

UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE



SCHÉMA

**ORGANISATIONNEL TYPE
D'INSTITUTIONNALISATION
DU GENRE (STIG)**



UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

LA COMMISSION

ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

UNION ÉCONOMIQUE
ET MONÉTAIRE
OUEST AFRICAINE

SCHÉMA

ORGANISATIONNEL TYPE
D'INSTITUTIONNALISATION
DU GENRE (STIG)



Le Schéma organisationnel Type d'Institutionnalisation du Genre (STIG), a été réalisé sous le leadership de Monsieur Serifo Mamadù JAQUITE, Commissaire chargé du Département du Développement Humain de la Commission de l'UEMOA, avec l'assistance de Madame Aissata MININGOU, Directrice de Cabinet.

L'Equipe de rédaction de la Commission, supervisée par Dr Barbara KY, Macroéconomiste et Directrice du Genre, était composée de :

- Monsieur Juste COULIBALY, Economiste-planificateur, Chef de la Division de l'égalité et de l'équité du Genre ;
- Monsieur David BEYI, Économiste-statisticien, Chef de la Division de la promotion économique et sociale de la Femme.

L'élaboration du document a été enrichi des précieuses contributions des Experts des États membres et Départements de la Commission de l'UEMOA.

Sommaire

LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES TABLEAUX	7
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	8
AVANT-PROPOS	10
INTRODUCTION	12
1. CADRE CONCEPTUEL ET DIAGNOSTIC DE L'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE DANS LES ÉTATS MEMBRES	13
1.1. Cadre conceptuel	14
1.2. État des lieux des mécanismes nationaux d'institutionnalisation du genre dans les états membres de l'UEMOA	17
2. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET FONDEMENTS	21
2.1. Cadre de référence sous-tendant la mise en place d'un schéma organisationnel type d'institutionnalisation du genre	22
2.2. Objectifs du schéma	23
2.3. Principes directeurs	25
3. CADRE ORGANISATIONNEL TYPE D'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE	27
3.1. Vue d'ensemble du cadre organisationnel	28
3.2. Cadre d'orientation et de décision du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du genre	29
3.3. Cadre de coordination et de pilotage du STIG	34
3.4. Cadre d'exécution du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du genre	41
3.5. Conditions de réussite de la mise en œuvre du schéma	47
4. DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION DU STIG	53
4.1. Objectifs et résultats du dispositif de suivi-évaluation	54
4.2. Mécanisme de suivi-évaluation du STIG	56

4.3. Principales dispositions préalables pour un système de suivi-évaluation efficace	60
4.4. Récapitulatif des rôles et responsabilités des parties prenantes du schéma d'institutionnalisation du genre dans le dispositif de suivi-évaluation proposé	61
CONCLUSION	65
GLOSSAIRE	67

Liste des figures

Figure 1 : Structuration globale du cadre organisationnel type d'institutionnalisation du Genre	28
Figure 2 : Cadre de coordination et de décision du STIG	30
Figure 3 : Cadre de coordination et de pilotage du STIG dans les États	34
Figure 4 : Structuration du Secrétariat Technique Permanent du Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre	37
Figure 5 : Cadre de pilotage du schéma au niveau central et local	41
Figure 6 : Organisation type des départements ministériels induite par le schéma	44
Figure 7 : Schématisation d'un circuit d'élaboration et de validation d'une politique sectorielle	45
Figure 8 : Institutionnalisation du Genre dans les processus de Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi-évaluation du développement	49
Figure 9 : Une vue du processus de suivi-évaluation lié à l'institutionnalisation du Genre dans le cadre de l'opérationnalisation du STIG	59

Liste des tableaux

Tableau 1 : Institutionnalisation du Genre dans la chaîne PPPBSE et rôles des parties prenantes	50
Tableau 2 : Activités de planification et suivi-évaluation et rôles des diverses parties prenantes	61

Sigles et abréviations

BCEAO	: Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
BSG	: Budgétisation Sensible au Genre
CADHP	: Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples
CEA	: Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEF	: Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'Égard des Femmes
CONAP	: Conseil National pour la Promotion du Genre
CSIG	: Comité Sectoriel d'Institutionnalisation du Genre
DAREN	: Département de l'Agriculture, des Ressources en Eau et de l'Environnement
DATC	: Département de l'Aménagement du Territoire Communautaire et des Transports
DDH	: Département du Développement Humain
DEMEN	: Département du Développement de l'Entreprise, des Mines, de l'Energie, et de l'Economie Numérique
DPE	: Département des Politiques Économiques et de la Fiscalité Intérieure
DSAF	: Département des Services Administratifs et Financiers
EPN	: Établissement Public National
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FMI	: Fonds Monétaire International
IFE	: Institut de la Femme et de l'Enfant
IIG	: Indice d'Inégalité de Genre
MASM	: Ministère des Affaires Sociales et de la Microfinance
MASPFA	: Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation
MFFE	: Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfant
MFFGPE	: Ministère de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants
MFFPS	: Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection Sociale
MFSNFAH	: Ministère de la Femme, de la Solidarité Nationale, de la famille et l'action humanitaire
MPFEF	: Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
OFFE	: Observatoire de la Famille, de la Femme et de l'Enfant

ONEG	: Observatoire National de l'Égalité et du Genre
ONG	: Organisations Non Gouvernementales
ONP	: Observatoire National pour la Parité
ONPG	: Observatoire National pour la Promotion du Genre
ONU	: Entité des Nations Unies pour l'Égalité des sexes et l'autonomisation des Femmes
PIB	: Produit Intérieur Brut
PND	: Plan National de Développement
PNG	: Politique Nationale Genre
PNEEG	: Politique Nationale de l'Égalité et l'Équité de Genre
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
SGG	: Secrétariat Général du Gouvernement
STIG	: Schéma organisationnel Type d'Institutionnalisation du Genre
SUD	: Suffrage Universel Direct
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UEMOA	: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
VBG	: Violences Basées sur le Genre



Avant-propos

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), œuvre, notamment, à ériger un espace communautaire performant, où les femmes et les hommes ont les mêmes chances de contribuer au développement de leur région et de bénéficier équitablement des fruits de la croissance. Pour une intégration régionale soucieuse d'optimiser les performances de l'espace, il est essentiel de tenir compte de la dimension Genre dans la gestion du développement. Cela s'opère à travers l'institutionnalisation du Genre.

Depuis la conférence de Beijing en 1995, l'institutionnalisation du Genre a été reconnue comme une des pistes majeures pour réduire les inégalités et iniquités entre les femmes et les hommes. Cependant, la mise en œuvre de cette orientation constitue un défi crucial dans le monde faute d'outils, de

procédures, de mécanismes adaptés, ainsi que de ressources humaines idoines. Cela explique la persistance des inégalités entre les hommes et les femmes au sein de l'Union malgré les Politiques Nationales Genre adoptées par chaque État membre. C'est pourquoi, la Stratégie Genre de l'Union, adoptée par décision N°03-2018/CM/UEMOA du 29 juin 2018 du Conseil des Ministres, a comme pilier fondamental l'institutionnalisation du Genre dans la mesure où elle constitue l'insuffisance majeure et commune à l'ensemble des États membres qui freine la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes.

Avec une population de plus de 141 millions d'habitants en 2022, dont 50,03% de femmes et un taux de croissance moyen du produit intérieur brut estimé à environ 5% sur les dix dernières

années (2013-2022), exception faite de l'intermède de l'année 2020 (2,4%) dû à la Covid19, l'UEMOA constitue un pôle de développement majeur sur le continent africain.

Cependant les enjeux de développement durable invitent à s'interroger sur le caractère inclusif et optimal de cette performance macroéconomique. Une croissance inclusive et durable nécessite, entre autres, que toutes les franges de la population y contribuent et optimisent cette participation dans tous les secteurs. A cet effet, l'institutionnalisation du Genre doit se baser sur la planification en intégrant la sexespecificité dans la chaîne « *Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation PPPBSE* » pour infléchir l'ensemble des politiques publiques.

Allant du principe que le Genre, au-delà des préoccupations liées aux droits humains, est un instrument de planification, et tenant compte des enjeux précités, les États membres de l'UEMOA se sont dotés d'un Schéma organisationnel Type d'Institutionnalisation du Genre dans les Ministères et les Institutions (STIG) pour adresser les insuffisances à la prise en compte systématique et transversale de la sexespecificité.

Adopté par le Conseil des Ministres de l'UEMOA par décision N°005/2022/CM/ UEMOA du 24 juin 2022, le STIG définit les instances, les processus et les outils nécessaires pour développer une culture de la prise en compte systématique et transversale des besoins des femmes et des hommes dans les politiques, les programmes, les budgets et les pratiques managériales des États membres.

Ce dispositif type, constituant un modèle d'institutionnalisation du genre dans les administrations nationales, pourra être contextualisé le cas échéant pour prendre en compte certaines spécificités nationales.

Ainsi, il permettra de rendre effective la transversalité du genre dans l'ensemble des départements sectoriels afin d'œuvrer à la réduction des inégalités dans tous les secteurs, aussi bien au niveau central que local. Ce faisant, le STIG vient faciliter l'atteinte des objectifs de la Politique Nationale Genre dans chaque État membre en vue d'un développement économique inclusif et durable de notre espace communautaire, au profit de nos concitoyens.

Abdoulaye DIOP,

Président de la Commission de l'UEMOA

INTRODUCTION

Depuis la conférence de Beijing en 1995, les Etats du monde ont marqué des avancées significatives dans la mise en place et dans l'application de cadres légaux et règlementaires favorables à l'égalité et à l'équité entre les femmes et les hommes dans toutes les sphères de la vie économique et sociale. Cependant, la question de l'égalité entre les sexes demeure un défi important à l'échelle du continent africain et une préoccupation majeure pour les Etats membres de l'UEMOA.

Cette préoccupation a été mise en relief par le Protocole additionnel N°2, relatif aux politiques sectorielles de l'UEMOA, qui dispose en son article 2 que *«l'Union met en œuvre des actions communes en vue de créer un cadre favorable au renforcement du rôle de la femme dans l'intégration régionale et le développement économique et social des pays membres»*.

Ainsi, à l'instar de la communauté internationale, les États membres de l'UEMOA ont entrepris de faire de la dimension Genre, un principe de gouvernance dans la gestion publique. Ces efforts ont été matérialisés par l'adoption de Politiques Nationales Genre pour orienter les interventions en matière d'intégration du Genre dans le développement. Aussi, des départements ministériels se sont-ils vus chargés du pilotage des processus de promotion de l'Égalité Hommes-Femmes (EHF). De plus, des structures ont été mises en place au niveau sectoriel pour favoriser et systématiser la prise en compte du Genre dans les politiques sectorielles.

Cependant, les méthodologies et mécanismes existants chargés d'opérationnaliser la transversalité du genre dans toutes les politiques publiques demeurent peu efficaces. C'est pourquoi la Commission de l'UEMOA, dans le cadre de l'opérationnalisation de sa Stratégie Genre, notamment l'axe 1, intitulé *«Amélioration du cadre d'intégration systémique de la dimension Genre dans les Organes de l'Union et dans les États membres»*, a décidé d'accompagner les États membres à se doter de mécanismes et instruments pertinents susceptibles de leur permettre de rendre effective la transversalité du Genre dans chaque secteur, via les politiques, les budgets, et les pratiques managériales.

Le présent schéma aborde d'abord le cadre conceptuel et de diagnostic de l'institutionnalisation du Genre dans les Etats membres (I). Ensuite, sont traités les orientations stratégiques et les fondements du STIG (II), ainsi que ses origines (III). Enfin, la présentation du dispositif de suivi-évaluation (IV) va mettre un terme à la structuration du document du STIG.

01-

CADRE CONCEPTUEL ET DIAGNOSTIC DE L'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE DANS LES ÉTATS MEMBRES



1.1. Cadre conceptuel

Les concepts clefs relatifs aux schémas organisationnels, notamment ceux en lien avec l'Administration et les politiques publiques, sont présentés dans l'annexe 1. Cette section se focalise sur certains concepts qui permettront de mieux appréhender la notion de l'institutionnalisation du Genre.

