



REPUBLIQUE DU BENIN

@.....@

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

@.....@

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

@.....@

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE  
(E.N.A.M.)



**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION  
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN GESTION DE PROJET**

**OPTION :**

**MANAGEMENT**

**FILIERE :**

**GESTION DES PROJETS**

ANNEE ACADEMIQUE  
2009-2010

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN  
SYSTEME DE SUIVI ET D'EVALUATION  
AXES SUR LE GENRE AU MINISTRE DE LA  
MICRO FINANCE ET DE L'EMPLOI DES  
JEUNES ET DES FEMMES**

*PRESENTE ET SOUTENU PAR :*

**Adam BONI IBRAHIM**

*SOUS LA DIRECTION DE*

*MAITRE DE STAGE :*

**M. Luc G. OBALE**  
*Chef cellule suivi- évaluation à la DPP*

*DIRECTEUR DE MEMOIRE :*

**P. Emmanuel Just AKPO**  
*Enseignant à l'ENAM*

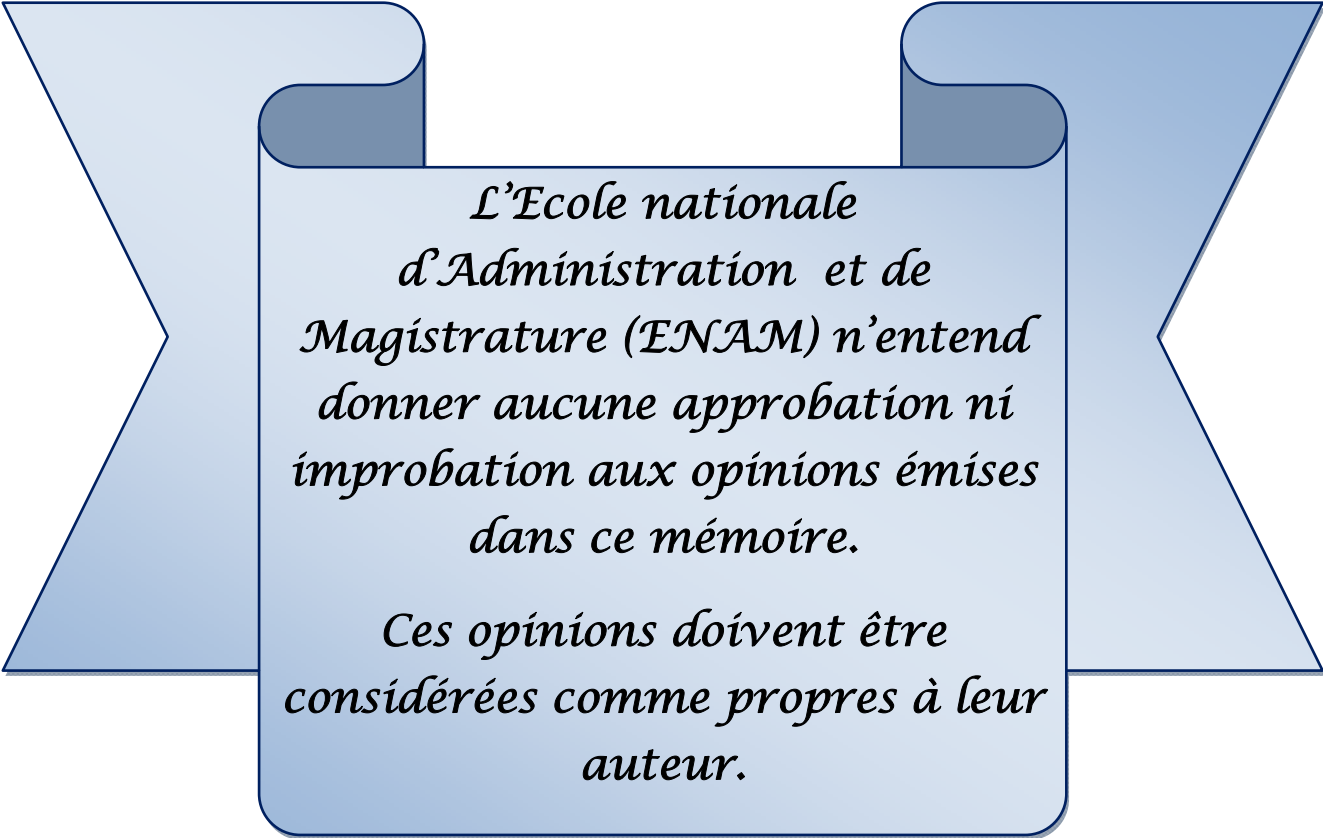
*Février 2011*

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT : Clément DJOHOUN**

**VICE PRESIDENT : William COMLAN**

**MEMBRE : Olivier CAPO-CHICHI**



*L'École nationale  
d'Administration et de  
Magistrature (ENAM) n'entend  
donner aucune approbation ni  
improbation aux opinions émises  
dans ce mémoire.*

*Ces opinions doivent être  
considérées comme propres à leur  
auteur.*

## Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

+ toi mon épouse, Emmanuelle L. TOUKEM, pour l'endurance et pour l'esprit de sacrifice dont tu as fait preuve tout au long de ma formation ;

+ toi mon cher Eliassou BIAO AININ SOULEMANE, qui n'as jamais cessé de m'apporter tout le soutien moral dont j'ai besoin pour progresser dans la vie ;

+ vous, mes frères et sœurs, pour vos fructueux conseils et votre appui constant.

**R  
E  
M  
E  
R  
C  
I  
E  
M  
E  
N  
T  
S**

A L'issue de ce travail, nous tenons à adresser nos sincères remerciements :

- ☺ Au Professeur P. Emmanuel Just AKPO, qui a accepté avec spontanéité et désintéressement, de poursuivre l'œuvre de direction de ce mémoire, en lieu et place de feu Mme Bernadette SOUHOUNDI AGBOSSOU, tragiquement décédée, et ce, malgré ses multiples occupations.
- ☺ Aux membres du Jury qui, en acceptant de juger notre travail, nous permettent de bénéficier de leurs apports inestimables en vue de l'amélioration du document. Nous restons persuadés que leurs remarques, critiques et suggestions constitueront un apport de qualité dans ce sens.
- ☺ A nos éminents Professeurs, qui par leurs enseignements, nous ont outillé à intervenir avec plus d'efficacité dans la vie professionnelle.
- ☺ A Mr Luc G. OBALE, Chef Cellule Suivi-Evaluation, à qui nous témoignons toute notre gratitude pour sa disponibilité et son esprit d'ouverture.
- ☺ A tout le personnel de la Programmation et de la Prospective du MMFEJF, à qui nous témoignons toute notre gratitude.
- ☺ A nos chers parents, pour leurs aides précieuses.
- ☺ A tous ceux que nous n'avons pas pu citer, mais qui méritent une toute profonde reconnaissance.

## **SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**CSE** : Cellule de suivi-évaluation

**DPP** : Direction de la Programmation et de la Prospective

**GAR** : Gestion Axée sur les Résultats

**MMFEJF** : Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Pages</b>
<b>Tableau 1</b>	Tableau de Bord de l'Etude	<b>23</b>
<b>Tableau 2</b>	Effectif des individus de la population - mère	<b>28</b>
<b>Tableau 3</b>	Dépouillement des résultats relatifs à la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets	<b>31</b>
<b>Tableau 4</b>	Distribution statistique portant sur les causes de la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets	<b>33</b>
<b>Tableau 5</b>	Dépouillement des résultats d'enquête relatifs à la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre	<b>34</b>
<b>Tableau 6</b>	Distribution statistique portant sur les causes de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.	<b>35</b>
<b>Tableau 7</b>	Analyse selon le genre des causes et effets d'un problème.	<b>41</b>
<b>Tableau 8</b>	Tableau présentant l'élaboration d'une intervention	<b>43</b>
<b>Tableau 9</b>	Illustration de l'outil, analyse selon le genre des causes et effets d'un problème par un exemple dans le secteur de la micro finance au MMFEJF	<b>44</b>
<b>Tableau 10</b>	Illustration de l'outil, analyse selon le genre des causes et effets d'un problème par un exemple dans le secteur de l'emploi au MMFEJF	<b>45</b>
<b>Tableau 11</b>	Etude sous l'aspect genre du contexte.	<b>47</b>
<b>Tableau 12</b>	Etude de renforcement des potentialités par l'intervention	<b>48</b>
<b>Tableau 13</b>	Suivi de renforcement des potentialités par l'intervention	<b>49</b>
<b>Tableau 14</b>	Matrice d'analyse de genre	<b>52</b>

## **RESUME**

L'objectif principal visé par tout projet et programme de développement est l'amélioration de la situation de ses bénéficiaires. L'atteinte de cet objectif nécessite la réduction des inégalités diverses, qui caractérisent les rapports socialement construits entre hommes et femmes de la population des bénéficiaires c'est-à-dire les rapports de genre.

Conscient de cette réalité, et sur la base de la gestion axée sur les résultats prescrite par les réformes budgétaires à l'endroit des ministères sectoriels, nous avons jugé opportun de réfléchir sur notre contribution à la mise en place, au MMFEJF, d'un système de recueil d'informations permettant de connaître l'évolution des rapports de genre dans la population des bénéficiaires des projets du Ministère. Il s'agit d'un système de suivi et d'évaluation axés sur le genre.

Le problème général de notre étude est l'inexistence d'un système de suivi et d'évaluation axés sur le genre des projets du MMFEJF.

Ce problème général peut être décliné en des problèmes spécifiques tels que :

- la non intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF
- la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.

Pour contribuer efficacement à la résolution de ces problèmes, nous avons fixé les objectifs général et spécifiques suivants :

### **Objectif global :**

Contribuer à l'intégration de l'approche genre dans le dispositif de suivi-évaluation des projets du MMFEJF.

**Objectif spécifique N°1 :**

Déterminer les conditions d'intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF.

**Objectif spécifique N°2 :**

Déterminer les conditions de mise en place d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.

Pour atteindre ces objectifs, des hypothèses ont été formulées comme ci-après :

**Hypothèse spécifique N°1 :**

La non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets s'explique par la non maîtrise en la matière de leurs concepteurs

**Hypothèse spécifique N°2 :**

La méconnaissance par les acteurs de projets des outils appropriés de suivi , conçus pour prendre en compte la dimension genre est à la base de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.

Pour l'efficacité de notre travail, nous avons suivi une méthodologie de recherche action. Ainsi, grâce aux recherches documentaires et aux enquêtes auprès des cadres, acteurs des projets du ministère, nous avons procédé à la vérification et à la confirmation de nos hypothèses formulées et à l'établissement des diagnostics suivants :

- Élément de diagnostic N°1

La non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF est due à la non maîtrise en la matière de leurs concepteurs.

- Élément de diagnostic N°2

La méconnaissance par les acteurs des projets des outils appropriés conçus pour prendre en compte la dimension genre est la cause de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.

Après l'établissement de ces éléments de diagnostic, nous avons envisagé des approches de solutions et avons fait des recommandations à l'endroit du Gouvernement et des responsables des projets et programmes du MMFEJF.

