

4 Les cadres d'évaluation des plaidoyers et des réseaux

La mesure et l'évaluation des efforts de plaidoyer et des changements menés par les réseaux peuvent s'avérer difficiles, compte tenu de la nature continue et cumulative des campagnes et des actions de lobbying, qui sont largement fonction du contexte politique, des alliés, de la force de l'opposition et d'autres leviers ou contraintes relatifs au changement. Au sein des réseaux, la tâche se complique encore davantage puisqu'ils sont habituellement constitués d'organisations autonomes qui peuvent chacune provoquer à différents niveaux, différents types de changements politiques, socioéconomiques ou sociaux. Il peut donc être difficile de tenter de saisir la trajectoire et les résultats du changement, en particulier dans la mesure où une grande partie du travail dépend des conditions existantes. Cependant, il est de plus en plus répandu au sein des communautés de développement de centrer les efforts sur l'évaluation des repères et des indicateurs se trouvant sur la voie du changement social à plus long terme, comme les réformes touchant les lois, les politiques ou l'économie. Plus particulièrement, Michael Patton et Barbara Klugman proposent des techniques et des stratégies détaillées pour évaluer le travail de plaidoyer. De même, Ricardo Wilson-Grau et Martha Nuñez ont réalisé d'importants travaux sur les manières d'évaluer l'impact des réseaux.

A. Évaluer les stratégies de plaidoyer

Michael Quinn Patton (2008)⁴⁹ propose une méthode pour évaluer les domaines clés du plaidoyer pour la justice sociale. Patton suggère de tirer parti des techniques d'évaluation rétrospective et d'évaluer les stratégies qui ont autrefois mené à des réformes politiques

49 Michael Quinn Patton, 2008, « Evaluating the Complex-Getting to Maybe », Oslo, Norvège, 29 mai 2008, Présentation PowerPoint.

ou à d'autres réussites. À l'aide de cette méthodologie, Patton propose d'évaluer six stratégies interconnectées qui renforcent le travail de plaidoyer. Patton (2008) déclare :

« Essentiellement, *une solide coordination nationale/étatique/locale* dépend de l'existence d'une *coalition de grande capacité*. Une *solide base de savoir et de recherche* contribue à un *message bien ciblé* et à *des communications efficaces*. La *discipline entourant le message* dépend d'une coalition et d'une coordination nationale-étatique solides, de même qu'en dépend le *lobbying et l'engagement judiciaire opportuns et effectués en temps utile*. Pour mettre sur pied une coalition possédant de grandes capacités, les *bailleurs de fonds doivent utiliser leurs ressources et leurs connaissances pour collaborer à des stratégies communes*. Ces facteurs combinés et ce renforcement mutuel consolident les efforts de plaidoyer. Dans la configuration des systèmes classiques, le tout est plus grand que la somme de ses parties, et le fonctionnement optimal de chaque partie dépend de l'intégration optimale et du fonctionnement intégré du tout. »

Six facteurs interreliés, interagissant de façon dynamique qui renforcent les plaidoyers