1.1.1. Institution et institutionnalisation

Selon Émile Durkheim, **l'institution** fait référence à «*l'ensemble des pratiques, des rites et règles de conduite entre des personnes ainsi que l'ensemble des représentations qui concernent ces pratiques, qui définissent leur signification et tendent à justifier leur existence*». Allant dans le même sens, Meyer et Rowan (1977) la définissent comme «*l'ensemble des règles culturelles structurant l'activité organisationnelle*». Ces règles sont des compromis trouvés par les différents acteurs en vue de stabiliser leurs relations (Houngbo, 2016). L'auteure précise d'ailleurs que ces règles intègrent «*les normes, les modes de conduite, la manière de penser, la manière d'agir et les croyances partagées*». Pour d'autres auteurs comme Lounnas (2004), l'institu-

tion est «*le produit d'un processus d'institutionnalisation, évolutionniste, lent et persistant durant lequel les activités des humains deviennent des coutumes, ensuite se transforment en mœurs puis en institutions*».

L'institutionnalisation est donc un processus qui consiste à formaliser, à faire accepter et à pérenniser les relations sociales (Dimaggio, 1988). Ribeiro (2006) la considère comme «*une reconnaissance formelle d'une manière de faire et son incorporation dans les actions quotidiennes*». Pour Berger et Luckmann (1966), il s'agit d'un processus, à trois étapes majeures, «*par lequel des pratiques deviennent tenues pour acquises*». Ces étapes du processus d'institutionnalisation que distinguent Berger et Luckmann sont :



l'extériorisation qui correspond à l'ensemble des comportements des individus qui fait de la société un produit de l'action humaine ;



l'objectivation qui est le résultat dans l'espace et dans le temps des pratiques institutionnalisées ;



l'intériorisation correspond à la phase où les pratiques institutionnalisées sont socialisées au sein des institutions. Ainsi, globalement, plus les pratiques et les manières de faire sont institutionnalisées et moins les acteur-trice-s s'interrogent sur leur origine (Huault et Leca, 2009).

Dans cette étude, l'institutionnalisation est comprise comme un processus de reconnaissance formelle et de systématisation de pratiques de gestion et de gouvernance de manière à les tenir, à termes, pour acquises. Aussi, lorsque les pratiques sont socialisées au sein d'une Institution (Intériorisation), le res-

pect des pratiques de gestion ou de gouvernance (pouvoir) ne dépend pas de l'appréciation d'une quelconque personne mais de l'institution toute entière.

1.1.2. Concept Genre

Le concept genre fait référence à l'ensemble des caractéristiques associées aux hommes et aux femmes dans une société et dans un contexte historique et culturel donné, qui façonnent l'identité sociale d'un individu. C'est un concept qui met l'accent sur les rôles sociaux qui sont appris à travers le processus de socialisation, qui changent selon le milieu et l'époque, ainsi que les relations de pouvoir qui en découlent. La répartition des rôles entre les femmes et les hommes n'est pas en soi négative. Cependant, elle a bien souvent comme conséquence de favoriser ou de restreindre la capacité d'accéder à la responsabilité et de bénéficier des retombées du développement. Les rôles ne sont pas immuables : puisqu'ils ont été construits par la société, ils peuvent être modifiés. Pour que les hommes et les femmes aient les mêmes chances d'accéder aux ressources, de développer leurs capacités, de faire des choix et de décider de leur avenir, cela nécessite la transformation des rapports sociaux inégalitaires¹ - en particulier des rapports de genre - et l'amélioration du statut des femmes² (UEMOA 2018).

Globalement, le Genre est un concept multidimensionnel. Il est au cœur de quatre principaux enjeux, qui interagissent entre eux, au sein des organisations (Hofman et al. 2006)³. Il s'agit notamment d'enjeux de citoyenneté, politiques, organisationnels et opérationnels. Les **enjeux de citoyenneté** font évidemment référence à l'accès, à la citoyenneté, aux droits, qui permettent une égalité effective entre les hommes et les femmes. Les **enjeux politiques**, quant à eux, rappellent qu'aucune égalité entre les sexes ne peut se faire en l'absence d'une forte volonté politique ainsi que de lois et de cadres stratégiques qui y soient favorables. Concernant les **enjeux organisationnels**, ils questionnent les approches méthodologiques, les cultures organisationnelles, les façons de faire qui peuvent ou non favoriser l'effectivité de l'égalité hommes-femmes. Enfin, les **enjeux opérationnels** se réfèrent aux données, aux compétences techniques et matérielles nécessaires à une mise en œuvre sensible au Genre des lois et des cadres stratégiques.

1 *L'égalité de Genre signifie que les femmes et les hommes jouissent du même statut au sein d'une société don-née. Cela ne signifie pas que les femmes et les hommes sont des personnes identiques, mais que leurs ressem-blances et leurs différences sont censées avoir la même valeur. L'égalité entre les femmes et les hommes signifie que les femmes et les hommes jouissent de conditions égales pour exploiter pleinement leurs droits humains, qu'ils peuvent contribuer à part égale au développement, politique, économique, social et culturel d'un pays, d'une région, et qu'ils peuvent en tirer profit à part égale.*

2 *L'équité fait référence au fait d'être juste envers les femmes et les hommes et d'en faire un moyen de correction des écarts. Afin d'assurer cette équité, il faut souvent adopter des mesures qui compensent les désavantages historiques et sociaux qui ont empêché les femmes et les hommes de profiter de chances égales.*

3 *À partir des travaux de Caren Levy, du Development Planning Unit (Londres), sur la toile d'institutionnalisation du Genre, un outil qui sert à diagnostiquer dans quelle mesure l'intégration transversale du genre est en place, soit dans une organisation, un programme/projet, une région, un pays etc.*

1.1.3. Institutionnalisation du Genre

L'institutionnalisation du Genre est une démarche consistant à *évaluer les implications des femmes et des hommes dans toute action planifiée comprenant la législation, les procédures ou les programmes dans tous les domaines et à tous les niveaux* (UEMOA⁴, 2018). Elle permet *«d'intégrer les préoccupations et les expériences des femmes et des hommes à la conception, à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation des procédures et des programmes dans toutes les sphères politiques, économiques et sociétales pour qu'ils en bénéficient de manière égale et que l'inégalité actuelle ne soit pas perpétuée. Le but ultime est d'atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes»*.

Selon le PNUD, **l'institutionnalisation du Genre** est un moyen de promotion de l'égalité entre les sexes dans le développement. Elle fait référence à la prise en compte systématique du Genre, de façon transversale (dans tous les domaines) et structurelle (à

toutes les étapes), dans tous les programmes et services ainsi que dans la structure interne de l'organisation. Elle vise à faire en sorte que les politiques, les processus, les prises de décision, l'allocation des ressources et des budgets, les activités, les relations de travail, entre autres, concourent à la promotion de l'égalité entre les sexes, notamment avec la satisfaction des besoins pratiques⁵ et des intérêts stratégiques⁶ aussi bien des femmes que des hommes, des filles que des garçons.

Au regard des définitions susmentionnées, l'institutionnalisation du Genre va être considérée, comme un processus de formalisation qui vise à systématiser et pérenniser l'intégration de la dimension genre dans les politiques publiques, et dans les organisations à travers la mise en place de mécanismes, dispositifs et règles appropriées de gestion et de gouvernance dans un souci d'amélioration des relations sociales entre les femmes et les hommes.

4 Dans Stratégie Genre de l'UEMOA.

5 Ces besoins concernent les nécessités de la vie quotidienne (eau, assainissement, logement, production agricole, etc.), (Ryckmans, 2013). Ils ne peuvent être satisfaisants sans une transformation sociale dans le sens de l'égalité de genre.

6 Ces besoins sont liés aux changements dans les rôles ainsi que dans l'accès et le contrôle des ressources et des bénéfices. La satisfaction des besoins stratégiques se fait sur un long terme. Elle porte entre autres sur l'augmentation des connaissances et aptitudes, la protection juridique et l'égalité des chances.

1.2. État des lieux des mécanismes nationaux d'institutionnalisation du genre dans les états membres de l'UEMOA



1.2.1. Au niveau du Cadre légal

Dans l'ensemble, les États membres de l'UEMOA consacrent, dans leurs Constitutions respectives, le principe de l'égalité en droit et en devoir des citoyens et citoyennes, conformément à leurs engagements internationaux, notamment ceux en matière d'égalité entre les sexes et de promotion des droits des femmes.

Également, le renforcement de la sexospécificité dans le dispositif légal dans les différents pays de l'UEMOA a permis l'adoption de plusieurs lois favorables à l'égalité entre les sexes et aux droits des femmes, touchant aussi bien à la sphère publique que privée. Cependant, dans la totalité

des États membres de l'Union, on constate un vide juridique en matière d'intégration du Genre dans les organisations publiques. Aussi, à l'instar de nombreux pays de l'Afrique subsaharienne, le dispositif légal favorable au Genre reste en majorité plus formel que réel. L'une des raisons de ce fossé réside dans le fait que, dans la pratique, le droit positif reste concurrencé par les normes coutumières et religieuses.

Par ailleurs, ces États ont ratifié des textes internationaux concourant à la protection et à la promotion des droits de la femme.

1.2.2. Au niveau des cadres stratégique et opérationnel

Au sein de l'espace UEMOA, tous les pays disposent d'une Politique Nationale Genre (PNG). Dans l'ensemble, ces documents restent faiblement arrimés sur les politiques de développement nationales et sectorielles dans tous les États membres de l'Union. Ainsi, dans la totalité des pays de l'Union, les instruments utilisés dans les systèmes de planification du développement et dans la gestion administrative demeurent encore très peu sensibles à la dimension genre en dépit des objectifs des PNG visant sa prise en compte trans-

versale dans les politiques publiques. Ces instruments de gestion du développement n'ont pas toujours disposé d'outils adaptés à l'intégration de la dimension genre dans certains pays comme le Bénin, le Burkina Faso, le Togo et le Sénégal. De plus, les départements ministériels en charge de ces questions (Planification, Économie, Finances, Fonction Publique et modernisation de l'administration) sont peu responsabilisés dans les processus d'institutionnalisation du Genre dans les différents États.

1.2.3. Au niveau du cadre organisationnel

Au niveau central, dans pratiquement tous les États membres de l'UEMOA, la promotion du Genre est explicitement inscrite dans les attributions du Ministère en charge de la Femme. Les attributions des autres départements ministériels sont neutres au regard des questions de genre.

Par ailleurs, au sein de l'UEMOA, certains pays ont réussi à disposer d'un mécanisme multisectoriel formel de coordination des questions de Genre, avec la prise de décrets et/ou d'arrêtés organisant leur dispositif sectoriel d'institutionnalisation de la sexospécificité. Ce dispositif est majoritairement composé de Cellules focales genre dans l'ensemble des

pays. Mais, dans la grande majorité des cas, les Cellules focales genre n'ont pas d'existence légale, ne figurent pas dans l'organigramme type des Ministères et ne disposent pas d'équipes dédiées en dehors du Sénégal. Globalement, leurs activités ont rarement un lien avec le domaine technique couvert par le département ministériel qui les abrite. Aussi, les personnes qui les animent n'occupent, pas toujours des positions de décision susceptibles de leur permettre d'influencer les processus de Planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation, en termes d'intégration de la dimension genre.

1.2.4. Au niveau des compétences et expertises

La formation des acteurs et actrices du développement constitue la majorité des activités réalisées par les structures chargées de promouvoir le Genre dans les différents pays de l'Union. Mais, ces formations en genre sont principalement réalisées avec l'appui financier des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dans la plupart des pays car elles ne sont pas prises en compte dans le développement des compétences techniques des fonctionnaires et agents de l'État. Aussi le faible arrimage de ces formations avec les besoins nationaux et sectoriels en matière d'institutionnalisation du Genre n'a-t-il pas favorisé l'émergence d'une masse critique de compétences techniques susceptibles d'assurer efficacement l'intégration de la dimension genre dans les politiques publiques. Également, ces formations n'ont pas touché de manière pertinente les principaux décideurs des processus

de développement, pour lesquels le concept genre demeure encore majoritairement une notion abstraite.

Au niveau universitaire, les formations diplômantes sont rares au sein de l'espace UEMOA. Néanmoins, certains pays notamment la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso et le Sénégal disposent de structures de formation délivrant des Certificats ou des Masters en Genre et Développement. De plus, certaines grandes écoles des pays de l'Union ont entrepris d'intégrer des modules genre dans leurs *curricula* de formation (ENA d'Abidjan, INP-HB de Yamoussoukro, etc.). Ces réformes en cours dans le monde universitaire constituent des opportunités qui accroîtront progressivement le nombre de technicien-ne-s de haut niveau ayant une bonne connaissance des enjeux et des méthodes de l'approche genre.