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

### **CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE, ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

**Section 1** : Cadre de l'étude, restitution des observations de stage et ciblage de la problématique

**Paragraphe 1** : cadre de l'étude et observation de stage

**Paragraphe 2** : Ciblage de la problématique

**Section 2** : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

**Paragraphe 1** : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

**Paragraphe 2** : Choix de la méthodologie de l'étude

## **CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES**

**Section 1** : Collecte et présentation des données

**Paragraphe 1** : Préparation et réalisation de la collecte

**Paragraphe 2** : Dépouillement et présentation des données

**Section 2** : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

**Paragraphe 1** : Vérification des hypothèses

**Paragraphe 2** : Etablissement du diagnostic

## **CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE**

**Section 1** : Approches de Solutions

**Paragraphe 1** : Approches de solutions relatives à la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF

**Paragraphe 2** : Approches de solutions relatives à la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre

**Section 2** : Conditions de mise en œuvre des Solutions

**Paragraphe 1** : Recommandations à l'endroit du Gouvernement

**Paragraphe 2** : Recommandations à l'endroit des acteurs des projets et programmes du MMFEJF

**CONCLUSION GENERALE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**TABLE DES MATIERES**



## **INTRODUCTION GENERALE**

L'analyse des échecs des projets de développement a conduit à une critique des approches dites d'intégration des femmes au développement (IFD). L'hypothèse formulée était que la thèse de développement allait bénéficier de manière identique aux femmes et aux hommes. L'expérience a montré que les fruits de la croissance, loin de se répartir équitablement, accroissent au contraire les inégalités en fonction des situations respectives du pouvoir des acteurs. Les femmes, en position de dépendance dans tous les domaines de la vie économique, sociale, parfois dépourvues de droits, mal formées et peu éduquées, sont à l'évidence, défavorisées dans ces processus de changement. C'est de ces analyses qu'est issu le fort courant de pensée dominant qui a conduit à recommander que l'approche genre soit au cœur de toutes les actions de développement afin d'accroître le pouvoir de décision des femmes.

Cette problématique renouvelle, non seulement les questions de promotion de statut des femmes, mais, au-delà, toute l'approche du développement. Elle impose de prendre en compte, à toutes les étapes des programmes et projets, les rapports hommes/femmes, d'analyser leur structure et leurs effets pour les femmes et pour les hommes dans tous les domaines, notamment social, économique et politique.

C'est dans cette optique que l'Etat béninois a assigné à tous ses ministères la mission de promouvoir l'intégration de l'approche genre dans les politiques, projets et programmes.

Au ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, cette mission est clairement définie dans les attributions de la Direction de la Programmation et de la Prospective, en ce qui concerne la promotion de l'intégration de l'approche genre dans les politiques, projets et

programmes des deux secteurs d'intervention du Ministère à savoir : la Micro Finance et l'Emploi.

Le portefeuille actif de ce ministère dispose (pour l'exercice 2010) de quatre (04) programmes que sont : i) Développement de la Micro finance, ii) Développement des initiatives à la base, iii) Promotion de l'emploi, iv) Administration et gestion des services.

Ces programmes sont déclinés en six (06) projets en cours d'exécution :

- Projet de micro crédit aux plus pauvres pour la promotion des activités génératrices de Revenus (MCCP-AGR)
- Projet national d'appui au développement conduit par les communautés (PNDCC)
- Projet d'autonomisation socio-économique des jeunes et des femmes (PASEF)
- Projet d'appui à la Promotion de l'emploi des jeunes (PAPEF)
- Gestion préventive de l'insertion professionnelle et de l'appui aux activités génératrices de revenus et d'emploi
- Projet d'appui institutionnel au Ministère.

La cellule de suivi-évaluation, l'un des services de la DPP, qui a en charge de rendre compte de la réussite de cette intégration de l'aspect genre dans ces projets et programmes, est confrontée à des difficultés. Ces dernières sont relatives au problème de recueil des informations permettant de connaître l'évolution des rapports de genre dans les populations concernées par les interventions du ministère

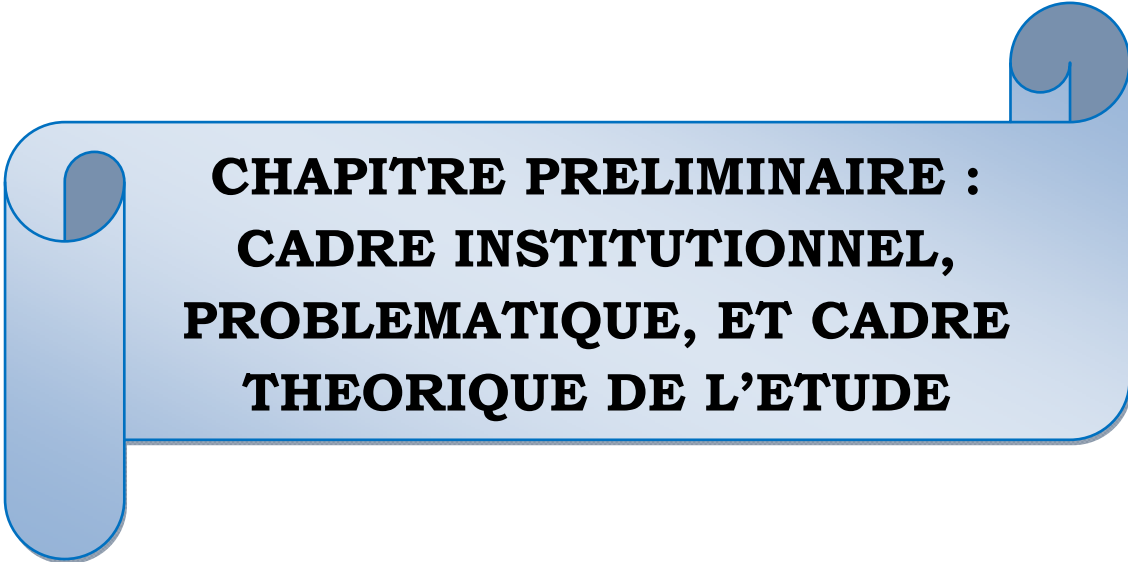
C'est eu égard à ces difficultés rencontrées par la CSE dans ce domaine de rapport de genre, et, nous inscrivant en droite ligne de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) prônée par le Gouvernement béninois, que

nous avons choisi comme thème de mémoire : « Contribution à la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation axés sur le genre au MMFEJF. Ce choix nous permettra de déterminer les conditions de réussite de l'introduction d'un système de suivi et d'évaluation axés sur le genre, gage de l'efficacité des projets de développement du MMFEJF. Le présent mémoire est structuré en trois parties :

La première partie sera consacrée à la restitution des observations de stage, à la problématique, aux objectifs de l'étude et à la méthodologie adoptée pour conduire cette étude.

La deuxième partie abordera les outils de collecte des données, les résultats obtenus et leur analyse.

La troisième partie traitera des actions à mener pour réussir la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, intégrant l'aspect genre, des interventions de développement au MMFEJF.



**CHAPITRE PRELIMINAIRE :  
CADRE INSTITUTIONNEL,  
PROBLEMATIQUE, ET CADRE  
THEORIQUE DE L'ETUDE**

Ce chapitre, subdivisé en deux sections, sera consacré, dans un premier temps à la présentation du cadre de l'étude, aux observations de stage, au ciblage de la problématique et, dans un second temps aux objectifs de l'étude et à la méthodologie adoptée.

## **Section 1 : Cadre de l'étude, restitution des observations de stage et ciblage de la problématique**

Il sera abordé, dans le premier paragraphe de cette section, le cadre de l'étude et les observations de stage et dans le second, le ciblage de la problématique.

### **Paragraphe 1 : Cadre de l'étude et observations de stage**

#### **I- Cadre de l'étude**

La structure d'accueil de notre stage est le Ministère de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, précisément la Direction de la Programmation et de la Prospective et sa cellule de suivi-évaluation.

#### **A) Présentation du Ministère de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes.**

Conformément au Décret n°2009-178 du 5 Mai 2009 portant attributions, organisations et fonctionnement du ministère de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, le MMFEJF a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat dans le domaine de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux vision et politique de développement du gouvernement. A ce titre, il est chargé de :

- assurer la promotion et contribuer au développement des secteurs de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes ;
- définir et de veiller au respect de la réglementation nationale dans le domaine de la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes ;
- contribuer à l'amélioration continue de l'environnement règlementaire, institutionnel et économique des institutions de Micro Finance ;
- assurer la représentation et la défense des intérêts de l'Etat au sein de divers organismes nationaux et internationaux ayant pour vocation la promotion de la micro-finance et aux personnes sans emploi ;
- créer les conditions favorables et durables pour la réalisation du plein emploi par l'amélioration du système d'information sur le marché de l'emploi et le développement de programmes de réduction du chômage et du sous-emploi ;
- promouvoir le maintien des emplois existants, la création d'emplois nouveaux et en favoriser l'accès aux populations notamment les jeunes et les femmes, dans l'administration, les entreprises publiques, les sociétés privées et les collectivités locales.

Pour accomplir sa mission, le Ministère de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, en plus des services directement rattachés au Ministre, au Cabinet du Ministre et au Secrétariat général, s'est doté de :

- Trois (03) Directions centrales :
  - la Direction de la programmation et de la Prospective (DPP);
  - la Direction des Ressources Humaines (DRH);
  - la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM).

- Deux (02) Directions techniques :
  - la Direction de la Promotion de la Micro Finance (DPMF);
  - la Direction de la Promotion de l'Emploi (DPE).
- Des Directions départementales de la Micro Finance de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (DDMFEJF).
- Huit (08) organismes, projets et structures sous tutelle.

L'ensemble de ces structures est contrôlé par l'Inspection Générale du Ministère (IGM) dont le Ministre assure la coordination à travers son cabinet et le Secrétariat Général du Ministère.

### **B) Objectifs et missions de la Direction de la Programmation et de la Prospective :**

La Direction de la Programmation et du Prospectif est chargée en relation avec les Directions techniques du Ministère, de la planification stratégique, de l'élaboration des projets et programmes, du suivi de la coopération technique ainsi que de la centralisation des informations relatives à la gestion des projets et programmes en cours d'exécution au sein du Ministère.

A ce titre, elle est chargée de :

- définir les stratégies sectorielles relatives aux attributions du Ministère;
- proposer les orientations stratégiques et prospectives du Ministère;
- constituer une banque de données essentielles dans les domaines de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes;
- élaborer, en collaboration avec les autres Directions, le budget programme de mise en œuvre des politiques et stratégies et en assurer la coordination;

- veiller à la réalisation des études préalables et assurer le suivi évaluation des projets et programmes du Ministère et des organismes sous tutelle;
- suivre et évaluer les projets et programmes retenus au niveau du Ministère en se référant aux documents de politique et stratégie aux niveaux national et sectoriel;
- assurer la coordination des actions de coopération du Ministère;
- promouvoir l'intégration de l'approche genre dans les politiques, projets, programmes et actions du Ministère;
- assurer la veille stratégique dans les domaines de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes ainsi que la synergie et la durabilité des actions;
- organiser avec les structures compétentes, l'élaboration du rapport de performance.

### **C) Objectifs et missions de la cellule de suivi-évaluation**

La cellule de suivi-évaluation est l'un des services de la DPP. Elle est chargée de :

- définir les indicateurs des budgets-programmes;
- assurer le suivi- évaluation des indicateurs des budgets-programmes
- suivre les activités des points focaux de suivi-évaluation au niveau des programmes du ministère;
- appuyer les directions techniques en matière d'élaboration et de suivi évaluation des budgets-programmes;
- organiser les tournées de contrôle et de suivi physique des projets;

- établir les bilans trimestriels et les rapports de performance des budgets-programmes;
- procéder à l'analyse conceptuelle et fonctionnelle du système de collecte et de traitement des données de suivi-évaluation;
- prendre toutes les initiatives susceptibles d'assurer un meilleur suivi évaluation des budgets-programmes.

## **II- Etat des lieux sur le suivi-évaluation au MMFEJF**

### **A) Bref aperçu sur le cadre institutionnel et le fonctionnement de la cellule de suivi-évaluation.**

#### **1- Cadre institutionnel**

La cellule de suivi-évaluation (CSE) est créée en 2007 au niveau central du Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes au sein de la DPP.

La CSE assure, pour l'ensemble du Ministère et en collaboration avec toutes les structures concernées, une mission de centralisation et de synthèse des indicateurs de suivi des secteurs de la micro finance et de l'emploi, et d'évaluation des impacts de leurs politiques et stratégies de développement, notamment en matière de réduction de pauvreté.