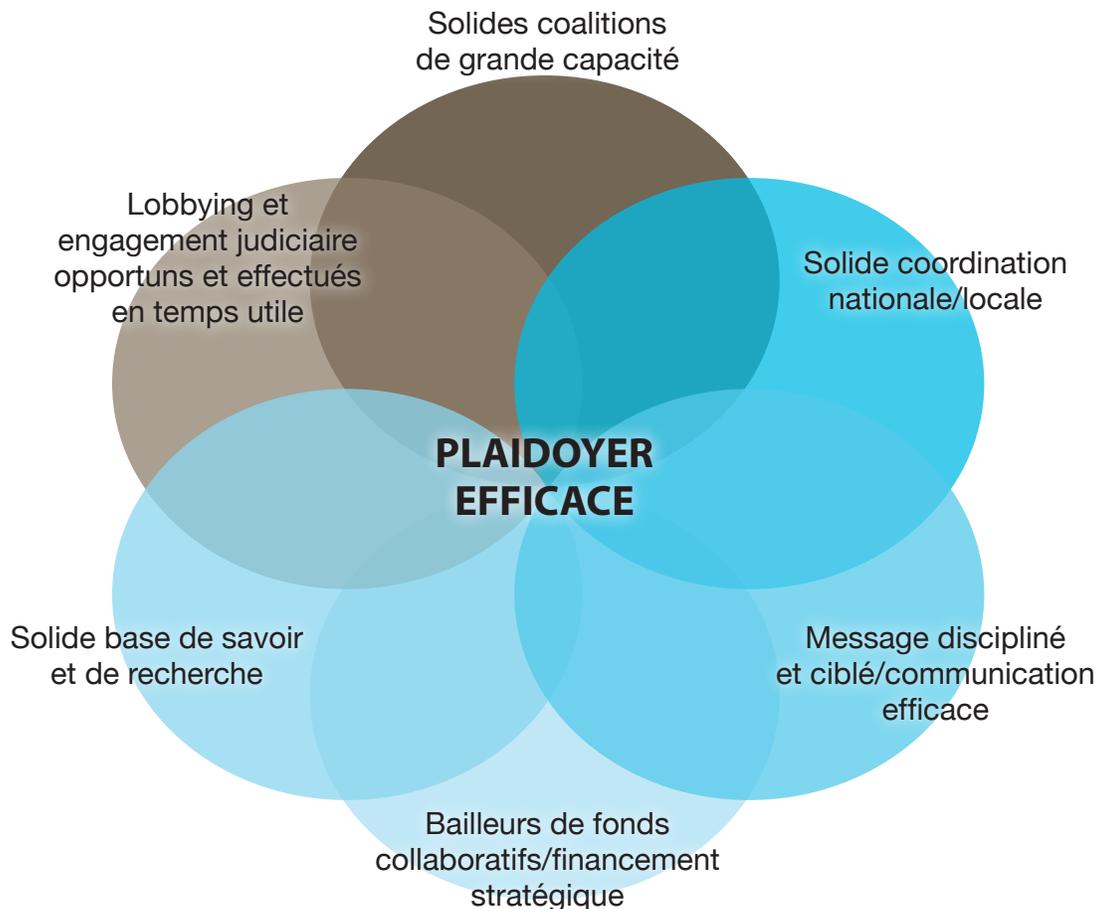


Tableau reproduit à partir de Patton (2008)

Du point de vue des donateurs, Barbara Klugman (2009)⁵⁰ note que pour comprendre la complexité du changement, le S&E doit cesser d'utiliser des modèles linéaires, rationalistes, similaires au cadre logique, qui ne tiennent pas compte de l'évolution du contexte et des acteurs impliqués dans les processus de changement. Les donateurs doivent plutôt commencer à identifier les contributions au changement, au lieu des attributions, à la manière de l'approche fondée sur la cartographie des impacts. Plus précisément, Klugman suggère d'intégrer les approches fondées sur la théorie du changement aux autres outils, afin de tracer plus efficacement les résultats en matière de justice sociale et de plaidoyer. C'est particulièrement important :

« Considérant que les gains en matière de politique et leurs mises en œuvre sont toujours imprévisibles et qu'ils dépendent de toute une série de facteurs contextuels et de diverses parties prenantes, l'évaluation du plaidoyer politique doit porter sur le renforcement des capacités concernant les facteurs qui sont les plus susceptibles d'assurer chez les organisations et les mouvements sociaux la réceptivité et la créativité requises pour initier et engager les processus relatifs aux politiques de la façon la plus efficace possible. » (Klugman 2009: 4)

Une méta-analyse des efforts de plaidoyer les plus réussis a identifié sept résultats permettant d'évaluer les contributions des donateurs:

- Le renforcement de la capacité organisationnelle ;
- Le renforcement de la base de soutien ;
- Le renforcement des alliances ;
- Une augmentation des données et de l'analyse du point de vue de la justice sociale ;
- De meilleures politiques.

Les impacts à plus long terme qui ne peuvent être attribuées à une subvention particulière ou à une série de subventions sont :

- Une évolution sur le plan des normes sociales ;
- Des changements au niveau de la population (telles qu'une diminution de la violence faite aux femmes, des suicides chez les jeunes LGBT ou du nombre de sans-abri).

Les forces des cadres d'évaluation des efforts de plaidoyer

- La reconnaissance que les changements au niveau de la population ne peuvent être liés à l'impact d'une seule organisation souligne l'importance de repenser l'impact en termes de contribution au changement, plutôt que d'attribution.
- Les différents types de résultats découlant des efforts de plaidoyer, notamment le renforcement de l'établissement d'alliances, du développement des capacités, de la recherche, de la communication et de la diffusion de messages, et de l'utilisation d'occasions stratégiques, sont utiles comme repères servant à saisir les succès parfois difficiles à cerner des efforts de plaidoyer à mi-parcours.

50 Barbara Klugman, 2009, « Less is More-Thoughts on Evaluating Social Justice Advocacy », Ford Foundation.

- Les modèles de plaidoyer qui ont été examinés permettent et encouragent l'utilisation de multiples outils et approches d'évaluation, compte tenu des besoins propres de chaque organisation.
- Les évaluations rétrospectives que décrit Patton sont fortement centrées sur les leçons tirées des progrès et des gains passés, en évaluant les stratégies et les situations qui ont fonctionné dans un pays ou dans plusieurs pays et organisations.
- Le suivi des échecs autant que celui des réussites est conceptualisé comme partie intégrante du processus d'apprentissage.
- La liberté dont jouit chaque organisation ou partie prenante dans la création de ses propres évaluations et mécanismes d'apprentissage renforce les capacités, tout en permettant l'élaboration d'outils d'évaluation plus pertinents sur le plan local.