1.2.5. Au niveau des systèmes de suivi-évaluation et de production des statistiques

Au sein de l'espace UEMOA, des efforts d'amélioration de la sensibilité au Genre des systèmes de suivi-évaluation s'observent dans quelques pays. En effet, un répertoire d'indicateurs Genre existe au Burkina Faso et au Sénégal. Au niveau du Niger, le processus de conception de ce répertoire est en cours avec l'appui de l'INS Niger.

Dans la plupart des pays de l'Union, les opérations d'envergure de collecte de données sont conduites avec une

sensibilité plus ou moins forte à la sexospécificité. Mais, ces statistiques sensibles au Genre restent majoritairement limitées aux secteurs sociaux comparativement aux secteurs productifs. De plus, les études contextuelles sensibles au Genre ou des analyses spécifiques genre sont rares alors que les données (qualitatives et quantitatives) désagrégées par sexe, constituent les piliers de l'intégration de la dimension Genre dans toute intervention.



02-

ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES ET
FONDEMENTS



2.1. Cadre de référence sous-tendant la mise en place d'un schéma organisationnel type d'institutionnalisation du genre

L'égalité entre les hommes et les femmes est un droit fondamental tel qu'affirmé dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme. La garantie du respect de ce droit fondamental a induit l'élaboration de nombreux instruments internationaux et régionaux, notamment le Programme d'Action de Beijing, la Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'Égard des Femmes (CEDEF) et la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples relatifs aux droits de la femme (Protocole de Maputo), auxquels l'ensemble des États membres de l'UEMOA ont adhéré.

De plus, le principe de l'égalité en droit et en devoir sans discrimination de sexe est consacré par la totalité des Constitutions des pays de l'Union. Certaines d'entre elles précisent que les discriminations de toutes sortes notamment celles fondées sur le sexe sont prohibées. D'autres, également, indiquent clairement que la promotion du Genre et de la parité sur le marché du travail sont des facteurs de réalisation de l'égalité hommes-femmes.

Outre les Constitutions qui sont de plus en plus favorables à l'égalité entre les sexes dans les États membres, de nombreuses dispositions légales favorables à la question des droits des femmes sont venues enrichir les dispositifs juridiques nationaux. Il s'agit entre autres des lois sur l'amélioration de l'égalité hommes-femmes dans la participation à la gouvernance administrative et politique ainsi que sur le marché du travail.

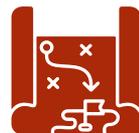
Le schéma organisationnel type

d'institutionnalisation du Genre (STIG) repose d'abord sur le postulat que la société est un produit de l'action humaine. Dans ce cadre, les individus constituent les différentes composantes des parties prenantes impliquées dans la gestion de l'action gouvernementale, depuis le sommet de l'État jusqu'à la base. Leurs contributions respectives et spécifiques sont indispensables à la mise en place de pratiques institutionnalisées de genre capables d'assurer d'une part, la transversalité de l'approche dans les interventions de développement et d'autre part, favoriser l'atteinte de résultats pertinents d'égalité entre les sexes dans le temps et dans l'espace.

Le schéma trouve également son fondement dans le fait que sans un cadre cohérent, inclusif, rigoureux et dynamique d'intervention, les initiatives d'intégration du Genre dans les politiques publiques ont peu de chance d'évoluer en des pratiques institutionnalisées et socialisées au sein des Ministères et des Institutions. Le STIG est fait dans le souci de démultiplier les réponses nécessaires à la progression vers l'égalité hommes-femmes.

Aussi ce schéma organisationnel type s'inscrit-il dans le cadre de l'orientation générale donnée par la Stratégie Genre de l'UEMOA à savoir *«parvenir à l'égalité entre les femmes et les hommes et l'autonomisation de celles-ci, par l'institutionnalisation du Genre dans les politiques, les programmes, les budgets et les pratiques managériales des États membres et des Organes de l'UEMOA»*.

2.2. Objectifs du schéma



2.2.1. Objectif global

L'objectif global du schéma organisationnel type est de renforcer la prise en compte systématique et transversale de la sexospécificité dans les politiques publiques, dans les Ministères et les Institutions des États membres de l'UEMOA.

2.2.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :



Les changements souhaités pour l'amélioration des mécanismes nationaux d'institutionnalisation du Genre, concernent aussi bien les niveaux macro, méso que micro de la gestion des affaires publiques dans les États membres.



Renforcer la sensibilité des cadres légaux de gestion de l'Administration publique et du pilotage du développement.

Le renforcement de cette sensibilité au Genre des cadres légaux et règlemen-

taires de gestion de l'Administration publique et du pilotage du développement est indispensable à l'émergence d'un environnement organisationnel propice à la transversalité du Genre dans les politiques et les pratiques managériales. Il s'agit, en effet, de renforcer le caractère sexospécifique des statuts généraux de la Fonction publique, des lois portant principes

fondamentaux de la création, de l'organisation et du contrôle des services publics. Il consiste également à engager les États membres de l'UEMOA dans des processus d'adoption de lois sur la Budgétisation Sensible au Genre. L'ensemble de ces actions contribuera à une amélioration de la sensibilité au Genre des systèmes de planification du développement.



Mettre en place un dispositif organisationnel type favorisant la prise en compte pertinente de la dimension genre dans les politiques publiques.

La mise en place de ce dispositif organisationnel type s'inscrit dans le cadre d'un processus de renforcement des capacités institutionnelles. Il a pour but de formaliser et pérenniser l'intégration de la dimension genre dans l'organisation des pouvoirs publics. Il consiste à rendre explicites et visibles les questions de Genre dans les organigrammes de l'ensemble des Ministères. Il nécessite aussi, l'apparition dans le paysage institutionnel des États membres de l'UEMOA de nouvelles structures administratives nationales et sectorielles chargées de l'institutionnalisation du Genre. Elles seront conçues et mises en place de manière à disposer de la légitimité, de l'autorité ou de l'autonomie nécessaires pour conduire les processus d'institutionnalisation du Genre au niveau national, sectoriel et local. Pour ce faire, il importe qu'elles disposent de ressources humaines et financières dédiées à la systématisation de l'intégration de la sexospécificité dans la gestion et la gouvernance des affaires publiques.

Ce dispositif organisationnel type met un point d'honneur à déclencher le renforcement de la coordination et

du pilotage des Politiques nationales Genre dans les États membres de l'UEMOA. Il permet également la mise en place d'approches novatrices de valorisation et de diffusion inclusive des acquis, des connaissances, des bonnes pratiques et leçons apprises en matière d'institutionnalisation du Genre. Il nécessite aussi la mise en place de procédures et mécanismes de gestion du personnel qui promeuvent l'égalité entre les sexes dans l'accès aux emplois offerts par l'Administration publique. Il déclenche, par ailleurs, la mise en place de dispositifs réglementaires, de procédures et de directives visant l'amélioration de la sexospécificité dans la gestion et la gouvernance administrative.



Développer des procédures et des outils harmonisés d'institutionnalisation du Genre dans les politiques publiques, les budgets et les pratiques managériales.

La transversalité des questions de genre exige la disponibilité d'instruments et d'outils harmonisés, consensuels et formellement adoptés en Conseil des Ministres afin de régir l'intégration du Genre dans les politiques publiques et les pratiques managériales. Il en est de même pour le renforcement de la responsabilisation et de la redevabilité concernant les questions de sexospécificité.

L'amélioration de la sensibilité au Genre des cadres de performance des processus de développement portera spécifiquement d'une part, sur la définition claire d'indicateurs sexospécifiques susceptibles d'alimenter les débats nationaux, régionaux et internationaux en matière d'institutionnalisation du Genre et d'autre part, la mise en place de

systèmes performants, dynamiques et interactifs d'alimentation régulière des indicateurs définis.



Assurer la promotion des formations continues, universitaires et spécialisées en matière d'institutionnalisation du genre dans les politiques publiques et les organisations.

Cette promotion vise à apporter des réponses pertinentes à la problématique récurrente de la faible disponibilité d'expertises en intégration du Genre dans les politiques publiques et les pratiques managériales, adaptées aux différents secteurs d'interventions dans les États membres. À cet effet, elle favorise la prise en compte de la construction des compétences

en intégration du Genre dans les politiques publiques et les pratiques managériales dans la mise en place et la gestion des ressources humaines de l'Administration publique dans les États membres. Elle suscitera la création d'une fonction d'Analystes Genre au sein de la Fonction publique. Ces experts faciliteront la dynamique d'institutionnalisation du Genre dans les différents secteurs de planification. La mise en place de ce corps d'analystes genre au niveau de la fonction publique implique la création d'une formation diplômante dédiée. Il s'agit, également, de mettre en place un dispositif de coordination pertinent et efficace des formations qualifiantes en Genre et Développement réalisées dans les États membres afin qu'elles répondent clairement aux besoins nationaux et sectoriels d'institutionnalisation du Genre.

2.3. Principes directeurs

Le schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre se veut un levier de concrétisation des engagements pris par les États membres de l'UEMOA en faveur de l'égalité hommes-femmes et de la promotion des droits humains, sans discrimination aucune. À cet effet, il privilégie une approche globale, transversale et inclusive faisant appel aux principes ci-après.

Approche multi-acteurs

Cette approche est d'autant plus importante que le schéma s'inscrit dans une dynamique de responsabilités partagées. En effet, la participation et l'implication des différentes parties prenantes (Primature, Ministères, Institutions, Partenaires techniques et financiers, Organisations de la société civile, etc.) sont indispensables à une transversalité du Genre et au développement de pratiques genre adaptées aux différents contextes d'interventions.

Interdépendance des résultats

La performance des processus d'institutionnalisation du Genre relève de résultats interdépendants,

impliquant différentes catégories de parties prenantes et exigeant une synergie des interventions. Aussi est-il indispensable d'inscrire l'institutionnalisation du Genre dans l'agenda des structures transversales en charge de la planification, du suivi et de l'évaluation qui impulsent et synchronisent l'ensemble des interventions de développement.



Coordination

En tant que principe opératoire du schéma, la coordination favorise une meilleure mise en cohérence et articulation des différentes initiatives nationales, sectorielles et locales d'institutionnalisation du Genre dans les pays.

Équité et justice sociale

Le STIG s'inscrit dans une dynamique de renforcement des capacités institutionnelles, stratégiques et opérationnelles des États membres de l'UEMOA dans leurs efforts de réduction des inégalités entre les sexes et de mobilisation du plein potentiel de toutes les composantes de la population au profit du développement.

Ainsi, les principes d'équité et de justice sociale servent dans la correction des inégalités de départ pour aboutir à l'équivalence des chances (ou opportunités) entre femmes et hommes, en tenant compte de leurs besoins et intérêts spécifiques, et des implications des relations de pouvoirs. Des mesures dites d'équité ou de la mesure temporaire spéciale telle que le

quota, autorisées par la CEDEF, sont mises à profit pour la création d'un environnement favorable à l'égalité hommes-femmes.

Approche régionale

Comme retenu par la Stratégie Genre de l'UEMOA, ce schéma se veut «*une opportunité pour dépasser les approches multi-pays par une approche régionale fondée sur une meilleure compréhension et appréhension des thématiques communes et des enjeux émergents en matière de Genre ou liés au Genre et qui peuvent être favorables ou défavorables au développement de la sous-région*».

Redevabilité

Le pouvoir transformationnel de ce schéma sur les pratiques managériales, en particulier concernant la gestion des questions de Genre, réside en la capacité d'automatiser le devoir pour toute personne assumant la responsabilité de gestion d'une activité d'intérêt général de rendre compte des résultats et de l'utilisation des ressources.

03-

CADRE ORGANISATIONNEL TYPE D'INSTITUTIONNALI- SATION DU GENRE



3.1. Vue d'ensemble du cadre organisationnel

Le cadre organisationnel type d'institutionnalisation du Genre se fonde sur les orientations stratégiques définies dans le précédent chapitre. Il privilégie un modèle d'organisation allégée, flexible, accordant une priorité aux processus transversaux et capables de répondre adéquatement aux besoins d'égalité hommes-femmes dans différents contextes économiques et socioculturels. Il est fortement basé sur une approche intégratrice de construction des pratiques d'institutionnalisation du Genre à travers une implication effective et pertinente des instances et structures du paysage institutionnel existant. Cette approche a également l'avantage d'éviter une juxtaposition de mécanismes institutionnels

dont l'efficacité est entravée par la lourdeur des approches retenues, le faible arrimage entre les mécanismes et les conflits d'agenda des animateur-trice-s desdits mécanismes.