Le dispositif actuel du suivi et d'évaluation de la CSE comporte 18 points focaux au niveau des projets programmes relevant du MMFEJF. Ces points focaux sont nommés par arrêté pris par le Ministre de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes.

#### **2- Fonctionnement**

Le suivi de l'exécution des programmes et projets, des fonctions régaliennes du Ministère et autres activités habituelles des Directions

techniques et celles des organismes sous tutelle, se fait par les points focaux au niveau des projets / programmes ou des structures.

En ce qui concerne les projets/ programmes, et en exécution du canevas harmonisé mis à la disposition des ministères sectoriels par le Ministère en charge du plan, les gestionnaires coordonnateurs des projets font parvenir mensuellement les fiches d'avancement à la DPP pour leur acheminement à la Direction de suivi des projets. Lesdites fiches sont exploitées pour l'élaboration des rapports d'avancement des projets/programmes.

Le suivi des effets et impacts des programmes revient en théorie à la CSE.

Il est organisé à partir de 2007, des revues semestrielles sous la direction du Ministère de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes. Ces séances, qui durent deux à trois jours regroupent les membres du cabinet, les directions centrales, les directions techniques, les responsables des structures sous tutelle, tous les coordonnateurs de projets et l'équipe de la cellule de suivi-évaluation.

Pour son fonctionnement, la CSE dispose des outils de collecte de données suivantes :

- le tableau de suivi mensuel et trimestriel du plan de consommation des crédits (PCC);
- le tableau de suivi mensuel et trimestriel du Plan de Passation des Marchés (PPM);
- le tableau de suivi mensuel et trimestriel des indicateurs de performance.

Notre stage à la cellule de suivi- évaluation nous a permis de faire les constats suivants :

## **B) Constats en termes d'atouts**

L'organisation, à la cellule de suivi-évaluation, consiste à demander aux coordonnateurs de projets/programmes la production mensuelle des fiches d'avancement des projets. Ces fiches comportent le point d'exécution financière et physique des projets.

Il est intéressant de constater qu'au 30 Juin 2010, il existe par programme et par projet des données sur leur exécution financière cumulée. Par exemple, en ce qui concerne les programmes, le point sur l'exécution financière cumulée au 30 juin 2010 se présente comme suit :

Taux moyen d'exécution financière cumulée au 30 juin 2010 par programme :

- **Programme 1** : Développement du Secteur de la Micro Finance 5,99% de Janvier 2009 au 30 Juin 2010
- **Programme 2** : Développement des initiatives à la base 85,96% de 02 Mai 2005 au 30 Juin 2010
- **Programme 3** : Promotion de l'Emploi 7,51% de Janvier 2009 au 30 Juin 2010
- **Programme 4** : Administration et gestion des services 11% de Janvier 2008 au 30 Juin 2010

Avec ces données détaillées, il est loisible de faire des analyses afin de déterminer le niveau d'utilisation des ressources intérieures et extérieures.

Il est aussi intéressant et honorable de constater qu'au 30 Juin 2010, l'on puisse connaître le taux d'exécution physique cumulé de l'ensemble du portefeuille actif du MMFEJF par projet.

L'analyse de ces données sur l'état d'avancement physique des projets permet d'avoir une idée sur les projets ou chantiers achevés, fonctionnels et non fonctionnels, en évolution normale ou en souffrance. Elle permet aussi de connaître les performances enregistrées par chacun de ces projets.

### **C) Constats en termes de faiblesses**

Sur le plan du fonctionnement du système de suivi, il est constaté des insuffisances de natures diverses quant à la qualité des fiches de rapport d'avancement des projets fournis par les coordonnateurs. Les plus importantes de ces insuffisances sont :

- le non respect des canevas soumis aux acteurs de projets. Cette situation entraîne des difficultés d'exploitation et de synthèse au niveau de l'ensemble du portefeuille des projets du Ministère.
- le manque de données pour certaines rubriques, notamment en ce qui concerne l'identification des projets et les réalisations physiques.
- le retard dans la production et la transmission des fiches de rapport d'avancement par certains coordonnateurs de projets et programmes.

A partir du rapport de suivi tel qu'il est effectué par les acteurs du suivi et de l'évaluation du MMFEJF, nous avons relevé les faiblesses les plus criardes du système du suivi. Sinon, comment comprendre cet état de chose dans les conclusions de ce suivi : on relève que les ressources ont été complètement utilisées, les activités ont été entièrement exécutées. Mais lorsqu'on cherche à s'intéresser aux résultats produits, la question posée rencontre une indifférence qui constitue une insuffisance majeure du système de suivi et de l'évaluation au MMFEJF. Le projet est un engagement sur un résultat. L'utilisation des ressources et l'exécution des activités du projet doivent produire des résultats. Les objectifs du projet doivent être atteints

auprès de la population cible, c'est-à-dire auprès des bénéficiaires. Or que constatons-nous à la CSE ?

A la CSE, nous constatons que l'attention est portée plus sur l'action, sur le projet, que sur les personnes ou les bénéficiaires. Ce faisant on ignore que c'est de la satisfaction des bénéficiaires du projet que l'on peut juger de l'efficacité de ce dernier.

Ne privilégiant pas la recherche de la satisfaction des bénéficiaires des projets, les acteurs du suivi-évaluation n'exigent pas non plus des concepteurs et des planificateurs des interventions l'intégration de l'aspect genre dans leurs travaux sur la base des analyses préalables des rapports de genre dans la zone d'intervention. Aussi, les responsables de suivi-évaluation n'arrivent-ils pas à rendre compte, le moment venu, de l'effet ou de l'impact des interventions sur les rapports de genre.

Il résulte de ce qui précède **une non intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets du Ministère.**

Ne disposant pas d'informations sur les rapports de genre dans la région de l'intervention, l'évaluateur, à qui l'on demande d'établir un lien entre une action quelconque et ces rapports de genre, se fonde sur ses propres appréciations et suppositions implicites au sujet de ces rapports. L'évaluation qui, par principe, doit être objective devient inévitablement subjective.

Il est aussi constaté à la CSE que les informations fournies par le dispositif de suivi sont globales. Elles ne sont pas désagrégées par sexe. Par exemple, le suivi fournit les informations sur l'exécution physique des activités du projet mais ne donne pas le détail sur ceux qui exécutent lesdites activités : hommes ou femmes, et dans quelles proportions. On conclut alors à **la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.**

## **Paragraphe 2 : Ciblage de la problématique**

### **I- Choix et spécification de la problématique**

Les faiblesses relevées au niveau du système de suivi- évaluation des projets du MMFEJF soulèvent deux problématiques :

- la problématique d'intégration de l'approche genre dans le dispositif du suivi- évaluation des projets du MMFEJF;
- la problématique de l'optimisation du fonctionnement du système de suivi des projets du MMFEJF.

Concernant la problématique de l'optimisation du fonctionnement du système de suivi des projets du MMFEJF, il ne nous paraît pas utile de s'y pencher à cause de sa simplicité.

En effet, les problèmes qui sont à la base de cette problématique et qui sont relatifs à la qualité des fiches de rapport d'avancement des projets et programmes et au retard qu'accusent leur production et leur transmission peuvent être résolus par une simple réorganisation du fonctionnement de la CSE.

Par contre, la problématique d'intégration de l'approche genre dans le dispositif du suivi-évaluation des projets du MMFEJF nous paraît très pertinente.

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats (GAR) prônée par le Gouvernement béninois, des réformes budgétaires ont amené des ministères sectoriels dont le MMFEJF à se mettre dans la nouvelle démarche de performance signifiant qu'une attention accrue devrait être accordée à l'efficacité des dépenses publiques.

A cet effet, il est introduit une gestion budgétaire axée sur la performance via les budgets programmes.

Désormais donc, les projets et programmes doivent produire des résultats concrets. Il ne s'agira plus de centrer l'analyse d'un projet uniquement sur ses activités et les ressources qui lui sont allouées, mais aussi principalement sur ses objectifs et les résultats attendus. La réussite d'un projet dépend dorénavant de l'atteinte de ses objectifs et résultats qui ne peuvent être jugés qu'à partir de la satisfaction qu'ont les bénéficiaires du projet. Or, pour obtenir cette satisfaction des bénéficiaires du projet, il faut, dès le départ, analyser les rapports entre hommes et femmes de cette population de bénéficiaires. Le suivi-évaluation, sous cet angle, servira à recueillir des informations qui permettront de savoir dans quelle mesure l'intervention a contribué à réduire les inégalités de genre, condition sine qua non pour que tous les bénéficiaires du projet soient satisfaits.

Sous un autre angle, il faut préciser que, pour permettre au MMFEJF d'atteindre ses objectifs de réduction de la pauvreté par la promotion et la contribution au développement des secteurs de la micro finance et de l'emploi des jeunes et des femmes, l'intégration de l'approche genre à toutes les étapes de ses projets et programmes s'avère indispensable.

C'est compte tenu de tout ce qui précède, et conscient que la réussite d'un projet dépend en grande partie de la satisfaction de tous les bénéficiaires pour ce projet, que nous avons choisi la problématique d'intégration de l'approche genre dans le dispositif du suivi et d'évaluation des projet du MMFEJF et le thème de mémoire : **Contribution à la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation axés sur le genre au MMFEJF.**

Cette problématique est composée d'un problème général, à savoir : l'inexistence d'un système de suivi et d'évaluation, axés sur le genre, des projets du MMFEJF et des problèmes spécifiques qui ne sont que des manifestations du problème général, et qui se présentent comme suit :

- la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF;
- la non utilisation d'un dispositif de suivi, intégrant l'aspect genre, des projets du MMFEJF.

La problématique à résoudre étant choisie et spécifiée, nous procéderons à la détermination de la vision globale de sa résolution.

## **II- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique.**

Cette vision sera déterminée en procédant à la définition des objectifs à atteindre compte tenu des problèmes général et spécifiques identifiés ci-dessus. Ensuite, nous identifierons les causes supposées être à la base de ces problèmes en vue de formuler des hypothèses et d'élaborer le tableau de bord de l'étude.

La vérification des hypothèses formulées par méthode empirique et théorique nous permettra d'établir le diagnostic et de proposer des solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

## **Section 2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.**

Le premier paragraphe sera consacré aux objectifs, hypothèses et revue de littérature et le second au choix de la méthodologie de l'étude.

## **Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature**

### **I- Objectifs et hypothèses de l'étude.**

#### **A) Objectifs de l'étude**

##### **1- Objectif général**

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à l'intégration de l'approche genre dans le dispositif de suivi et d'évaluation des projets du MMFEJF.

Pour ce faire, les objectifs spécifiques suivants sont poursuivis :

##### **2- Objectifs spécifiques**

- Objectif spécifique N°1 : Déterminer les conditions de l'intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF
- Objectif spécifique N°2 : Déterminer les conditions de mise en place d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.

#### **B) Causes et hypothèses relatives à la problématique choisie.**

##### **1- Causes et hypothèse relatives à la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF.**

L'analyse des rapports de genre dans la population cible est nécessaire lors de la conception de toute intervention de développement qui intègre l'aspect genre. Ces analyses vont permettre de connaître les inégalités qui caractérisent les rapports de genre dans la région de l'intervention. C'est grâce aux résultats de ces analyses qui se font à l'aide d'outils spécialisés appelés

outils d'analyse de genre que l'on peut définir les objectifs, concevoir et planifier, selon le genre, les différents projets. Il ressort de ce qui précède que le défaut d'analyse des rapports de genre dans la zone d'intervention est supposé être l'une des causes de la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets.