De par sa conception, les évaluations des efforts de plaidoyer présente les limitations suivantes :

- Il se peut que les évaluations rétrospectives ne soient pas efficaces dans tous les environnements, particulièrement dans les zones instables, les zones de conflit ou les zones post-conflit. Il est possible que la collecte des renseignements qui ont antérieurement mené à des réformes ne soit plus pertinente dans la situation actuelle.
- Il se pourrait que, selon les techniques ou les outils sélectionnés pour évaluer le changement, les approches de S&E n'appréhendent pas de manière significative les trajectoires ou les parcours qui permettent d'évaluer comment et pourquoi certaines stratégies de plaidoyer ont mené au changement.
- Les parties prenantes étant libres de recourir à leurs propres ensembles de méthodes d'évaluation, la comparabilité des résultats pour l'ensemble des parties prenantes peut être limitée. Il s'agit là d'un défi pour les réseaux de plaidoyer dans lesquels sont engagés de multiples partenaires provenant de différentes régions et travaillant à des objectifs de changement similaires.

B. Évaluer les réseaux

Ricardo Wilson-Grau et Martha Nuñez⁵¹ ont élaboré un cadre servant à mesurer la complexité des changements que les réseaux cherchent à générer. L'évaluation des réseaux diffère des approches conventionnelles de S&E dont le but est de tirer les enseignements d'un programme, un projet ou une organisation. Les réseaux évoluent dans des environnements multiples, dynamiques et changeants, où le groupe et tous ses membres doivent fréquemment s'adapter et changer de cap à très brève échéance, ce qui requiert une planification et une mise en œuvre plus souples du S&E. La structure des réseaux n'est généralement pas hiérarchique, les organisations membres étant autonomes et jouant divers rôles dans le travail vers le changement politique ou social,

51 Voir Wilson-Grau, Ricardo et Martha Nuñez, 2007, « Evaluating International Social Change Networks: A Conceptual Framework for a Participatory Approach », *Development in Practice*, 17(2): 258-271.

de façon collective, individuelle, ou regroupée. Vu la complexité et la multiplicité des acteurs en cause, la question de la contribution-attribution devient importante. Pour surmonter ces difficultés, Wilson-Grau et Nuñez ont élaboré un cadre conceptuel et une approche pour évaluer le fonctionnement, la raison d'être et les buts d'un réseau. Plus précisément, ils privilégient quatre caractéristiques, croisées avec trois dimensions opérationnelles, qui constituent le fondement de toute évaluation de réseau. Les quatre caractéristiques sont la **démocratie**, la **diversité**, le **dynamisme** et le **rendement**. Les trois dimensions opérationnelles sont : **les buts politiques et les stratégies, l'organisation et la gestion, et le leadership et la participation**. Les évaluations doivent concerner l'ensemble de ces éléments pour tracer la manière dont le réseau atteint ses buts et les moyens qu'il utilise.

Les forces de l'évaluation des réseaux

- Le cadre et l'approche de Wilson-Grau et Nuñez sont largement fondés sur la méthodologie participative qui est le moyen privilégié de recueillir et d'évaluer les informations sur le changement social et les résultats politiques obtenus par les réseaux. Ceci renforce la pertinence des conclusions, ainsi que les capacités d'évaluation des membres autonomes des réseaux.
- L'accent est mis sur l'organisation et la gestion du réseau, inhérentes à son fonctionnement interne et à sa raison d'être. Cette approche étudie rigoureusement sa structure, sa gestion opérationnelle, sa capacité institutionnelle et sa communication.
- Outre de s'intéresser à l'impact général et à d'autres résultats, cette approche souligne toute l'importance des résultats organiques, autrement dit les changements internes que vivent le personnel et les membres du réseau. C'est une dimension importante du changement fréquemment ignorée et qui représente donc un apport extrêmement valable de ce cadre, qui nous aide à comprendre si l'existence du réseau représente une valeur ajoutée pour ses membres. Ceci est particulièrement important puisque cela contribue à justifier l'existence irremplaçable du réseau, et à identifier les domaines ou les manques sous-jacents à son action et à ses objectifs.
- L'approche est fortement centrée sur l'évaluation des résultats politiques, dont le but est d'examiner la manière dont les acteurs sociaux et les membres du réseau influent sur les changements à plus long terme dans le domaine des relations sociales et dans celui des structures du pouvoir dans un milieu donné.

De par sa conception, l'évaluation des réseaux présente les limitations suivantes :

- Le cadre et l'approche de Wilson-Grau et Nuñez ne requièrent pas d'étudier la manière dont le réseau a en réalité contribué aux changements observés dans les résultats politiques ou autres. Le fait que cette évaluation soit optionnelle diminue notre capacité à réellement cerner le rôle et les contributions du réseau. Ce que nous pouvons affirmer à propos de l'impact d'un réseau est d'abord et avant tout de nature descriptive, mettant en évidence ce que le réseau fait, qui il cible et tente d'influencer, mais non pas si, et comment, les résultats ont été atteints.
- Dans la même idée, en se concentrant principalement sur l'évaluation de la structure interne, la raison d'être et le fonctionnement du réseau, cette approche limite notre compréhension des voies et de l'ampleur des changements externes obtenus.

awid les droits
des femmes

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