Globalement, le schéma organisationnel type d'institutionnalisation (figure 2) s'organise autour des principales fonctions de gestion des affaires de l'État, notamment les fonctions (i) d'orientation et de décision au niveau macro, de coordination et de pilotage au niveau méso, et d'exécution au niveau micro. Il distingue les instances, structures et fonctions de l'Exécutif de celles relevant des autres Institutions (Parlement, organes judiciaires, etc.) et des Collectivités décentralisées.

Figure 1 : Structuration globale du cadre organisationnel type d'institutionnalisation du Genre



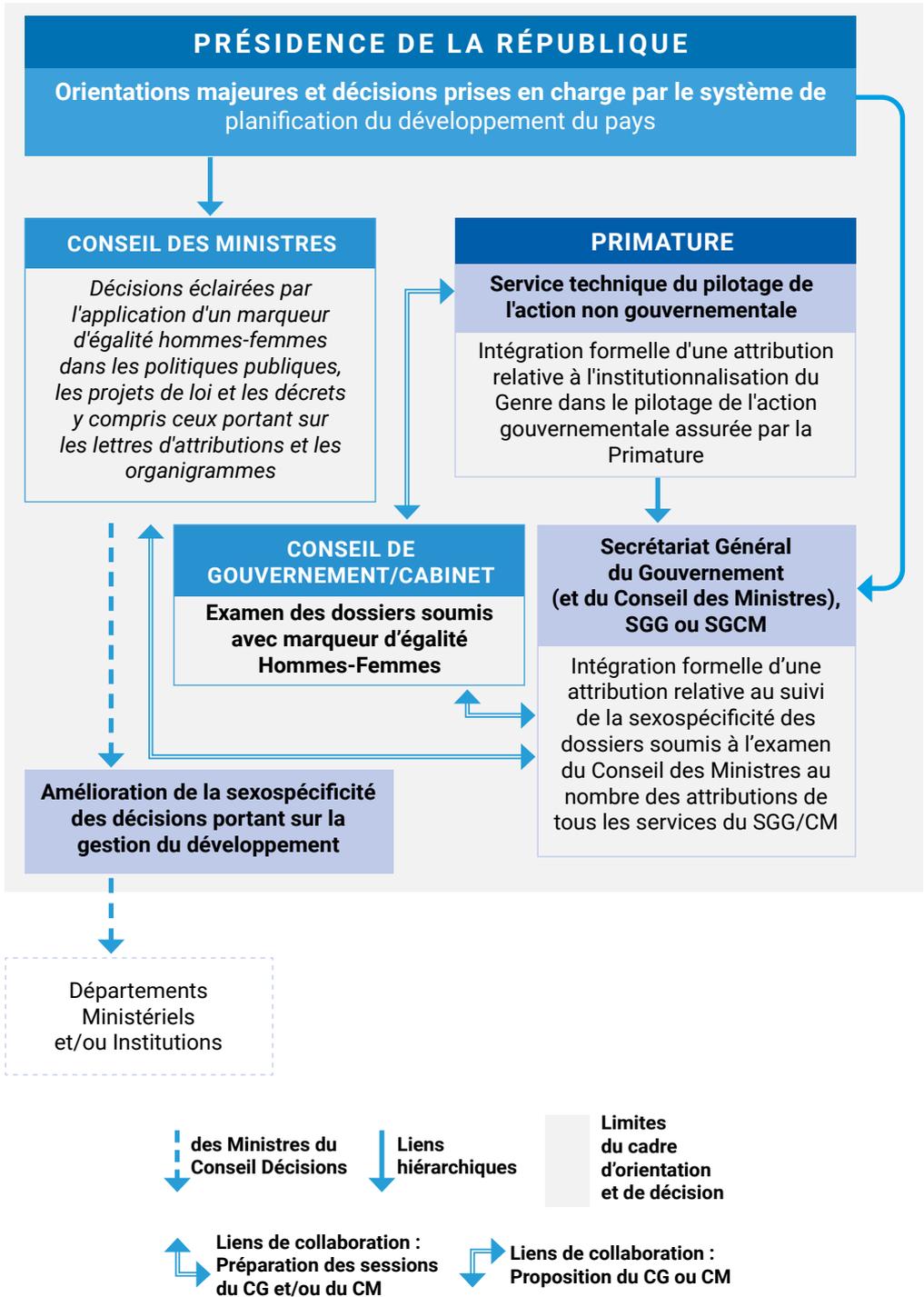
3.2. Cadre d'orientation et de décision du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du genre



Dans ce cadre, une nette option d'internalisation des activités d'orientation et de décision d'institutionnalisation du Genre dans le dispositif national de gestion du développement existant a été opérée. Cette option a pour but d'éviter le maintien de la gestion des questions de Genre en marge du dispositif national et constitutionnel de gestion du développement avec la mise en place de mécanismes qui privilégient la création d'instances d'orientation et de

décisions temporaires qui n'ont pas réussi à démontrer leur efficacité à assurer l'effectivité de l'institutionnalisation du Genre dans les politiques publiques et les organisations. Ainsi, le cadre d'orientation et de décision du STIG (Figure 2) implique d'une part l'exécutif, à savoir le Cabinet du Premier Ministre (pour les pays qui en disposent), le Secrétariat Général du Gouvernement et le Conseil des Ministres, et d'autre part le Parlement.

Figure 2 : Cadre de coordination et de décision du STIG



3.2.1. Rôles et responsabilités des Instances et structures du cadre d'orientation et de décision relevant de l'Exécutif

3.2.1.1. La Primature

Dans six (6) des huit (8) États membres de l'UEMOA, le Gouvernement est dirigé par un Premier Ministre (PM) à qui sont confiées l'animation et la coordination de l'action gouvernementale. À cet effet, le PM dispose d'un Cabinet, comprenant des Conseillers spéciaux et/ou techniques, et des services techniques/rattachés dont l'un a des missions portant sur l'impulsion, la coordination et le contrôle de la mise en œuvre du programme gouvernemental. Le renforcement de la dimension Genre dans ce programme gouvernemental nécessitera donc de doter le service technique qui en a la charge d'attributions explicites en matière d'institutionnalisation du genre dans le pilotage de l'action gouvernementale.

En outre, comme susmentionné, la Primature a également sous sa tutelle, soit entièrement ou partiellement selon les pays, le Secrétariat Général du Gouvernement. En tant que porte d'entrée des dossiers soumis à l'examen du Conseil des Ministres, le SGG dispose d'un pouvoir décisionnel lui permettant d'influer positivement sur la sensibilité au Genre desdits documents. À cet effet, les questions d'institutionnalisation du Genre doivent être explicitement inscrites dans ses attributions et portées par un service spécifiquement chargé des questions transversales telles que la planification. De ce fait, il assure, à travers chacun de ses départements techniques, le suivi de la mise en évidence de la sexospécificité des dossiers soumis, par

les Ministères, à l'examen du Conseil des Ministres. Ce suivi sera assuré à travers une fiche d'appréciation de la sensibilité au Genre des projets de décrets, d'avant-projet de lois et des Communications en Conseil des Ministres (CCM). L'élaboration de cette fiche d'appréciation de la sensibilité au Genre des dossiers soumis au Conseil des Ministres examinés découlera des orientations contenues dans un marqueur d'égalité hommes-femmes dans les politiques publiques, conçu et adopté, dans chacun des pays de l'Union.

Il importe de signaler que le présent schéma d'institutionnalisation du Genre ne prévoit pas la mise en place d'Observatoire mais n'exclut pas que les pays qui l'ont déjà fait, les maintiennent pour leur fonctionnement interne. Il s'agit du Sénégal, de la Côte d'Ivoire et du Niger au sein desquels les Observatoires sont situés au niveau macro, respectivement à la Présidence de la République et la Primature. Il s'agit également du Bénin dont l'Observatoire est placé sous la tutelle du Ministère en charge de la Femme.

Globalement, un programme spécifique de renforcement des capacités sur le Genre, ses enjeux sur le développement ainsi que la méthodologie de son intégration dans les politiques publiques sera développé en faveur des différentes parties prenantes du cadre d'orientation et de décision du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre.

3.2.1.2. Le Conseil des Ministres

Le Conseil des Ministres est la seule réunion du pouvoir exécutif inscrite dans la plupart des Constitutions des États membres de l'UEMOA. Il s'agit de la forme de pilotage de l'action gouvernementale qui est le pouvoir de décision. Toutes les décisions du Gouvernement y font l'objet de délibération. Une fois adoptées par le Conseil des Ministres, « *ces décisions deviennent celles de l'ensemble des membres du Gouvernement, qui doivent, dès lors, les défendre* ».

Le Conseil des Ministres constitue donc la plus haute instance décisionnelle des processus d'institutionnalisation du Genre dans les États membres de l'UEMOA. Il doit favoriser le respect des engagements nationaux et internationaux des pays en matière d'institutionnalisation du Genre. À cet effet, tous les dossiers

soumis à l'examen du Conseil des Ministres comporteront une fiche d'analyse de la sensibilité au Genre conformément aux dispositions retenues dans le marqueur national d'égalité hommes-femmes dans les politiques publiques. Dans la dynamique de l'opérationnalisation du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre, les responsables et cadres des Ministères sont formés à l'utilisation de ce marqueur Genre. Ainsi, les dossiers soumis à l'examen du Conseil des Ministres seront accompagnés d'une fiche synthétique de sensibilité au Genre des documents qui le composent. Cette fiche constitue un des critères permettant au SGG d'apprécier la maturité des documents à inscrire à l'ordre du jour du Conseil des Ministres.

3.2.1.3. Le Secrétariat Général du Gouvernement

Le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) assure la bonne organisation du travail du Gouvernement. Les travaux préparatoires à la tenue du Conseil des Ministres sont notamment la centralisation, l'enregistrement et les études des dossiers destinés aux Conseils des Ministres, ainsi que l'élaboration avec le Chef du Gouvernement de l'ordre des séances du Conseil des Ministres, etc.).

Il assiste également le Chef du Gouvernement dans sa mission de coordination de l'action gouvernementale. A cet effet, le SGG est chargé :

- (i) du suivi du contrôle juridique des textes normatifs ;
- (ii) de la saisine du Conseil d'État ;
- (iii) de la préparation à l'attention du Premier Ministre des projets de loi soumis à l'avis du Conseil Constitutionnel ;
- (iv) de la préparation à l'attention du Ministre chargé des relations avec le Parlement, des projets de lois à soumettre à l'Assemblée Nationale ;
- (v) de la publication des lois et règlements au Journal Officiel, etc.)

3.2.2. Rôles et responsabilités des instances et structures du cadre d'orientation et de décision relevant du Parlement

Les Parlements des États membres de l'UEMOA, de par leurs attributions (voter la loi, consentir l'impôt, contrôler l'action du Gouvernement, évaluer les politiques publiques) constituent des instances majeures de contrôle et de l'évaluation de la performance du processus d'institutionnalisation du Genre.

La réalisation de ces attributions majeures, indispensables à la reddition des comptes concernant la gestion des problématiques de Genre, pré-suppose l'intégration explicite de la dimension genre dans l'organisation des Parlements, la disponibilité de compétences techniques et d'outils spécifiques pour veiller au contrôle et à l'évaluation de la sensibilité des politiques publiques et des budgets y afférents.

À cet effet, il est nécessaire de mentionner l'intégration explicite de l'institutionnalisation du Genre dans les attributions de la Commission en charge des Finances afin de lui conférer la légitimité nécessaire pour développer l'expertise, et apprécier la sensibilité au genre des projets de

Loi de Finances. La connaissance des enjeux liés à la mise en place de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG) par les membres de la Commission parlementaire chargée des Finances pourrait contribuer au déclenchement des processus de BSG et à leur amélioration nécessaire. Quant à la Commission en charge des Affaires Sociales, elle continuera de se focaliser sur les questions de promotion des droits et d'autonomisation des femmes. Par ailleurs, la mise en place d'un Caucus Genre des parlementaires, est encouragée dans un souci de promotion du Genre. Ces Caucus Genre des parlementaires appuieront les actions d'institutionnalisation du Genre du niveau méso.

De plus, le schéma encourage l'intégration dans les attributions de l'ensemble des Commissions du Parlement de mission spécifique en lien avec l'institutionnalisation du Genre dans les politiques sectorielles et les différents projets de loi soumis à leur examen.