En outre, la perception par les acteurs de projets de l'utilité de l'approche genre dans leur conception et leur planification est souhaitable. En effet, si une intervention a été conçue en intégrant l'aspect genre, l'évaluateur dispose déjà de certains critères prédéfinis à l'aide desquels il juge l'atteinte des objectifs concernant le genre. S'ils ne perçoivent pas cette utilité, ils ne seront pas motivés à intégrer l'aspect genre dans la conception et la planification des interventions. Par conséquent, nous pouvons retenir que la non perception par les acteurs de projets de l'utilité de l'intégration de l'aspect genre à ce niveau du processus de gestion des projets peut être aussi une cause de cette abstention.

Notons ensuite, que l'intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets se faisant aussi à l'aide d'outils spécialisés, la méconnaissance de ces derniers à cette phase rend impossible cette intégration de l'aspect genre.

Ainsi donc, l'ignorance de ces outils spécialisés peut être aussi retenue comme l'une des causes de la non intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des interventions.

Enfin, la maîtrise de ces outils d'intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets est indispensable pour leur utilisation. La non maîtrise des concepteurs de projets dans ce domaine peut être également retenue comme l'une des causes de la non intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets.

De toutes ces causes de la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets, seule la quatrième semble être la plus convaincante pour les raisons suivantes :

- si les concepteurs de projets ne maîtrisent pas l'intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des interventions, ils ne se pencheront jamais sur l'utilité de cette dernière.
- de même, sans une maîtrise avérée des concepteurs des projets en matière d'intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des interventions, une analyse des rapports de genre dans la population cible s'avérerait inutile et les outils destinés à cet effet ne retiendront aucune attention.
- Suivant cette logique de raisonnement, nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle selon laquelle **la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets s'explique par la non maîtrise en la matière de leurs concepteurs.**

## **2- Causes et hypothèse relatives à la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'approche genre.**

Le dispositif de suivi des projets au MMFEJF ne prévoit pas une collecte de données différenciées selon le genre. Les informations recueillies ne sont pas désagrégées en tenant compte du sexe ou des rapports de genre, du fait de la non utilisation des outils appropriés de suivi selon le genre qui de surcroît sont ignorés. Dans ces conditions, suivre l'évolution des rapports de genre dans la population des bénéficiaires des projets deviendrait pratiquement impossible.

Nous déduisons alors de ce qui précède qu'une cause possible de l'inexistence de suivi intégrant les rapports de genre est la méconnaissance

par les acteurs de projets, des outils appropriés de suivi conçus pour prendre en compte la dimension genre.

Remarquons aussi que la non intégration de l'approche genre dans la planification des projets a pour conséquence directe la non planification d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre. Le suivi selon le genre n'étant pas prévu, les acteurs de projets n'en font pas un objectif, une nécessité. Ainsi, pouvons – nous conclure qu'une cause supposée de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre est sa non planification.

Enfin, notons qu'au MMFEJF, le suivi continue d'être limité au suivi de l'exécution physique et financière des activités du projet. L'insistance à perpétuer ce genre de suivi appelé suivi traditionnel empêche tout suivi axé sur les résultats ou plus précisément tout suivi de l'évolution des rapports de genre dans la population des bénéficiaires des interventions. Par conséquent, on en déduit que l'insistance à perpétuer le suivi traditionnel est une des causes probables de la non utilisation des outils de suivi intégrant l'aspect genre.

En examinant les causes identifiées ci-dessus par rapport au problème de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre, celle relative à la méconnaissance par les acteurs de projets des outils appropriés de suivi conçus pour prendre en compte la dimension genre nous semble être la plus plausible. Les deux autres causes sont moins convaincantes pour des raisons ci-après :

- la non planification d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre ne peut pas justifier totalement sa non utilisation dans la mesure où il y a des outils de suivi selon le genre qui peuvent être utilisés sans être planifiés dès le départ.

- Le suivi traditionnel des projets devrait faire place au suivi moderne axé sur les résultats, et plus précisément sur le genre, conformément à la stratégie de gestion axée sur les résultats prônée par les réformes budgétaires.

En définitive, l'hypothèse suivante est formulée : **la méconnaissance par les acteurs de projets, des outils appropriés de suivi conçus pour prendre en compte la dimension genre, est à la base de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.**

## **C- Tableau de bord de l'étude**

### **1- Rôle du tableau de bord de l'étude.**

Le tableau de bord présente, de façon résumée, la problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis, les causes et hypothèses de l'étude. C'est un outil très important qui met en exergue les centres d'intérêt de la recherche effectuée. Il sert de repère à la poursuite de l'étude en termes de méthodologie à adopter, de revue de littérature, de diagnostic et de solutions à proposer.

## 2- Présentation du tableau de bord de l'étude

### Tableau 1

**Tableau de Bord de l'Etude : Contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur le genre au MMFEJF**

Niveaux d'analyse	Problématique		Objectifs	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses
Niveau général	(Problème général) Inexistence d'un système de suivi-évaluation, axé sur le genre, des projets du MMFEJF.		(Objectif général) Contribuer à l'intégration de l'approche genre dans le dispositif de suivi et d'évaluation axés sur le genre des projets du MMFEJF.)	(cause générale)	(Hypothèse générale)
Niveaux spécifiques	1	(Problème spécifique 1) Non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF	(Objectif spécifique 1) Déterminer les conditions de l'intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF	(Cause spécifique 1) Non maîtrise par les concepteurs des projets de l'intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des interventions du MMFEJF.	(Hypothèse spécifique 1) La non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets s'explique par la non maîtrise en la matière de leurs concepteurs.
	2	(Problème spécifique 2) Non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.	(Objectif spécifique 2) Déterminer les conditions de la mise en place d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.	(Cause spécifique 2) Méconnaissance par les acteurs de projets des outils appropriés de suivi conçus pour prendre en compte la dimension genre.	(Hypothèse spécifique 2) La méconnaissance par les acteurs de projets, des outils appropriés de suivi conçus pour prendre en compte la dimension genre, est à la base de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.

## II- Revue de littérature

Il s'agit de faire ici le point des connaissances sur les problèmes identifiés. Ainsi, nous aborderons successivement les notions de suivi, de l'évaluation, du système de suivi-évaluation, du système de suivi-évaluation axé sur le genre, du concept genre, de l'intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets et enfin d'un dispositif de suivi qui intègre les rapports de genre.

Il existe une littérature très riche en matière de suivi-évaluation. Ce sujet intéresse actuellement la plupart des partenaires techniques et financiers, les dirigeants de nos pays. Divers aspects de suivi-évaluation ont été abordés dans des ouvrages généraux, spécialisés, les cours et les mémoires.

Selon la Banque Mondiale, le suivi est « un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre en comparant les résultats obtenus aux performances attendues ». Le suivi est donc une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion quotidienne.

Pour cette même institution, l'évaluation est « une mesure aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, programme ou politique en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficience et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ». C'est donc une activité qui permet d'examiner périodiquement les réalisations d'une intervention.

Le système de suivi-évaluation est un mécanisme qui permet d'enregistrer au fur et à mesure les informations et les données nécessaires pour suivre l'évolution ou le progrès d'un projet ou d'un programme.

Le système de suivi-évaluation axé sur le genre est conçu en tenant compte des rapports de genre. Il intègre l'aspect genre. Le suivi-évaluation

axé sur le genre implique des remises en question de l'intervention concernée. Si l'intervention est en cours, il est important d'utiliser ces occasions pour ajuster les orientations choisies en vue d'une meilleure intégration du concept genre. S'il s'agit d'une intervention déjà terminée, le moment est propice pour tirer des leçons de l'expérience : il s'agit, d'une part, de constater les facteurs favorables et défavorables à une intégration du concept de genre et, d'autre part, de vérifier si et comment l'intégration du concept de genre a permis de mieux atteindre les objectifs de l'intervention. Les dispositifs de suivi-évaluation qui intègrent les rapports de genre reprennent les critères de toute évaluation, à savoir : l'efficacité, l'efficience, la viabilité, l'impact et le degré de participation de la population. L'intégration de l'aspect genre demande une réinterprétation de ces critères, fondée sur une analyse, moins centrée sur l'action en soi, mais plus sur les personnes et les processus en marche. Alors, qu'en est-il du concept de genre qui est au cœur de notre sujet de réflexion ?

D'entrée de jeu, notons que le genre :

- ne se réfère ni au sexe, ni à la femme;
- n'est pas l'inversion des rôles; mais
- concerne aussi bien la femme que l'homme.

Le genre se réfère aux rapports hommes/femmes au niveau individuel, familial, communautaire, national, régional et international et dans tous les domaines et à tous les niveaux.

Le genre est né dans les années 80, c'est une construction culturelle, sociale à partir des fonctions, des rôles, des responsabilités des hommes et des femmes. Il est une dynamique qui se réfère à des rapports sociaux hommes/femmes pour un développement équilibré et harmonieux.

Il faut faire une démarcation entre le sexe et le genre. Cette démarcation s'illustre à travers leurs caractéristiques respectives.

## Caractéristiques du sexe et du genre

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| - Sexe (biologique)          | - Genre (construction sociale)              |
| * Données biologiques        | * Données culturelles                       |
| * Inné (apparent)            | * Acquis (apprentissage)                    |
| * Statique                   | * Dynamique                                 |
| * Reproduction espèce vitale | * Reproduction non vitale<br>(comportement) |

L'intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets signifie que les rapports de genre préalablement identifiés et analysés au sein de la population des bénéficiaires sont pris en compte dans la conception et la planification du projet.

En effet, dès lors que l'état des lieux des rapports de genre dans la population concernée par l'intervention est dressé, l'on dispose désormais de données sur les besoins pratiques et stratégiques de la population cible. Ces données de genre permettront, lors de la conception et la planification de l'intervention, de définir les objectifs de celle-ci, de planifier ses activités et de déterminer à quelle approche elle s'apparente : bien-être, équité, lutte contre la pauvreté, l'efficacité et l'empowerment.

Le dispositif de suivi intégrant l'aspect genre est tout un ensemble d'outils de suivi qui vise à recueillir des informations mettant en relief les divers effets que des interventions en matière de développement peuvent avoir, respectivement, sur les femmes et les hommes en identifiant et analysant les différences en fonction du genre. Par exemple, un outil de suivi qui vise à connaître l'impact ou le changement introduit par une intervention au niveau du travail, du temps, des ressources et de la culture respectivement des hommes et des femmes fait partie de cette catégorie d'outils de suivi intégrant l'aspect genre.

## **Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude**

Le choix de notre méthodologie de recherche a été guidé par notre volonté de procéder à la vérification des hypothèses formulées. Elle a consisté dans un premier temps à la consultation des documents au centre de documentation de l'ENAM, à l'analyse des contenus des travaux de séminaires et colloques sur le genre et développement et sur le suivi-évaluation avec perspective genre. L'objectif recherché à cette étape est le recueil des données secondaires. Dans un second temps, nous nous sommes intéressé aux données primaires. Pour ce faire, nous avons bénéficié d'un entretien non directif accordé par un cadre de la CSE, spécialiste des questions de genre. Toujours, dans le cadre de la mobilisation des données primaires, nous avons donné une dimension participative à notre recherche en organisant une enquête par questionnaire administré à une population mère composée des coordonnateurs de projets du MMFEJF, des cadres de la DPP et les cadres des points focaux de suivi-évaluation au niveau des projets et programmes du Ministère.

Cette méthode de conduite de nos travaux de recherche part de la phase de préparation de notre étude à la stratégie de vérification des hypothèses formulées. Elle comporte les étapes suivantes :

- la phase de préparation de l'étude;
- le choix des techniques et outils de collecte de données,
- la phase de réalisation de l'étude;
- le processus de traitement des données collectées;
- la stratégie de vérification des hypothèses.



**CHAPITRE PREMIER :  
COLLECTE ET ANALYSE DES  
DONNEES**

## Section 1 : Collecte et présentation des données

### Paragraphe 1 : Préparation et réalisation de la collecte

#### I- Phase de préparation de la collecte des données

##### A- Etape de ciblage de la population mère

Sur la base des échanges et discussions avec les cadres du MMFEJF, nous avons pu identifier ceux qui ont des connaissances sur le suivi évaluation avec perspective genre et qui peuvent nous aider dans le cadre de notre étude.

Ces cadres, qui forment la population mère, proviennent de :

- la Direction de la Programmation et de la Prospective dans laquelle est incluse la CSE;
- la coordination des projets;
- points focaux de suivi-évaluation au niveau des projets et programmes.

La taille réduite de la population mère ou population statistique nous dispense de recourir à l'échantillonnage. Notre enquête exhaustive s'est adressée à tous les individus de la population mère.

*Tableau 2*

#### Effectif des individus de la population mère

Catégories de l'enquêté	Effectif
• Cadre de la DPP	7
• Coordonnateurs Projets	6
• Cadres points focaux	17
• Totaux	30

*Source : Résultats issus de la préparation de l'enquête*

## **B- Techniques et outils de collecte de données de l'enquête.**

Le choix des techniques et outils de collecte a consisté à identifier le dispositif de collecte d'informations afin de tester ensuite les hypothèses préalablement formulées.

### **1- L'enquête par questionnaire**

Nous avons réalisé une enquête à l'aide de questionnaire conçu comme outil de collecte. Il s'agit de la liste des questions que nous avons préparées et administrées individuellement à la population statistique.

### **2- L'entretien non directif**

Il s'agit d'un entretien que nous a accordé un cadre de la CSE, spécialiste des questions de genre.

## **II- Phase de réalisation de la collecte des données**

### **A) La revue documentaire**

La revue documentaire ou l'analyse documentaire a été un outil très utile à notre étude. Un certain nombre de documents pertinents pour notre étude ont été consultés. Ces documents ont été répertoriés à la bibliothèque de l'ENAM. Des analyses des contenus des travaux de colloques, de séminaires sur le genre et développement et sur le suivi- évaluation axé sur le genre des interventions ont été faites. Cette revue documentaire a mobilisé pour nous des données secondaires.

### **B) Le déroulement de l'entretien non directif**

L'entretien non directif nous a été accordé par un cadre de la CSE, spécialiste des questions de genre. Nous avons proposé à ce cadre le thème : système de suivi et d'évaluation axés sur le genre et son éventuelle mise en place au MMFEJF. Nous lui avons laissé la responsabilité de s'exprimer librement et d'une manière personnelle sur le thème. Cet exercice nous a permis de collecter de considérables données primaires.

## **C) Déroulement de l'enquête et difficultés rencontrées**

### **1- Déroulement de l'enquête**

Notre enquête a été exhaustive. Elle a porté sur toute la population statistique. Nous avons procédé à la remise des questionnaires aux unités statistiques, c'est-à-dire aux individus ou cadres formant la population mère.

Certains de ces individus ont répondu sur le champ aux questions. D'autres nous ont donné des rendez-vous pour apporter des éléments de réponse. Ce procédé nous a permis d'obtenir des données primaires complètes.

### **2- Difficultés rencontrées**

Au cours de notre enquête, nous avons rencontré des difficultés de natures diverses. Les plus importantes sont :

- la lenteur administrative : le questionnaire déposé au secrétariat d'un service met deux, voire plusieurs jours avant de parvenir au destinataire enquêté;
- l'indisponibilité de certains cadres qui ont évoqué à plusieurs reprises le problème de temps;
- la réticence d'autres qui croient que leurs réponses aux questions sont inutiles.

## **Paragraphe 2 : Dépouillement et présentation des données.**

### **I- Dépouillement, présentation des résultats relatifs à la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF**

#### **A- Dépouillement des données**

Pour faciliter le dépouillement, nous avons procédé à la codification des différentes causes supposées être à la base de la non intégration de l'aspect

genre dans la conception et la planification des projets. Cette codification se présente comme suit :

- DARG = Défaut d'analyse des rapports de genre dans la zone d'intervention.
- NPUAG = Non perception de l'utilité d'une intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets.
- MOAGC = Méconnaissance des outils d'intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets
- NCIGC = Non maîtrise par les concepteurs des projets de l'intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des interventions.

Après cette codification, nous avons procédé au dépouillement proprement dit. Il se présente comme suit :

**Tableau 3**

**Dépouillement des résultats relatifs à la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets**

Causes	Nombre d'unités statistiques	Effectif
<b>DARG</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1
<b>NPUAG</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	6
<b>MOAGC</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	5
<b>NCIGC</b>		18
<b>TOTAL</b>		30

*Source : Résultats issus de l'enquête*

De l'examen de ce tableau, nous constatons qu'à la question de savoir les causes de la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF :

- 18 personnes ont retenu la non maîtrise par les concepteurs de projets de l'intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des interventions.
- 06 personnes ont répondu par la non perception de l'utilité d'une intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets.
- 05 personnes ont retenu l'ignorance des outils d'intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets.
- 01 personne a répondu par le défaut d'analyse des rapports de genre dans la zone d'intervention.

### **B) TABLEAU DE PRESENTATION DES DONNEES OU DISTRIBUTION STATISTIQUE**

Pour construire notre distribution, nous avons utilisé :

- le caractère = cause supposée;
- modalités du caractère ou classes, composées de : DARG, NPUAG, MOAGC et NCIGC.

Notre tableau de présentation des données ou distribution statistique porte sur les causes de la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets. Il se présente comme suit :

**Tableau 4**

**Distribution statistique portant sur les causes de la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets**

<b>Classes</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>DARG</b>	1	0,03	3 %
<b>NPUAG</b>	6	0,20	20 %
<b>MOAGC</b>	5	0,17	17 %
<b>NCIGC</b>	18	0,60	60 %
<b>TOTAL</b>	30	1	100 %

*Source : résultats issus de l'enquête*

En observant cette distribution statistique, nous constatons que la fréquence et le pourcentage associés à la classe **NCIGC** sont les plus élevés. En les interprétant, nous pouvons conclure que :

60 % des enquêtés pensent que la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets s'explique par la non maîtrise en la matière de leur concepteur. défaut d'analyse des rapports de genre avant la conception des projets explique la non intégration de l'approche genre dans leur conception et leur planification.

**II- Dépouillement et présentation des résultats d'enquête relatifs à la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.**

**A) Dépouillement des données.**

Dans un premier temps, nous avons codifié les différentes causes supposées être à la base de l'inexistence d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre de la manière suivante :

- MUOCG : Méconnaissance des outils de suivi appropriés conçus selon le genre
- NPUSG = Non planification d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre
- IPST = Insistance à perpétuer le suivi traditionnel.

**Tableau 5**

**Dépouillement des résultats d'enquête relatifs à la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.**

Causes	Nombre d'unités statistiques	Effectifs
NPUSG	□	3
MUOCG	▣ ▣ ▣ ▣	21
IPST	▣	6
TOTAL		30

*Source : résultats issus de l'enquête*

En observant ce tableau, nous remarquons qu'à la question relative aux causes de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre :

- 03 personnes ont répondu par la non planification d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.
- 21 personnes ont retenu la méconnaissance des outils appropriés de suivi conçus selon le genre.
- 06 personnes ont retenu l'insistance à perpétuer le suivi traditionnel.

**B- Tableau de présentation des données ou distribution statistique**

Le caractère ici, ce sont les causes supposées.

Les modalités du caractère sont : NPUSG, MUOCG, IPST.

Sur la base de ces éléments, nous avons construit notre distribution statistique portant sur les causes de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre des projets. Elle se présente comme suit :

**Tableau 6**

**Distribution statistique portant sur les causes de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.**

<b>Classes</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>NPUSG</b>	3	0,1	10 %
<b>MUOCG</b>	21	0,7	70 %
<b>IPST</b>	6	0,2	20 %
<b>TOTAL</b>	30	1	100 %

*Source : résultats issus de l'enquête*

De l'examen des fréquences et pourcentages calculés, nous constatons que ceux relatifs à la classe MUOCG sont les plus élevés.

En interprétant la fréquence 0,7 associé à MUOCG, nous notons que la réponse " Méconnaissance des outils appropriés de suivi conçus selon le genre" à la question relative aux causes de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre est celle qui revient fréquemment et régulièrement en dépouillant les données de l'enquête.

Egalement, l'interprétation du pourcentage 70 % associé à la classe MUOCG nous permet d'affirmer que 70 % des enquêtés sont convaincus que la cause de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre est la méconnaissance par les acteurs de projets des outils appropriés de suivi conçus pour prendre en compte la dimension genre.

Après les présentations des données de notre enquête et les constats faits, nous allons revenir sur nos hypothèses formulées et voir leur degré de vérification afin d'établir les diagnostics.

## **Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.**

### **Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses**

#### **I- Vérification de l'hypothèse spécifique N°1**

##### **A) Rappel de l'hypothèse spécifique N°1**

La non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets s'explique par la non maîtrise en la matière de leurs concepteurs.

##### **B) Eléments d'analyse**

Au regard de l'interprétation faite de la fréquence et du pourcentage associé à la classe NCIGC qui désigne la cause relative à la non maîtrise par les concepteurs des projets de l'intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des interventions, nous pouvons retenir que c'est cette cause qui est effectivement à la base de la non intégration de l'aspect genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF. Il en est ainsi parce que la grande majorité soit 60 % des individus, essentiellement des cadres de la population mère en sont convaincus. Cette cause n'est plus une cause supposée mais plutôt une cause réelle, à la base du problème spécifique N°1.

Les résultats de l'entretien non directif qui nous a été accordé par le cadre de la CSE, spécialiste des questions de genre, nous confortent quelque peu dans cette assertion.

### **C) Conclusion sur le test de l'hypothèse spécifique N°1**

Les éléments d'analyse ci-dessus et plus particulièrement les résultats de l'enquête et de l'entretien non directif nous permettent de confirmer et de valider l'hypothèse spécifique N°1.

## **II- Vérification de l'hypothèse spécifique N°2**

### **A) Rappel de l'hypothèse spécifique N°2**

La méconnaissance par les acteurs de projets, des outils appropriés de suivi conçus pour prendre en compte la dimension genre, est à la base de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.

### **B) Eléments d'analyse :**

En s'appuyant sur les commentaires faits sur la distribution statistique portant sur les causes du problème spécifique N°2, nous constatons que l'écrasante majorité, soit 70% des unités statistiques, a reconnu, avec une fréquence de 0,7, comme cause à ce problème celle relative à la méconnaissance par les acteurs de projets des outils appropriés de suivi selon le genre.

### **C) Conclusion sur le test de l'hypothèse spécifique N°2**

Eu égard aux résultats de notre enquête par questionnaire et à ceux de notre entretien non directif qui ont consacré comme cause du problème spécifique N°2, la méconnaissance par les acteurs des projets des outils appropriés de suivi conçus pour prendre en compte la dimension genre, nous pouvons, de ce fait, confirmer et valider l'hypothèse spécifique N°2.

## **Paragraphe 2 : Etablissement de diagnostic**

L'analyse des résultats de nos recherches confirme que les causes supposées, génératrices des problèmes en résolution sont les causes réelles et par conséquent toutes les deux hypothèses de travail sont vérifiées et confirmées. Ceci nous amène à formuler les éléments de diagnostic suivants.