3.3. Cadre de coordination et de pilotage du STIG

3.3.1. Présentation générale du cadre de coordination et de pilotage du STIG

Le cadre de coordination et de pilotage du schéma type se situe au niveau méso de la gestion des affaires de l'État. Il privilégie une approche multisectorielle pour tenir compte du principe de l'interdépendance des résultats nécessaires à la performance des processus d'institutionnalisation du Genre. À cet effet, un Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre (CMIG) dans les politiques publiques est mis en place dans les pays de l'Union. Ainsi, contrairement aux mécanismes actuels, qui positionnent ce type d'organe multisectoriel de promotion du Genre au niveau macro, le STIG fait l'option de sa création à un niveau méso de la fonction de gestion des

affaires de l'État pour tenir compte des conflits d'agenda des hautes autorités du niveau macro ne favorisant pas toujours leur efficacité et leur performance. En outre, le Conseil National pour la Promotion du Genre (CONAP Genre) du Burkina Faso et le Conseil Supérieur de la Politique Nationale Genre du Mali doivent être réformés de manière à s'inscrire dans la dynamique d'organisation et de fonctionnement préconisés par le présent schéma d'organisation type.

Le CMIG comprend un organe délibérant, une Commission consultative et un Secrétariat Technique Permanent (figure 3).

Figure 3 : Cadre de coordination et de pilotage du STIG dans les États



3.3.2 Composition et attributions des organes du Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre

3.3.2.1. Organe Délibérant du CMIG

L'Organe Délibérant du CMIG est placé sous la présidence du Ministère en charge du Genre. Il comprend les ministères transversaux qui, par leurs attributions, ont une influence indubitable sur les actions des autres Ministères et sont donc susceptibles de constituer des leviers pour la transversalité du Genre et sa systématisation dans les interventions publiques. Il s'agit notamment des Ministères en charge de :

- (i) la Planification du Développement ;
- (ii) du Budget ;
- (iii) de la Fonction Publique ;
- (iv) de la Modernisation de l'Administration.

À ces Ministères, est ajouté celui en charge de la décentralisation afin de tenir compte des interventions de développement local. L'Organe Délibérant du CMIG se réunira au minimum trois fois par année.

Cet Organe Délibérant du CMIG (OD-CMIG) a pour principales attributions :



assurer le suivi de l'application des décisions du Conseil des Ministres en lien avec l'effectivité de la sexospécificité dans les politiques publiques ;



examiner périodiquement l'état de mise en œuvre de la PNG ;



veiller au suivi de la mise en œuvre du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre ;



assurer la validation technique du cadre commun de résultats pluriannuels et du cadre de rendement liés à l'institutionnalisation du genre dans les politiques publiques, nationales, sectorielles et locales ;



veiller à l'implication effective de toutes les parties prenantes ciblées autour des cadres communs de résultats et de rendements d'institutionnalisation du Genre ;



évaluer périodiquement les progrès réalisés dans les processus d'institutionnalisation du Genre ;



veiller à la capitalisation des acquis obtenus ;



valider les rapports de progrès semestriel et annuel sur l'institutionnalisation du Genre dans les politiques publiques, et les organisations ;



animer le dialogue entre les parties prenantes du processus national d'institutionnalisation du Genre appartenant aux niveaux macro, méso et micro du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre.

3.3.2.2. Secrétariat Technique Permanent du CMIG

Le **Secrétariat Technique Permanent (STP)** assiste le CMIG dans l'atteinte de ses missions et assure la gestion quotidienne des activités qui y sont liées. Il s'agit entre autres: (i) d'assister les services et organismes publics dans leurs interventions d'institutionnalisation du Genre dans les politiques publiques ; (ii) d'assurer la centralisation, la synthèse et l'analyse des rapports de progrès en matière de mise en œuvre de la PNG et spécifiquement d'institutionnalisation de la sexospécificité dans les politiques publiques, y compris les organisations ; (iii) d'assurer le suivi et l'évaluation périodiques des indicateurs relatifs à la sexospécificité en veillant à valoriser les acquis et bonnes pratiques ; et, (iv) d'assurer la préparation technique et administrative des réunions des organes consultatif et délibérant CMIG.

Ce STP a la forme juridique d'un Établissement Public, à caractère administratif ou équivalent, ayant une autonomie de gestion (administrative et financière) dans le souci de lever les contraintes de lourdeurs administratives et de capacités limitées de mobilisation effective des

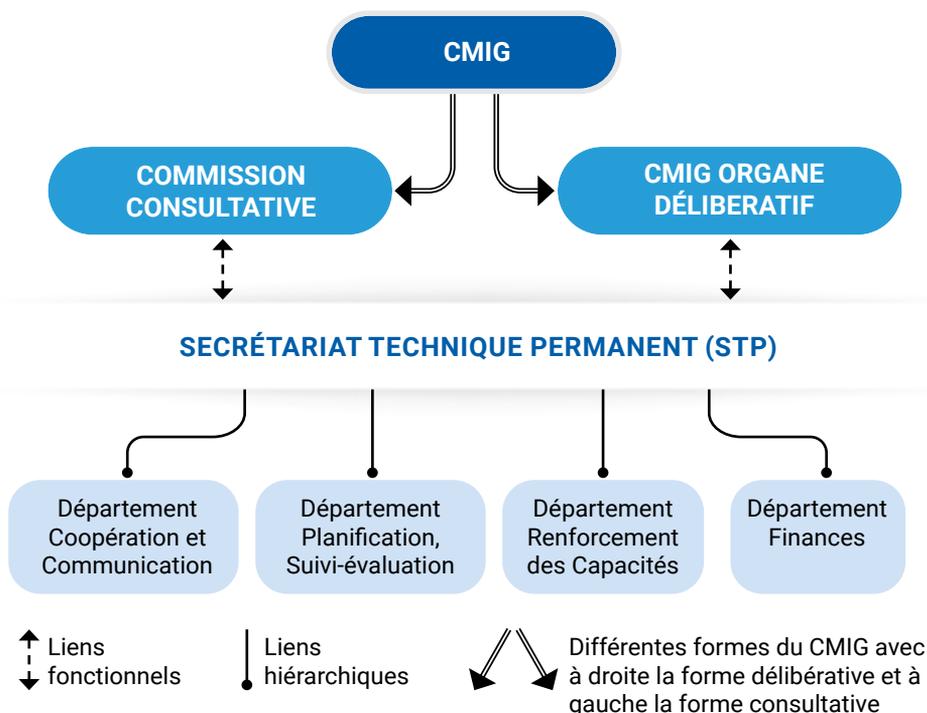
décideurs sectoriels soulevées par le diagnostic, et imputées en partie à la faible autonomie de gestion des entités de pilotage des mécanismes existants. En tant qu'Établissement Public, le STP dispose d'une personnalité morale de Droit public et d'une autonomie susceptible de lui conférer la légitimité et le positionnement institutionnel nécessaire à une meilleure interaction avec l'ensemble des parties prenantes, y compris les plus hautes autorités ministérielles. Sa tutelle technique est assurée par le Ministère en charge du Genre.

L'Organe Délibérant du CMIG constitue le Conseil de Gestion (ou Conseil d'Administration selon les pays) du STP. Ce dernier comprend quatre départements (cf. Figure 5), à savoir :

- (i) Coopération et Communication ;
- (ii) Planification, Suivi-évaluation ;
- (iii) Renforcement des Capacités ;
- (iv) Finances.

Chaque département est organisé au moins autour de deux Divisions ou Sous-Directions, selon les pays.

Figure 4 : Structuration du Secrétariat Technique Permanent du Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre



3.3.2.3. Commission consultative du CMIG

La **Commission Consultative (CC-CMIG)** élargit, quant à elle, le CMIG aux partenaires au développement, aux organisations de la société civile ainsi qu'à des personnes ressources. Elle comprend également l'ensemble des départements ministériels, notamment à travers les responsables des cadres sectoriels de dialogues. La CC-CMIG se réunira deux fois l'année, toujours en prélude à la rencontre du Comité de Décision.

Elle est un organe consultatif qui s'attèlera à faire des propositions et recommandations en faveur d'une meilleure intégration du Genre dans les politiques publiques.

3.3.3. Rôles spécifiques attendus des départements ministériels, chefs de file du Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre

Au regard des nombreuses lacunes relevées par le diagnostic, les différents départements ministériels des pays de l'espace UEMOA et en particulier ceux identifiés comme chefs de

file des processus d'institutionnalisation du Genre s'attèleront à disposer d'expertises et d'outils spécifiques, nécessaires à leur efficacité.

Le degré de synergie et de complémentarité de leurs interventions spécifiques déterminera la performance des processus d'institutionnalisation

du Genre dans les politiques publiques escomptées par le présent schéma organisationnel type.

3.3.3.1. Ministère en charge du Genre

Ce Département ministériel est le principal acteur du mécanisme d'institutionnalisation du Genre dans les différents pays de l'UEMOA. Il est chargé de la coordination de la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de promotion du Genre au regard de ses attributions dans pratiquement tous les pays de l'Union. Toutefois, considérant son statut de ministère sectoriel, ce département peine à assurer la transversalité du Genre dans les politiques publiques et son positionnement en tant qu'approche de planification et principe de gestion ainsi que de gouvernance.

Dans un souci d'efficacité accrue, ce département ministériel doit renforcer sa collaboration avec les ministères en charge de la planification du développement, du budget, de la fonction publique ainsi que de la modernisation de l'administration en mobilisant leurs attributions respectives en faveur de la performance

des processus d'institutionnalisation du Genre. Il appuie le renforcement des capacités techniques et opérationnelles de ces départements ministériels en matière d'intégration du Genre dans les politiques publiques. Le ministère en charge du Genre (MG) continue d'assurer le lead du mécanisme d'institutionnalisation du Genre et veille à une meilleure coordination des initiatives et des processus. Il est le porteur des dossiers d'institutionnalisation du Genre en conseil des ministres en lien avec les ministères membres de l'Organe Délibérant du Conseil Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre. Le Secrétariat Technique Permanent (STP) du CMIG, susmentionné, est créé sous la tutelle du ministère en charge du Genre. Comme indiqué plus haut, le STP du CMIG assure la coordination, le suivi et l'évaluation de l'opérationnalisation du STIG, de la mise en œuvre de la PNG et des conclusions des sessions du CMIG.

3.3.3.2. Ministère en charge de la Planification du Développement

Ce ministère est chargé de la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de planification et de programmation du développement dans les différents pays de l'UEMOA. À cet effet, il pilote le système national de planification, coordonne l'élaboration des politiques publiques, des programmes et projets de développement, et des Programmes d'Investissements Publics.

Dans le cadre du schéma type, le Ministère en charge de la Planification du Développement assure la res-

ponsabilité de la coordination de l'institutionnalisation du Genre dans la chaîne Prospective, Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi-Évaluation (PPPBSE).

Aussi veille-t-il à la disponibilité d'outils et d'instruments de planification stratégique et opérationnelle intégrant de manière pertinente la dimension genre. Il s'agit notamment de renforcer la sensibilité au Genre des guides et instruments de planification, en intégrant au nombre des critères de performance guidant l'appréciation

de la maturité des politiques, programmes et projets, la dimension sexospécifique. La conception et l'utilisation d'un marqueur genre d'égalité hommes-femmes servira également à apprécier et soutenir le financement ainsi que la mise en œuvre de programmes et projets à forte sensibilité au Genre lors des sessions d'arbitrage des Programmes d'Investissements

Publics (PIP). Ce marqueur national d'égalité hommes-femmes aura également l'avantage de permettre aux États membres de l'UEMOA de considérer les dimensions d'égalité de genre répondant aux besoins actuels de développement de leur pays lors de négociation avec différents bailleurs de fonds.

3.3.3.3. Ministère en charge du Budget

L'attribution principale de ce département ministériel, dans les États membres de l'UEMOA, est de mettre en œuvre la politique du Gouvernement ou du Président de la République en matière budgétaire, douanière et fiscale. Dans le schéma

type, il a l'initiative de la mise en place du processus de Budgétisation Sensible au Genre (BSG) et en assure la coordination en lien avec les autres départements ministériels, particulièrement ceux en charge du Genre et de la Planification du Développement.

3.3.3.4. Ministère en charge de la Fonction Publique et/ou de la Modernisation de l'Administration

Ce Département ministériel a pour mission d'assurer la mise en œuvre et le suivi de la politique du Gouvernement ou du Président de la République en matière de Fonction publique et de Modernisation de l'Administration et d'Innovation du service public, en lien avec les différents Ministères concernés. À cet effet, il s'occupe entre autres (i) du recrutement et de la gestion du personnel des administrations de l'État, des établissements publics et des personnels engagés par contrats ; (ii) de la conduite des réformes liées à la Modernisation de l'Administration ; (iii) de la détermination des normes de création, d'organisation et de gestion des structures publiques.

Ce Département est responsable, dans le cadre du schéma type, du pilotage et de la coordination de la prise en compte de la sexospécificité dans les dispositifs légaux et réglementaires régissant la Fonction Publique (Statut Général de la

Fonction Publique, etc.), la gestion de la Fonction Publique (processus de recrutement, nomination, notation, évaluation de la performance des agents, renforcement des capacités techniques, formation professionnelle, etc.) et les processus de modernisation des administrations engagées.

Pour ce faire, il travaille, en lien avec les autorités nationales compétentes, pour rendre explicite la dimension genre dans les organigrammes des départements ministériels et autres services autonomes ou territoriaux. Il est aussi chargé de mettre en place des procédures et mécanismes de recrutement et de gestion du personnel qui promeuvent l'égalité entre les sexes dans l'accès, le maintien et l'évolution dans les emplois offerts par l'Administration publique. Il pilote, aussi, l'intégration de la dimension genre au nombre des critères d'évaluation de la performance des agents dans l'Administration publique, afin

de favoriser une dynamique d'ensemble dans la prise en compte des questions de genre dans les pratiques administratives et managériales.

Ce Ministère contribue fortement à assurer la veille concernant l'opérationnalisation et l'application de la loi adoptée sur la représentativité hommes-femmes aux postes nominatifs de décision. Dans les pays qui n'en disposent pas encore, il constituera un acteur clef du plaidoyer nécessaire à son adoption ou à sa réforme, dans certains États membres de l'UEMOA, pour l'étendre à la gouvernance administrative.

Il veille, par ailleurs, à assurer la satisfaction des besoins des Ministères en matière de renforcement des capacités techniques des agents ainsi qu'à la disponibilité d'équipes dédiées à la gestion des processus d'institutionnalisation du Genre dans les organisations. En outre, il sera un acteur clef dans la conduite des processus de renforcement du dispositif organisationnel avec la création de nouvelles structures administratives, d'attributions et de fonctions au sein et en dehors des Départements ministériels.

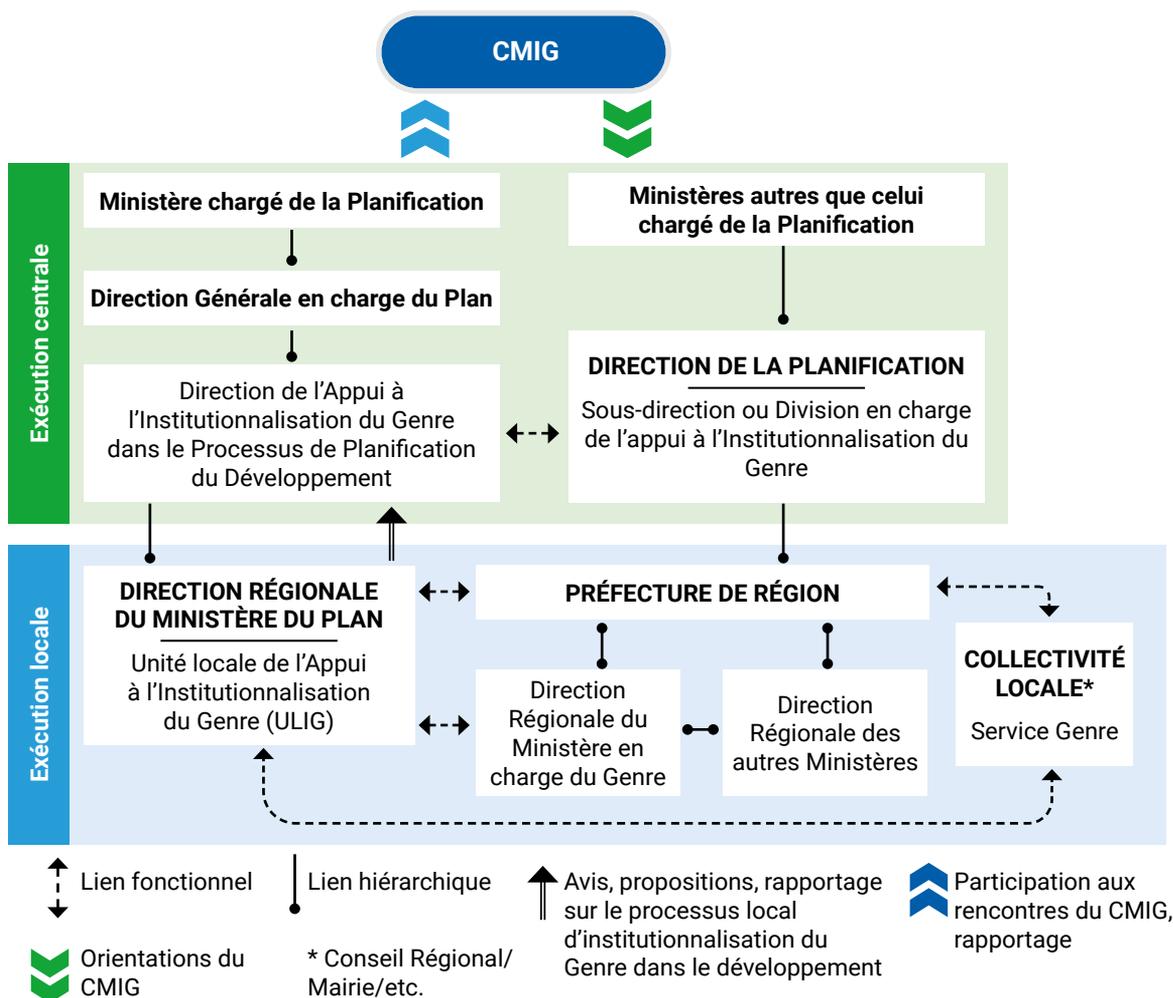
3.4. CADRE D'EXÉCUTION DU SCHEMA ORGANISATIONNEL TYPE D'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE



Le cadre d'exécution ou niveau micro du schéma type correspond aux interventions d'intégration de la dimension genre dans les politiques sectorielles et les plans locaux de développement. Il implique l'ensemble des départements ministériels, les Institutions et les Collectivités décentralisées. Il consiste surtout à permettre à chaque secteur d'activités retenu dans le cadre du développement des pays

de disposer d'outils, d'instruments, de compétences techniques et de processus pertinents et contextuels d'intégration de la dimension genre dans ses politiques publiques, en lien avec les objectifs définis par la Politique Nationale Genre et les cadres communs de résultats et de rendements pluriannuels d'institutionnalisation du Genre définis par le CMIG.

Figure 5 : Cadre de pilotage du schéma au niveau central et local



NB : *Au sein de la Direction Générale (Direction Nationale) de la Planification, la création de l'entité (Direction, sous-direction, Division) doit se faire dans l'échelon immédiatement inférieur à la Direction Générale.*

3.4.1. Parties prenantes centrales

Les Ministères conduisent le développement d'un ou de plusieurs secteurs d'activités définis par l'État dans chacun des pays de l'UEMOA. L'institutionnalisation pertinente du Genre dans ce ou ces secteurs d'activités dépendra fortement de la capacité (ressources) de ces départements ministériels à contextualiser l'approche genre dans leurs dispositifs et processus de planification, budgétisation et suivi-évaluation.

Dans cette dynamique, il est créé une Direction de l'appui à l'Institutionnalisation du Genre au sein de la Direction Générale du Plan du ministère en charge de la planification du développement. Cette direction chargée de l'appui à l'Institutionnalisation du Genre (DIG) travaille à favoriser la disponibilité d'outils et d'instruments de planification nationale, sectorielle et locale sensibles au Genre. Elle appuie également les processus sectoriels et locaux de planification du développement et d'investissements publics afin d'en améliorer voire renforcer la sensibilité au Genre. Il est important de souligner que le personnel de la Direction chargée de l'Institutionnalisation du genre de la Direction Générale du Plan devra avoir une expérience avérée en planification du développement. De façon particulière, la mise en place de la DIG tient compte des spécificités des pays de l'Union. En effet, la DIG aura un niveau de Division au Mali étant donné que le pilotage du processus de planification est coordonné par une Direction nationale. En sus, au Mali, au Burkina Faso et au Togo, en plus de la DIG, une autre structure spécifiquement dédiée à

l'institutionnalisation du Genre du secteur de la Planification sera mise en place. Cette option envisagée est à l'image de ce qui se pratique dans les ministères transversaux comme la Fonction Publique qui dispose de relais (Direction des Ressources humaines) au sein de tous Ministères et Institutions y compris en son propre sein.

Par ailleurs, pour faciliter la contextualisation de la prise en compte de la dimension genre, assurer sa systématisation et sa transversalité dans les politiques publiques, l'institutionnalisation du Genre constituera une des attributions de la Direction/Cellule en charge de la planification du développement dans la plupart des ministères existant dans les pays de l'UEMOA. De plus, afin d'éviter que les questions de sexes spécifiques ne soient reléguées au second plan, avec le risque de perpétuer les faiblesses actuelles des systèmes de planification en la matière, il est préconisé d'ériger la gestion des questions d'institutionnalisation du Genre en un service de rang de Sous-direction dans chacune des Directions/Cellules chargées de la planification sectorielle (figure 7). Les responsables de ces services d'institutionnalisation du Genre constitueront des interlocuteurs privilégiés du CMIG et seront membres de sa Commission Consultative. Les Cellules de promotion du Genre en place constituant les mécanismes actuels d'Institutionnalisation seront supprimées au profit des Sous-Directions ou Services d'Institutionnalisation du Genre dans un souci d'efficacité, de performance et de rationalisation des services.

Dans le cadre du processus d'institutionnalisation du Genre dans leur-s secteur-s d'intervention, ces Ministères veillent à mettre en place un catalogue contextualisant les besoins pratiques et intérêts stratégiques des acteur-trice-s dont la satisfaction améliorera l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'accès, la participation et le pouvoir de décision sur les ressources productives et bénéfiques. Ce catalogue de besoins

pratiques et d'intérêts stratégiques en matière d'égalité hommes-femmes doit être accompagné d'un répertoire des indicateurs spécifiques à chaque secteur d'intervention. Ces différents instruments d'institutionnalisation du Genre alimenteront les différents débats lors des sessions de planification, de mise en œuvre, de suivi et de capitalisation des acquis, et en particulier lors des sessions du SMIG.

3.4.2. Parties prenantes locales

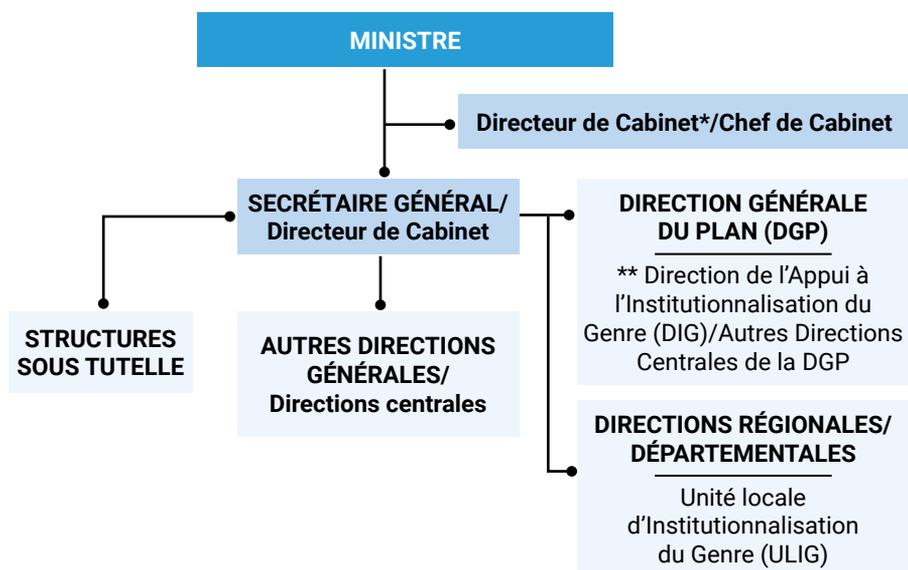
Au niveau local et spécifiquement régional, les services d'institutionnalisation du Genre des Directions sectorielles de la Planification sont relayés par des Unités Locales d'Institutionnalisation du Genre (ULIG). Ces dernières sont formellement créées au sein des directions régionales du ministère en charge du plan qui pilotent les processus locaux de planification du développement et d'investissements publics. Les ULIG sont parties prenantes des processus de planification locale et travaillent à institutionnaliser le Genre dans les plans locaux de développement. Elles veillent à alimenter les rapports du CMIG, par le biais de leur Ministère de tutelle qui est un des départements ministériels leads de l'Organe Délibérant du Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre.