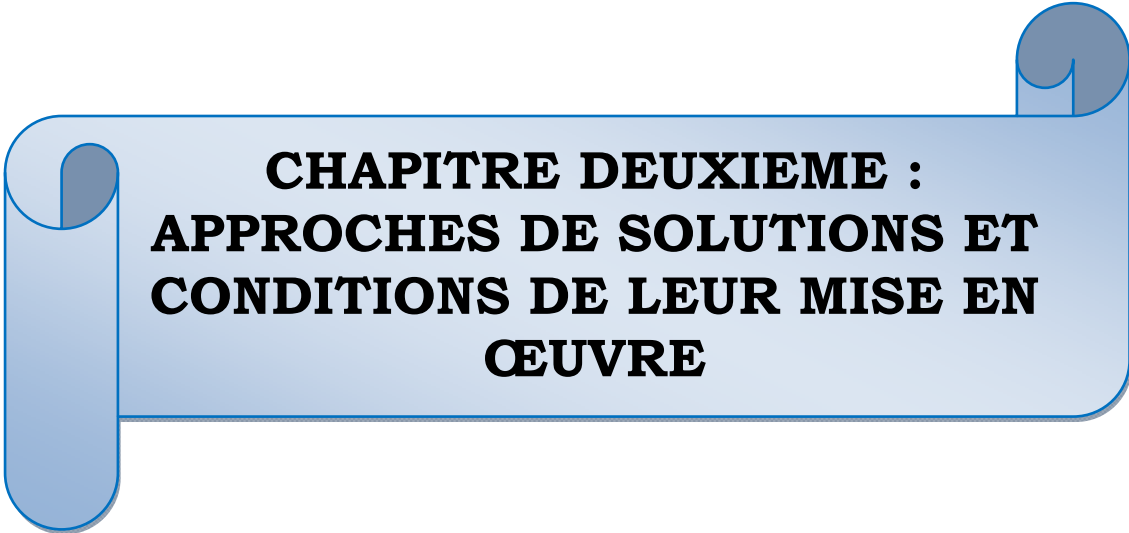
### **I- Elément de diagnostic N°1**

La non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF est due à la non maîtrise en la matière de leurs concepteurs.

### **II- Elément de diagnostic N°2**

La méconnaissance par les acteurs de projets des outils appropriés de suivi conçus pour prendre en compte la dimension genre est la cause de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.

Après l'établissement du diagnostic, nous évoquerons dans le chapitre suivant les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.



**CHAPITRE DEUXIEME :  
APPROCHES DE SOLUTIONS ET  
CONDITIONS DE LEUR MISE EN  
ŒUVRE**

## **Section 1 : Approches de solutions**

### **Paragraphe 1 : Approches de solutions relatives à la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets.**

Sur la base du diagnostic établi, il ressort que la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets est causée par la non maîtrise en la matière de leurs concepteurs.

Pour éradiquer cette cause, il faut connaitre intégrer l'approche genre dans la conception et la planification des projets par le biais d'une analyse des rapports de genre dans la population des bénéficiaires desdits projets. Cette analyse des rapports de genre permet de constater les rôles de chacun, de ressortir les besoins de chacun et de chercher les solutions aux problèmes de chacun.

Par exemple, en considérant le cas d'espèce du MMFEJF, nous pouvons choisir, lors de la conception d'une intervention, d'analyser selon le genre dans le secteur de la micro finance, dans une région donnée, le problème de la pauvreté ou dans le secteur de l'emploi, le problème du chômage.

Pour que cette analyse soit objective et efficace, elle doit s'appuyer sur un outil d'analyse de genre. Nous proposons ici, en guise d'exemple, un outil appelé outil d'analyse, selon le genre, des causes et effets d'un problème. Cet outil est utile aussi bien pour l'analyse des rapports de genre dans la zone d'intervention avant la conception des projets que pour leur conception et leur planification.

Cet outil cherche à explorer les facteurs immédiats, sous-jacents et structurels qui déterminent les causes et les effets (conséquences) d'un problème.

**Tableau 7**

**Analyse selon le genre des causes et effets d'un problème.**

	<b>Aspects neutres par rapport au genre</b>	<b>Aspect intensifié par les inégalités de genre</b>	<b>Aspects spécifiques au genre féminin</b>
<b>Effets (conséquences) à long terme</b>			
<b>Effets (conséquences) intermédiaires</b>			
<b>Effets (conséquences) immédiats.</b>			
<b>Problème central</b>			
<b>Causes immédiates</b>			
<b>Causes intermédiaires</b>			
<b>Causes structurelles</b>			

Source : Adaptation à partir du cadre d'analyse Genre en action d'Elisabeth Hofmann.

Outre cette première désagrégation des causes et effets, ce tableau incite l'évaluateur à réfléchir à partir de trois questions :

- Quels sont les causes et les effets qui touchent aussi bien les femmes que les hommes (neutralité par rapport au genre) ?
- Quels sont les causes et les effets qui touchent les femmes plus fortement que les hommes (intensification pour le genre féminin) ?
- Quels sont les causes et les effets qui touchent surtout, voire exclusivement les femmes (spécificité liée au genre) ?

A partir des causes, on peut alors déceler des solutions au problème tandis que les effets donnent des indications pour les objectifs à fixer.

La conception d'une intervention prend ainsi en compte la situation particulière des femmes en plus de l'ensemble des causes dans toutes leurs diversités :

- La distinction entre causes immédiates, intermédiaires et structurelles indique l'existence de besoins pratiques immédiats et d'intérêts stratégiques à plus long terme sur lesquels une intervention peut choisir d'agir. A partir des causes, il est possible de formuler des activités ou des stratégies d'actions.
- L'existence des causes qui sont spécifiques aux femmes permet de déceler les besoins pratiques de genre (à partir des causes immédiats surtout) ainsi que des intérêts stratégiques de genre (à partir des causes structurelles). On peut alors élaborer une panoplie d'activités qui peuvent être neutres ou spécifiques par rapport au genre.

A partir d'une telle analyse des solutions possibles, une intervention peut être élaborée. Il est utile de distinguer les activités qui visent les objectifs immédiats ou à long terme. De plus, il est important de réfléchir dès ce stade aux indicateurs qui permettraient de vérifier ultérieurement si les activités ont été menées avec succès et si les objectifs sont atteints. Il est opportun de se poser la question de la source qui pourra fournir les informations correspondant à chaque indicateur.

On peut choisir de présenter l'ensemble de ces aspects sous forme de tableau.

**Tableau 8**

**Tableau présentant l'élaboration d'une intervention**

<b>Objectifs</b>	<b>Activités</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Sources d'informations</b>
<b>Objectifs à long terme</b>			
<b>objectif intermédiaires</b>			
<b>Objectifs immédiats</b>			

*Source* : Adaptation à partir du cadre d'analyse Genre en action d'Elisabeth Hofmann.

Nous présentons ici à titre d'exemple deux cas d'application de cet outil d'analyse selon le genre des causes et effets d'un problème.

**Tableau 9**

**Illustration de l'outil, analyse selon le genre des causes et effets d'un problème par un exemple dans le secteur de la micro finance au MMFEJF**

	<b>Aspects neutre par rapport au genre</b>	<b>Aspects intensifiés par les inégalités de genre</b>	<b>Aspects spécifiques au genre féminin</b>
<u>Effets à long terme</u> Pauvreté dans la région		X	
<u>Effets intermédiaires</u> Niveau de vie très bas dans la région		X	
<u>Effets immédiats</u> Manque de ressources financières dans la région		X	
<b><u>Problème central</u></b> <b>Faible niveau de production des biens et services dans la région</b>			
<u>Causes immédiates</u> Incapacité d'entrepreneuriat et de gestion		X	
<u>Causes intermédiaires</u> Non accès aux facteurs de production : crédit (Argent) temps, terre			X
<u>Causes structurelles</u> Considérations culturelles : priorité au travail reproductif : préparation repas soin enfants soins de santé familiale			X

*Source : Adaptation à partir du cadre d'analyse Genre en action d'Elisabeth Hofmann.*

**Tableau 10**

**Illustration de l'outil, analyse selon le genre des causes et effets d'un problème par un exemple dans le secteur de l'emploi au MMFEJF**

	<b>Aspects neutres par rapport au genre</b>	<b>Aspects intensifiés par les inégalités de genre</b>	<b>Aspects spécifiques au genre féminin</b>
<u>Effets à long terme</u> Inégalité de pouvoir de décision entre homme et femme dans la région			X
<u>Effets intermédiaires</u> Niveau élevé de prostitution dans la région			X
<u>Effets immédiats</u> Inégalité d'accès à l'emploi dans la région			X
<b><u>Problème central</u></b> <b>Faible taux d'accès à l'emploi dans la région</b>			
<u>Causes immédiates</u> Faible niveau de recrutement dans le secteur public et privé		X	
<u>Causes intermédiaires</u> Inadéquation entre formation et emploi	X		
<u>Causes structurelles</u> Faible taux de scolarisation dans la région			X

Source : Adaptation à partir du cadre d'analyse Genre en action d'Elisabeth Hofmann.

Un autre outil d'analyse des rapports de genre dans la région de l'intervention avant la conception de celle-ci est l'outil de renforcement des potentialités pour lutter contre la pauvreté et les inégalités.

Cette approche se fonde sur les inégalités en termes de potentialités. Ces dernières sont déterminées par un certain nombre de capitaux qui correspondent aux dimensions multiples de la pauvreté. Les inégalités de genre se manifestent en effet aux mêmes niveaux et elles peuvent être analysées à travers sept types d'inégalités dont trois qui ont trait à la pauvreté économique.

- Inégalités économiques :

- Inégalité monétaire : différence de revenu ou de consommation.
- Inégalité de condition de vie: différences dans les possibilités d'accéder aux services collectifs et de satisfaire des besoins considérés comme essentiels (alimentaire, logement, santé, éducation etc.).
- Inégalité des capacités : différences dans les moyens disponibles dont les équipements et infrastructures, les actifs financiers, l'état sanitaire et le niveau d'éducation (repris sous le terme de capital humain), la disponibilité en temps (capital temps), l'adhésion à des réseaux sociaux (capital social) etc traduisent une inégalité de chance.

- Autres dimensions de l'inégalité

- Inégalité sociale : différences liées à des aspects sociaux (exemple : marginalisation des veuves.
- Inégalité culturelle : différences liée à des aspects culturels (asymétrie des droits et obligations du mariage)

Ces deux types d'inégalités traduisent des formes d'exclusion

- Inégalité politique : différences dans les possibilités de prendre des décisions de manière autonome et de participer aux prises de décisions collectives
- Inégalité d'éthique : différences dans les normes morales qui ne s'appliquent pas de manière identique aux femmes et aux hommes

A partir de ce cadre de référence, on utilisera une grille d'analyse tout au long d'une intervention. A cet effet, on considérera les différents aspects des inégalités entre hommes et femmes (qui sont également des aspects de la pauvreté plus généralement) en termes de capitaux : à chaque type d'inégalité correspond une catégorie de capital. Chaque catégorie étant caractérisée par une dotation spécifique (niveau de capital pour la catégorie considérée.)

Pendant l'étude du contexte, le tableau suivant permet d'attirer l'attention sur les types de capitaux dont les personnes considérées ne disposent pas suffisamment.

Dans les cases vides, on peut énumérer les éléments précis en question.

**Tableau 11**

**Etude sous l'aspect genre du contexte.**

Type de capital	Faiblesse de capital constatée pour le groupe cible dans son ensemble	Faiblesse de capital supplémentaire constatée pour les femmes du groupe cible
Capital monétaire		
Capital de condition de vie		
Capital de capacités		
Capital social		
Capital culturel		
Capital politique		
Capital d'éthique		

Source : Adaptation à partir du cadre d'analyse Genre en action d'Elisabeth Hofmann

A la fin de la phase de conception, on peut faire une relecture de l'intervention prévue afin de déterminer quels capitaux elle est supposée renforcer.