Différentes collectivités décentralisées cohabitent dans le paysage institutionnel de l'UEMOA en fonction du niveau de décentralisation retenu par ses États membres (Annexe 6). Leur mise en place s'effectue dans le souci de rapprocher les interventions des États des populations. Le succès des processus d'institutionnalisation du Genre, en termes d'impact réel

sur la vie des populations, est donc fortement dépendant des résultats des interventions de ces Collectivités décentralisées. Il est donc important d'étendre les actions de renforcement de la sensibilité au Genre des organisations et de leurs prestations, envisagées dans le cadre de ce schéma, aux Collectivités décentralisées.

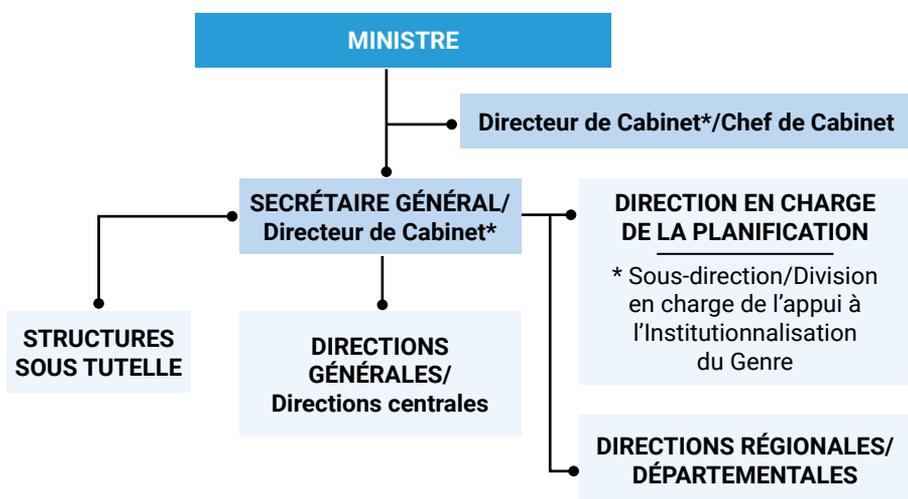
Ainsi, à l'image des parties prenantes gouvernementales, et à la suite de l'adoption par le Conseil des Ministres du schéma organisationnel type, les collectivités locales veillent à se doter d'un Service formel d'institutionnalisation du Genre au sein de la Direction chargée de la planification à l'instar des ministères. Ce service d'institutionnalisation du Genre veille à l'élaboration et la mise en œuvre de plans locaux de développement intégrant de manière pertinente la dimension sexospécifique. Il travaille en étroite collaboration avec l'ULIG de la Direction Régionale du Ministère en charge du Plan. Dans le cadre du processus de planification locale de ces Collectivités territoriales le lien fonctionnel est arrimé et renforcé entre le Ministère en charge du Plan et celui de l'Administration du Territoire.

Figure 6 : Organisation type des départements ministériels induite par le schéma



Vue d'un organigramme type de département ministériel en charge du Plan dans le cadre du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre proposé

44



Vue d'un organigramme type de département ministériel autre que celui en charge du Plan dans le cadre du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre proposé

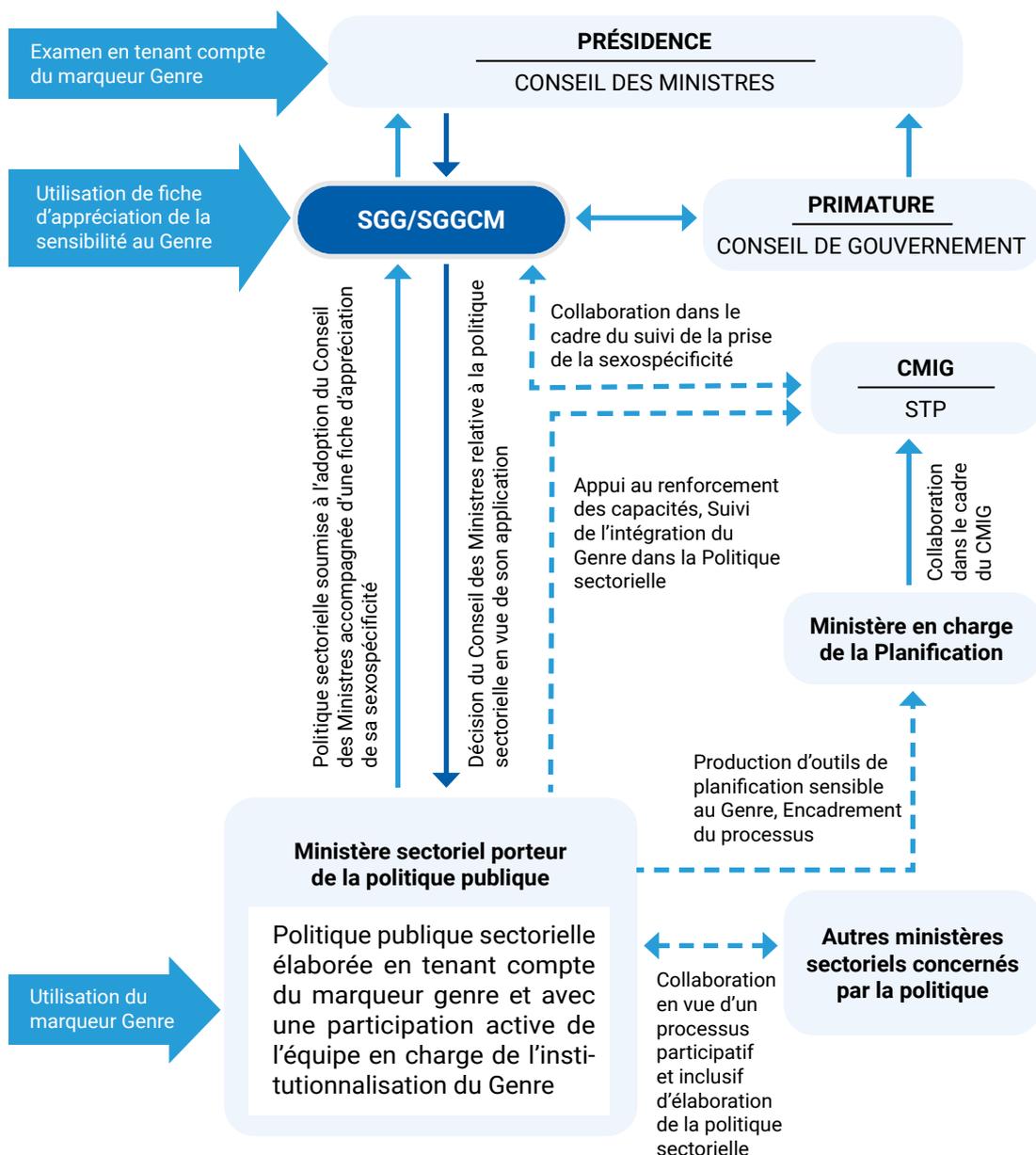
* Dans les pays de l'UEMOA, la coordination des activités du Ministère est assurée soit par un Secrétaire général, soit par le Cabinet du Ministre, par l'intermédiaire du Directeur de Cabinet

** Innovation proposée par le schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre

3.4.3. Schématisation d'un circuit d'élaboration et de validation d'une politique publique sectorielle sensible au Genre

Avec le schéma type d'institutionnalisation du Genre, les processus d'élaboration et de validation d'une politique sectorielle feront appel au circuit synthétisé par la figure 8 ci-dessous.

Figure 7 : schématisation d'un circuit d'élaboration et de validation d'une politique sectorielle



3.4.4. Organes judiciaires

Le rôle des organes judiciaires (Conseil Constitutionnel, Conseil Supérieur de la Magistrature, la Haute Cour de Justice, etc.) est déterminant pour combler le fossé entre le droit formel et le droit réel dans les différents États membres de l'UEMOA pour de meilleurs environnements nationaux de prise en compte du Genre.

Aussi est-il impératif de procéder à la

création d'une Cellule d'Institutionnalisation du Genre au sein de ces différents organes judiciaires et plus particulièrement à la Cour des Comptes et à la Cour Constitutionnelle. Cette Cellule dédiée aux questions de Genre devra être rattachée à une Direction/département traitant des questions de planification au sein de ces Institutions judiciaires.

3.5. CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU SCHÉMA



Cette sous-section traite des conditions de succès du schéma type, en termes de volonté politique, de disponibilité de dispositifs juridiques et réglementaires favorables, d'environnement sociopolitique apaisé et de construction de compétences techniques.

3.5.1. Volonté politique en faveur d'une meilleure institutionnalisation du Genre

La volonté politique s'entend comme l'engagement des parties prenantes à mener des actions dans le but de réaliser une série d'objectifs et à fournir les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs (Brinkerhoff, 2010). Dans le cadre du schéma, les objectifs concernent la mise en place d'un environnement organisationnel susceptible d'impulser une dynamique pertinente d'institutionnalisation du Genre.

À cet effet, la volonté politique découlera de l'engagement des différentes parties prenantes depuis

la Primature jusqu'à la plus petite entité administrative des pouvoirs publics à entreprendre des efforts en faveur de l'égalité entre les sexes.

La matérialisation de cette volonté politique se traduit par la disponibilité des techniciens et cadres des Ministères à s'approprier le STIG. De même, la matérialisation de la volonté politique s'observe également par la mobilisation des ressources techniques, matérielles et financières indispensables à son opérationnalisation.

3.5.2. Mise en place de l'arsenal légal et réglementaire nécessaire à l'opérationnalisation du schéma

Le schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre nécessite pour son opérationnalisation des réformes institutionnelles qui favoriseront la mise en place d'un arsenal légal et réglementaires indispensables pour assurer la performance des processus proposés. Au niveau du dispositif légal, l'on peut citer notamment le renforcement de la sexospécificité dans le Statut Général de la Fonction publique et dans la loi encadrant le système de planification du développement des pays. Il s'agit également d'opérationnaliser, avec la prise de textes d'application, la loi sur

la représentativité hommes-femmes aux postes de décisions nominatifs adoptée par les pays comme le Niger et la Guinée Bissau. Pour les autres États, l'adoption d'une loi similaire est attendue.

Au niveau réglementaire, des directives de planification nationale et sectorielle du développement, des circulaires budgétaires, les organigrammes types et les lettres de missions des départements ministériels devront voir leur sensibilité au Genre renforcée.

Il est vrai que la mise en place de

cet arsenal juridique découle d'une volonté politique mais elle peut aussi être bloquée par l'inexistence de com-

pétences techniques appropriées et de ressources financières requises.

3.5.3. Construction des compétences techniques et opérationnelles nécessaires

Cette condition est l'une des plus capitales dans la mesure où les États membres de l'UEMOA sont caractérisés par une faiblesse de compétences techniques et matérielles en intégration de la dimension genre dans les politiques publiques. Ainsi, l'implication des parties prenantes souhaitée et indispensable à la transversalité du Genre dans les politiques publiques pourrait s'en trouver compromise.

En effet, comme le montre la figure 9, la chaîne **Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi-évaluation du développement** (PPPBSE) nécessite la participation des différentes parties prenantes des niveaux macro, méso et micro de la gestion des affaires publiques. La réussite de l'institutionnalisation du Genre dans les politiques publiques est fortement liée à l'intervention adéquate de chaque partie prenante de la chaîne PPPBSE (Tableau 3). Certains

Ministères comme ceux en charge du Plan, du Budget, de la Fonction Publique ou de la Modernisation de l'Administration ont un effet catalyseur dans la mesure où, conformément à leurs attributions, ils pilotent différents segments de la chaîne aussi bien en termes de coordination, d'encadrement que de production d'outils et instruments utilisés dans les processus. Ainsi, lorsqu'une partie prenante ne joue pas son rôle, elle entraîne une rupture dans la dynamique susceptible d'entraver la performance du processus d'institutionnalisation de la dimension genre dans les politiques nationales, sectorielles et locales.

Il est donc indispensable de veiller à la construction des compétences techniques et opérationnelles nécessaires au risque d'enlever au schéma proposé son potentiel de transformation de l'environnement de gestion des problématiques de Genre.