**Tableau 12**

**Etude de renforcement des potentialités par l'intervention**

<b>Type de capital</b>	<b>Aspect de l'intervention renforçant le type de capital en question pour le groupe cible dans son ensemble</b>	<b>Aspect de l'intervention renforçant le type de capital en question pour les femmes parmi le groupe cible</b>
<b>Capital monétaire</b>		
<b>Capital de condition de vie</b>		
<b>Capital de capacités</b>		
<b>Capital social</b>		
<b>Capital culturel</b>		
<b>Capital politique</b>		
<b>Capital d'éthique</b>		

*Source : Adaptation à partir du cadre d'analyse Genre en action d'Elisabeth Hofmann*

Le système de suivi peut prévoir de recueillir des données spécifiques pour chaque catégorie concernée par l'intervention en question. Lors de l'évaluation de l'intervention, on utilisera cette grille.

*Tableau 13*

**Suivi de renforcement des potentialités par l'intervention**

Type de capital	Renforcement de capital pour le groupe cible dans son ensemble		Renforcement de capital pour les femmes parmi le groupe cible	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
<b>Capital monétaire</b>				
<b>Capital de condition de vie</b>				
<b>Capital de capacités</b>				
<b>Capital social</b>				
<b>Capital culturel</b>				
<b>Capital politique</b>				
<b>Capital d'ethnique</b>				

*Source Adaptation à partir du cadre d'analyse Genre en action d'Elisabeth Hofmann*

De l'examen de ces outils d'analyse de genre, il ressort que lorsqu'on a fait une étude préalable sous l'aspect genre du milieu de l'intervention, on aboutit nécessairement à une conception et à une planification sous l'aspect genre de cette intervention.

De même, lorsqu'une intervention est conçue et planifiée en intégrant l'aspect genre, l'évaluateur dispose déjà de certains critères prédéfinis à l'aide desquels il juge l'atteinte des objectifs concernant le genre.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions relatives à la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.**

Le diagnostic établi nous révèle que la cause réelle de la non utilisation d'un dispositif de suivi, intégrant l'aspect genre, des projets du MMFEJF est la méconnaissance par les acteurs de projets des outils appropriés de suivi conçus pour prendre en compte la dimension genre. Faire des propositions de solutions à ce problème revient donc à préconiser l'utilisation de ces outils appropriés conçus selon le genre pour le suivi des interventions. Pour ce faire, il faut les connaître.

Comme dans le cas des outils d'étude sous l'aspect genre du milieu des interventions, il existe une variété d'outils appropriés pour un suivi intégrant l'aspect genre.

De prime abord, signalons que les deux outils proposés, en guise d'exemple, pour l'analyse du milieu peuvent servir aussi pour le suivi axé sur le genre des interventions. Ces outils ont le mérite d'être multifonctionnels. Ils peuvent être utiles aussi bien pour l'analyse selon le genre du milieu, la conception et la planification des interventions que pour leur suivi sous l'aspect genre.

A côté de ces deux outils déjà évoqués, nous présentons ici, à titre d'exemple, un autre outil de suivi sous l'aspect genre appelé Matrice d'analyse de genre.

Cet outil participatif, contribue à déterminer les divers effets que des interventions de développement peuvent avoir respectivement sur les femmes et les hommes en identifiant et analysant les différences en fonction de genre.

Le tableau doit être rempli par un groupe (issu de la communauté concernée) comportant de préférence autant de femmes que d'hommes. On

peut analyser pendant la phase préparatoire l'impact potentiel d'une intervention sur les relations de genre ou l'impact réel (pendant ou après une intervention).

Si l'outil est appliqué pendant la phase préparatoire, il permettra de déterminer si les effets potentiels sur les rapports de genre sont ceux que l'on voulait produire et en conformité avec les objectifs de l'intervention ; s'il est utilisé au cours du suivi ou de l'évaluation, il permettra de détecter certains aspects des impacts qui pourraient ne pas être conformes aux objectifs visés.

Les quatre lignes du tableau analysent l'impact (potentiel ou réel) sur quatre niveaux :

- Femmes : femmes de tous âges de la population cible ou de la communauté.
- Hommes : hommes de tous âges de la population cible ou de la communauté.
- Ménages : tous les hommes, femmes et enfants vivant ensemble même s'ils ne font pas partie d'une même famille.
- Communauté : ce niveau inclut toutes les personnes dans le rayon de l'intervention.

Les quatre colonnes du tableau mettent l'accent sur quatre types d'impact (potentiel ou réel).

- Travail : cette catégorie comprend les changements de tâche et leur façon de les exécuter, le niveau de compétence nécessaire et la capacité de travail (combien de personnes exécutent une tâche ?)
- Temps : changement de la durée en temps nécessaire pour exécuter une tâche modifiée par l'intervention.

- Ressources : cette catégorie fait référence aux changements dus à l'intervention au sujet de l'accès aux ressources (revenu, terre, crédit ..) et à l'évolution du degré de contrôle de ces ressources en fonction de chaque groupe analysé.
- Culture : il s'agit des changements concernant les facteurs socio-culturels structurant le quotidien des personnes concernées par l'intervention.

**Tableau 14**

**Matrice d'analyse de genre**

	<b>Travail</b>	<b>Temps</b>	<b>Ressources</b>	<b>Culture</b>
- <b>Femmes</b>				
- <b>Hommes</b>				
- <b>Ménages</b>				
- <b>Communauté</b>				

*Source : Adaptation à partir du cadre d'analyse Genre en action d'Elisabeth Hofmann*

Le tableau est rempli en groupe, animé par un facilitateur (au moins les premières fois). L'idéal est de le revoir et de le réviser régulièrement : une fois par mois pendant les trois premiers mois, tous les trois mois par la suite. Lors des révisions, chaque case est considérée spécifiquement, en considérant non seulement les effets attendus, mais aussi les inattendus.

Une fois le tableau rempli, le groupe discute les questions suivantes :

- les effets cités sont-ils désirables ?
- comment l'intervention touche ceux qui ne participent pas ?
- quels effets sont inattendus ? (question à poser uniquement si l'intervention est déjà en cours).

Si l'exercice se fait pour une intervention en cours ou terminée, le groupe peut ajouter les signes suivants.

- « + » si l'effet est conforme aux objectifs.
- « - » si l'effet est contraire aux objectifs
- « ? » si les participants sont incertains quant à la conformité des effets et des objectifs.

Le grand avantage de ces outils pour un suivi-évaluation axé sur le genre est qu'ils rendent disponibles des données ventilées par sexe qui vont permettre à l'évaluateur d'apprécier dans quelle mesure l'objectif de l'intervention a été atteint.

## **Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions**

Il est question ici des recommandations à faire à l'endroit du Gouvernement et des responsables des projets et programmes du MMFEJF pour que les solutions proposées puissent effectivement contribuer à la mise en place d'un système de suivi-évaluation, axé sur le genre, des projets du Ministère.

### **Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit du Gouvernement.**

Au cours de notre enquête de vérification des hypothèses, des personnes interrogées et de surcroît les cadres impliqués dans le suivi-évaluation nous ont confié qu'ils ne perçoivent pas l'utilité d'une intégration de l'approche dans la conception, la planification et le suivi des projets. Cette impression affichée par ces cadres du MMFEJF sur l'approche genre peut être généralisée à tous les autres ministères. C'est inquiétant. Il revient donc au Gouvernement de procéder à une vaste campagne de sensibilisation des

acteurs des projets de tous les ministères sur la nécessité de promouvoir l'approche genre. Il ne suffit pas seulement d'inscrire cette promotion de l'approche genre dans les attributions des ministères mais il faut passer à l'acte, à la sensibilisation. Cette dernière doit se faire par le biais des séminaires, des colloques animés par les cadres du Ministère de la famille et de la solidarité.

Le Gouvernement doit pouvoir montrer aux acteurs des projets que l'intégration de l'approche genre dans les interventions est un aspect de la gestion axée sur les résultats tant prônée par les réformes budgétaires.

Le Gouvernement doit aussi jouer sa partition dans l'intégration de l'approche genre dans les budgets programmes en l'intégrant dans les axes stratégiques au plan national et dans les stratégies des ministères sectoriels.

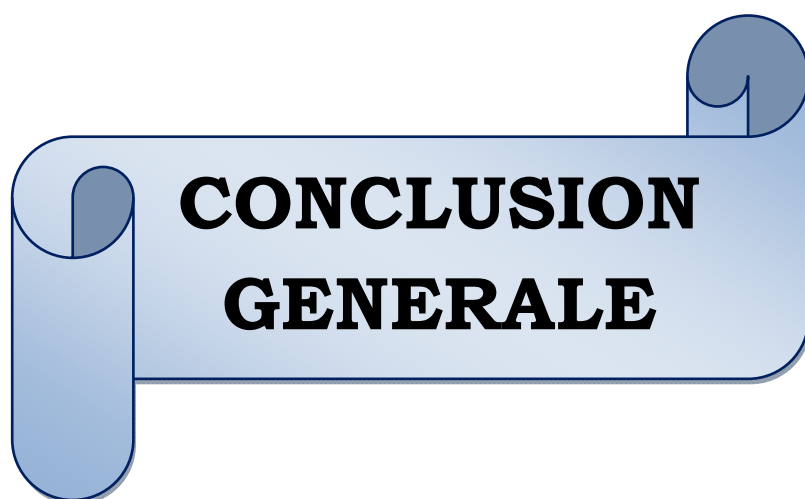
## **Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit des responsables des projets et programmes du MMFEJF**

La première recommandation est celle d'amener les acteurs de suivi des projets du MMFEJF à cesser de perpétuer le suivi traditionnel qui se limite au seul suivi de l'exécution physique et financière des activités des projets. Il faut leur faire comprendre qu'ils sont à l'ère de la gestion axée sur les résultats qui nécessite un suivi axé sur les résultats des projets. Ils doivent intégrer l'aspect genre dans leur suivi étant donné que ce dernier est un aspect du suivi axé sur les résultats.

Des séminaires doivent être organisés pour la formation des acteurs de projets à l'utilisation des outils d'analyse de genre. Pour ce faire, il faut faire recours aux personnes compétentes pour animer lesdits séminaires. La formation des utilisateurs des outils d'analyse de genre est capitale pour l'efficacité des solutions proposées. La complexité de certains outils d'analyse

de genre tel que "l'outil d'analyse selon le genre des causes et effets d'un problème" requiert une compétence avérée de l'utilisateur. La formation de celui-ci est donc indispensable. Même les outils qui sont participatifs et faciles à utiliser exigent la présence d'un facilitateur pour assister les bénéficiaires des interventions à les utiliser. Ces facilitateurs doivent également être formés afin de pouvoir jouer leur rôle.

Notons aussi que les différents outils d'analyse de genre ont un caractère général. Il revient aux utilisateurs de ces outils de les adapter aux projets du ministère. A l'aide de ces outils d'analyse de genre, les cadres de la DPP doivent, pour l'efficacité des solutions proposées, intégrer l'approche genre dans la chaîne de programmation, le cadre logique du budget programme : analyse du programme, objectifs, logique d'intervention, résultats attendus, activités prévues, indicateurs de performance, moyens de vérification.



**CONCLUSION  
GENERALE**

La réussite des projets dépend en grande partie de la satisfaction qu'affichent leurs bénéficiaires pour leurs résultats, leurs effets et impacts. En d'autres termes, cette réussite dépend de l'évolution positive de la situation de tous les bénéficiaires de ces projets.

Etant donné que les rapports entre hommes et femmes de la population de ces bénéficiaires, sont faits d'inégalités diverses au détriment des femmes, l'évolution positive de la situation de tous les bénéficiaires signifie alors l'évolution positive des rapports socialement construits entre hommes et femmes, c'est-à-dire les rapports de genre.

C'est dans la recherche de cette réussite des projets et nous fondant sur la gestion axée sur les résultats prescrite par les réformes budgétaires que nous avons ressenti la nécessité de contribuer à mettre en place au MMFEJF un système qui va rendre compte de cette évolution des rapports de genre dans la population des bénéficiaires : le système de suivi et d'évaluation axés sur le genre.

Grâce à nos recherches théoriques et empiriques, nous avons abouti à l'évidence que la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation avec perspective genre ne peut devenir une réalité au MMFEJF que sous certaines conditions :

- La conception et la planification des projets se réalisent en intégrant l'aspect genre grâce à l'étude préalable, par des outils spécialisés, des rapports de genre dans la région concernée par ces projets.
- Il existe un dispositif de suivi s'appuyant sur l'utilisation des outils appropriés conçus pour prendre en compte la dimension genre.

Une étude sur la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, axés sur le genre, des projets du MMFEJF vient d'être faite. Nous ne

prétendons pas avoir relevé déjà le défi de la mise en place de ce système, gage de l'efficacité de toutes les actions du Ministère.

Il revient dès lors au Gouvernement de jouer sa partition en sensibilisant les cadres, acteurs des projets et programmes des Ministères sur l'utilité de la promotion de l'approche genre.

Quant aux responsables des projets et programmes du MMFEJF, la connaissance et la formation à l'utilisation des outils d'analyse de genre leur sont indispensables, car en définitive le problème d'un système de suivi et d'évaluation axés sur le genre réside dans la maîtrise de ces outils qui sont nombreux, multiformes et non exhaustifs.

Nous formulons également le vœu ardent de voir d'autres travaux de recherche se pencher sur cette problématique de l'intégration de l'approche genre dans le dispositif de suivi-évaluation des projets du MMFEJF surtout sur le volet des critères d'évaluation selon le genre que nous n'avons pas abordés en détail dans le présent document.

Aussi, ne le dirons-nous jamais assez, suivre et évaluer selon le genre est la clé de toute politique de développement.



# **BIBLIOGRAPHIE**

- ADIKPETO Armel Sètonджи, (2008) : « Contribution à l'amélioration du système de suivi évaluation du Ministère Délégué Chargé des Transports et des Travaux Publics »
- ADJIBODOU MAKOUTODE, J., (2008) : « La planification d'un programme axé sur l'approche genre », séminaire national de formation en genre, Porto-Novo, 22 Août 2008.
- DJOSSOU-SEGLA, A, (2008) : « Genre, gouvernance et participation des femmes à la prise de décision », centre de la CEDEAO pour le développement du genre : Séminaire national d'information et de sensibilisation, Cotonou, 18 Mars 2008
- HOFMANN, E (2001) : « Genre en action », [http:// WWW. genreenaction. net/ spip. Php ?](http://WWW.genreenaction.net/spip.php)
- LOCOH, T., (2001) : « Genre et développement : théories et mises en œuvre des concepts dans le développement », Colloque international Genre, population et développement en Afrique, Abidjan, 16 an 21 Juillet 2001
- MICKAYOULOU, D., (2009) : « Formation des cadres en genre », séminaire national de formation en genre, Cotonou, 18 au 21 Septembre 2009.
- MMFEJF, Manuel de suivi évaluation du PNDCC par les acteurs institutionnels.
- MMFEJF, Rapport d'avancement des projets du portefeuille actif du MMFEJF au 30 Juin 2010.
- VALLET, G., (1997) : « (Techniques de suivi de projets : assurer les conditions d'achèvement d'un projet », Paris DUNOD, 187 pages
- VOYER, P., (1999) : « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », Presses de l'Université du Québec, 329 pages



# ANNEXES

## Annexe 1 :

### QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de l'étude devant couronner la fin de notre formation en gestion des projets au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous sommes en train de réaliser une enquête sur les éléments d'appréciations pouvant nous aider à mieux cerner le thème de contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur le genre des projets de votre ministère.

Par conséquent, nous vous saurons gré de répondre en toute honnêteté et avec la plus grande objectivité possible à nos questions.

Nom de l'enquêteur ..... Date de l'enquête

Nom de l'enquêté ..... Structure d'appartenance .....

Poste occupé.....

1. Existe-t-il un système de suivi et d'évaluation des projets qui intègre l'aspect genre au MMFEJF ?

Oui  Non

2. Si non, comment les acteurs de suivi et d'évaluation apprécient-ils les effets et impacts des projets ou programmes sur les rapports entre hommes et femmes chez les bénéficiaires ?

Les acteurs de suivi et d'évaluation n'accordent pas d'importance à ces genres d'impacts et effets.

Les acteurs de suivi et d'évaluation se fondent sur leurs connaissances préalables des rapports de genre dans la zone d'intervention pour leur appréciation.

3. Quelles appréciations faites-vous alors du système de suivi et d'évaluation des projets au MMFEJF ?

Satisfaisant     Peu satisfaisant     Non satisfaisant

4. Savez-vous que le suivi et l'évaluation intégrant l'aspect genre font partie intégrante de la gestion axée sur les résultats ?

Oui                       Non

5. Si oui, comment selon vous, le Ministère peut se conformer à cette prescription de gestion axée sur les résultats ?

Adopter le système de suivi et d'évaluation axés sur le genre

Continuer le suivi et l'évaluation tels qu'ils se pratiquent actuellement.

6. Selon vous, quelles sont les manifestations sur le terrain de l'inexistence d'un système de suivi et d'évaluation, axés sur le genre, des projets de votre ministère ?

La non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du Ministère.

Le caractère subjectif du système de suivi et d'évaluation

La non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.

7. La non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du Ministère : selon vous, elle est due à quoi ?

Non perception par les concepteurs des projets de l'utilité d'une intégration de l'aspect genre.

Non maîtrise par les concepteurs de projets de l'intégration de l'aspect genre.

Défaut d'analyse des rapports de genre dans la zone d'intervention lors de la conception des projets.

Méconnaissance des outils d'intégration de l'approche genre dans la conception des projets.

8. D'après vous, quelles sont les causes de la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre ?

Non planification d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.

Méconnaissance des outils appropriés de suivi selon le genre.

Insistance à perpétuer le suivi traditionnel.

9. Quels peuvent être les obstacles éventuels à la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, axés sur le genre, des projets du MMFEJF ?

.....

.....

.....

**Annexe 2 :**

**ENTRETIEN NON DIRECTIF**

Je suis IBRAHIM BONI Adam, élève au Cycle II de l'ENAM, gestion des projets. Nous réalisons actuellement une étude devant couronner la fin de notre formation. Elle porte sur notre contribution à la mise en place d'un système de suivi évaluation, axé sur le genre, des projets de votre ministère.

Nous vous saurons gré de pouvoir nous entretenir avec vous pendant quelques minutes sur ce thème de notre étude.

Nous vous assurons que l'expression de votre communication dans l'entretien sera libre. Nous ne l'influencerons pas par des interrogations de notre part.

Nom de l'interviewé : .....

Structure d'appartenance : .....

Poste occupé : .....

Date de l'entretien : .....

## TABLES DES MATIERES

	Pages
<b>IDENTIFICATION DU JURY</b> .....	<b>I</b>
<b>DEDICACES</b> .....	<b>Iii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>Iv</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>Vi</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>Vii</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL,                  PROBLEMATIQUE, ET CADRE                  THEORIQUE DE L'ETUDE</b> .....	<b>5</b>
<b>Section 1</b> : Cadre de l'étude, restitution des observations de stage et ciblage de la problématique.....	<b>6</b>
<b>Paragraphe 1</b> : Cadre de l'étude et observation de stage.....	<b>6</b>
<b>I- Cadre de l'étude</b> .....	<b>6</b>
A) Présentation du Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes.....	<b>6</b>
B) Objectifs et missions de la Direction de la Programmation et de la Prospective(DPP).....	<b>8</b>
C) Objectifs et missions de la cellule de suivi- évaluation.....	<b>9</b>
<b>II- Etat des lieux sur le suivi-évaluation au MMFEJF</b> .....	<b>10</b>
A) Bref aperçu sur le cadre institutionnel et le fonctionnement de la cellule du suivi-évaluation .....	<b>10</b>
1- Cadre institutionnel .....	<b>10</b>
2- Fonctionnement .....	<b>10</b>
B) Constats en termes d'atouts.....	<b>12</b>
C) Constats en termes de faiblesses.....	<b>13</b>
<b>Paragraphe 2</b> : Ciblage de la problématique.....	<b>15</b>
<b>I- Choix et Spécification de la problématique</b> .....	<b>15</b>
<b>II- Détermination de la vision globale de résolution de                  la problématique</b> .....	<b>17</b>
<b>Section 2</b> : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	<b>17</b>
<b>Paragraphe 1</b> : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	<b>18</b>
<b>I- Objectifs et hypothèses de l'étude</b> .....	<b>18</b>

A) Objectifs.....	18
1- Objectif général.....	18
2- Objectifs spécifiques.....	18
B) Causes et hypothèses liées à la problématique choisie.....	18
1- Causes et hypothèse relatives à la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF.....	18
2- Causes et hypothèse relatives à la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.	20
C) Tableau de Bord de l'étude.....	22
1- Rôle du tableau de bord de l'étude .....	22
2- Présentation du tableau de bord de l'étude ....	23
<b>II- Revue de littérature.....</b>	<b>24</b>
<b>Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude.....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES .....</b>	<b>28</b>
<b>Section 1 : Collecte et présentation des données.....</b>	<b>28</b>
<b>Paragraphe 1 : Préparation et réalisation de la collecte.....</b>	<b>28</b>
<b>I- Phase de la préparation de la collecte des données.....</b>	<b>28</b>
A) Etape de ciblage de la population mère.....	28
B) Techniques et outils de collecte des données.....	29
1- Les enquêtes par questionnaire.....	29
2- L'entretien non directif.....	29
<b>II- Phase de réalisation de la collecte des données.....</b>	<b>29</b>
A) La revue documentaire.....	29
B) Déroulement de l'entretien non directif.....	29
C) Déroulement des enquêtes et difficultés rencontrées..	30
1- Déroulement des enquêtes.....	30
2- Difficultés rencontrées.....	30
<b>Paragraphe 2 : Dépouillement et présentation des données.....</b>	<b>30</b>
<b>I- Dépouillement et Présentation des résultats d'enquête relatifs à la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF ....</b>	<b>30</b>
A) Dépouillement des données.....	30
B) Tableau de présentation des données ou distribution statistique .....	32
<b>II- Dépouillement et Présentation des résultats d'enquête relatifs à la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.....</b>	<b>33</b>

A) Dépouillement des données.....	33
B) Tableau de présentation des données ou distribution statistique.....	34
<b>Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....</b>	<b>36</b>
<b>Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....</b>	<b>36</b>
<b>I- Vérification de l'hypothèse spécifique N°1.....</b>	<b>36</b>
A) Rappel de l'hypothèse.....	36
B) Eléments d'analyse.....	36
C) Conclusion sur le test de l'hypothèse spécifique N°1.....	37
<b>II- Vérification de l'hypothèse spécifique N°2.....</b>	<b>37</b>
A) Rappel de l'hypothèse.....	37
B) Eléments d'analyse.....	37
C) Conclusion sur le test de l'hypothèse spécifique N°2.....	37
<b>Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic.....</b>	<b>38</b>
<b>I- Elément du diagnostic n°1.....</b>	<b>38</b>
<b>II- Elément du diagnostic n°2.....</b>	<b>38</b>
<b>CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1 : Approches de Solutions.....</b>	<b>40</b>
<b>Paragraphe1 : Approches de solutions relatives à la non intégration de l'approche genre dans la conception et la planification des projets du MMFEJF .....</b>	<b>40</b>
<b>Paragraphe 2 : Approches de solutions relatives à la non utilisation d'un dispositif de suivi intégrant l'aspect genre.....</b>	<b>50</b>
<b>Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions.....</b>	<b>53</b>
<b>Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit du Gouvernement.....</b>	<b>53</b>
<b>Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit des acteurs des projets et programmes du MMFEJF.....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>59</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>61</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>66</b>