Figure 8 : Institutionnalisation du Genre dans les processus de Planification, Programmation, Budgetisation, Suivi-évaluation du développement

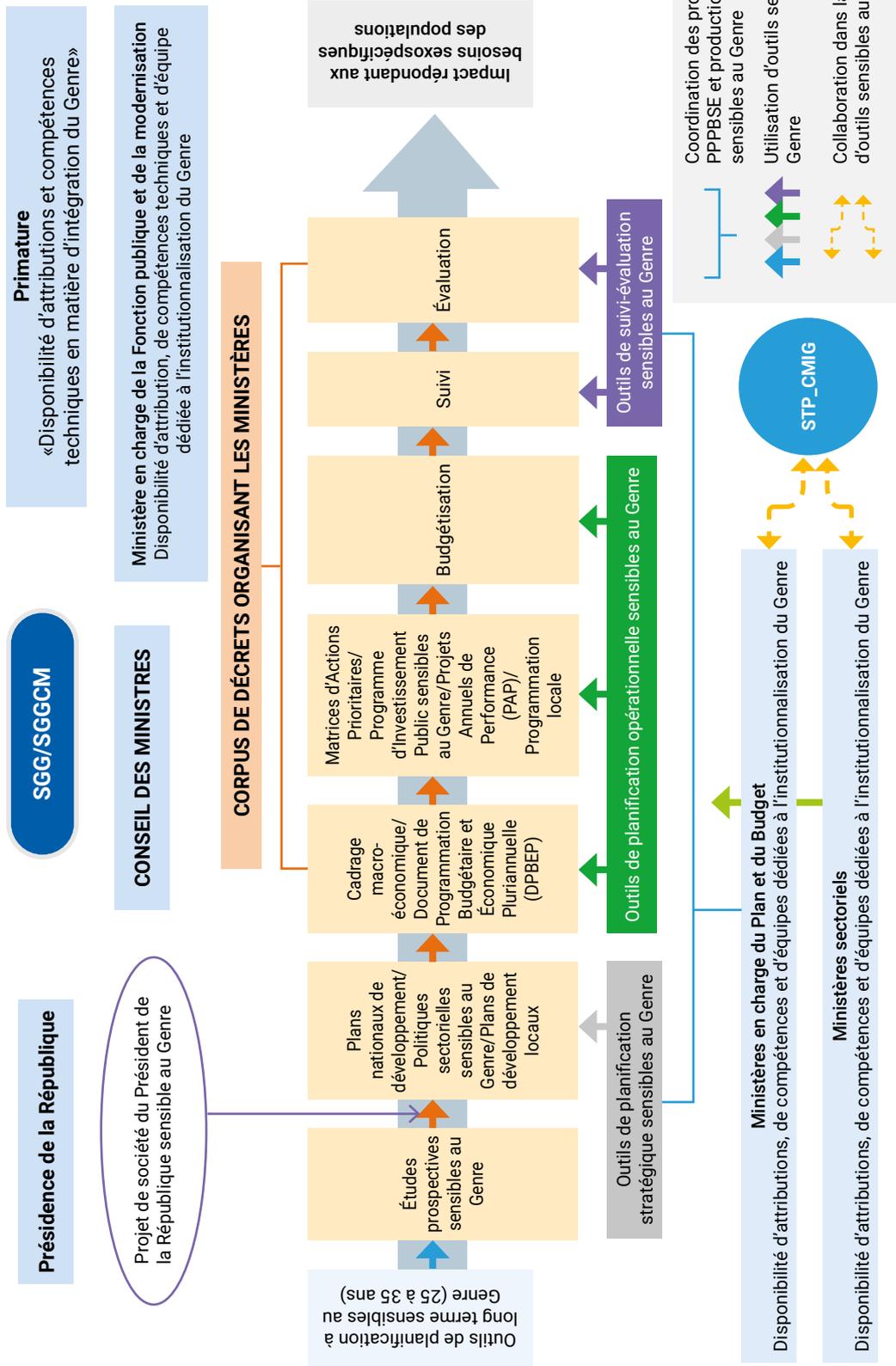
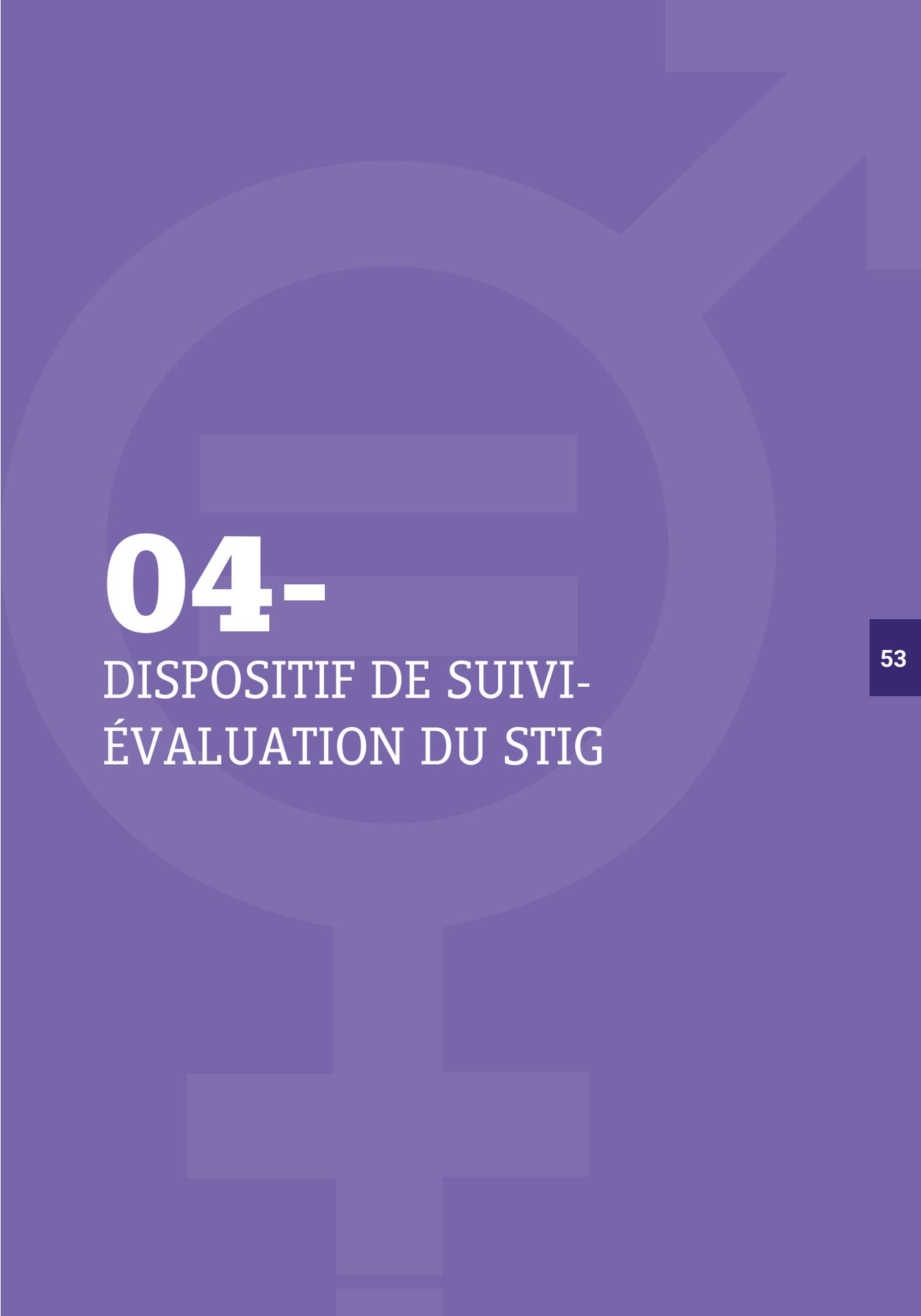


Tableau 1 : Institutionnalisation du Genre dans la chaîne PPPBSE et rôles des parties prenantes

CHAÎNES PPPBSE	MINISTÈRES EN CHARGE DU PLAN/BUDGET	MINISTÈRES SECTORIELS/ COLLECTIVITÉS	STP_CMIG	PRIMATURE/SGG/ SGCN	CONSEIL DES MINISTRES	PARLEMENT
PROSPEC-TIVE	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à intégrer des structures ayant des compétences techniques en intégration du Genre dans les politiques publiques au nombre des parties prenantes du processus de réalisation de l'étude - Production des Outils de planification à long terme sensibles au Genre (25 à 35 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation aux processus de réalisation de l'étude prospective ; - Veiller à faire participer les membres d'équipes sectorielles dédiées à l'institutionnalisation du Genre au processus de réalisation de l'étude 	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la production d'outils de planification prospective sensible au Genre ; - Appui au renforcement des capacités techniques des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la mise en évidence de la sexospécificité dans l'étude prospective ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de l'étude prospective en tenant compte du degré de sensibilité au Genre de la Politique à l'aide du marqueur genre ; 	
PLANIFI-CATION	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à intégrer des structures ayant des compétences techniques en intégration du Genre dans la mise en place de la coordination multisectorielle du processus d'élaboration des PND ; - Production des outils de planification stratégiques sensibles au Genre ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Contextualisation des outils de planification stratégique sensibles au Genre ; - Utilisation du marqueur Genre au nombre des outils d'appréciation de la maturité de la politique publique sectorielle élaborée ; - Participation active des équipes sectorielles dédiées à l'institutionnalisation du Genre au processus de planification sectorielle ; - Implication des parties prenantes sectorielles disposant de compétences techniques en institutionnalisation du Genre au processus d'élaboration des politiques sectorielles 	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la production d'outils de planification stratégique sensible au Genre ; - Concevoir et travailler à l'adoption d'un marqueur Genre ; - Appui au renforcement des capacités techniques des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la mise en évidence de la sexospécificité dans les PND et politiques publiques sectorielles soumises à l'adoption du Gouvernement ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de politiques publiques (PND et politique sectorielle) ayant mises en évidence leur degré de sexospécificité en lien avec le marqueur national genre ; 	

CHAÎNES PPP/BS	MINISTÈRES EN CHARGE DU PLAN/BUDGET	MINISTÈRES SECTORIELS/ COLLECTIVITÉS	STP_CMIG	PRIMATURE/SGG/ SGCM	CONSEIL DES MINISTRES	PARLEMENT
PROGRAM- MATION	<p>CADRAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration de la dimension genre dans les outils de cadrage macroéconomique 		<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'intégration de la dimension genre dans les outils de cadrage macroéconomique ; - Appui au renforcement des capacités techniques des acteurs et actrices 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la mise en évidence de la sexospécificité dans le cadrage macroéconomique 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption d'un cadrage macroéconomique sensible au Genre ; - Élaboration d'un projet de société du Président de la République sensible au Genre 	
PROGRAM- MATION	<ul style="list-style-type: none"> - Production d'outils de programmation des interventions publics de développement sensible au Genre ; - Intégration de critères d'appréciation de la sexospécificité au nombre des critères d'appréciation de la maturité des projets inscrits dans le Programme d'Investissements Publics (PIP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contextualisation des outils de planification opérationnelle sensibles au Genre ; - Utilisation du marqueur Genre au nombre des outils d'appréciation de la maturité des projets inscrits dans le Programme d'Investissement Publics (PIP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'intégration de la dimension genre dans les outils de planification opérationnelle ; - Appui au renforcement des capacités techniques des acteurs et actrices 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la mise en évidence de la sexospécificité du PIP 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de Genre en mettant en évidence la dimension sexospécifique du programme d'Investissement Public 	

CHAÎNES PPPBE	MINISTÈRES EN CHARGE DU PLAN/BUDGET	MINISTÈRES SECTORIELS/ COLLECTIVITÉS	STP_CMIG	PRIMATURE/SGG/ SGCM	CONSEIL DES MINISTRES	PARLEMENT
BUDGÉTISATION	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration de la dimension genre dans les outils utilisés dans le processus de budgétisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de la dimension genre dans les estimations budgétaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'intégration de la dimension genre dans les outils de budgétisation ; - Appui au renforcement des capacités techniques des acteurs et actrices 	<ul style="list-style-type: none"> - Production d'une lettre de cadrage sensible au Genre ; - Suivi de la mise en évidence de la sexospécificité de l'Avant-Projet de Budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption d'un Projet de Budget sensible au Genre 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption d'un budget sensible au Genre
SUIVI	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration de la dimension genre dans les outils utilisés dans les processus de suivi des interventions de développement ; - Suivi des interventions de développement sensible au Genre ; - Appui à la mise en place sectorielle de dispositif de suivi sensible au Genre 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des interventions sectorielles de développement sensible au Genre 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'intégration de la dimension genre dans les outils de suivi ; - Appui au renforcement des capacités techniques des acteurs et actrices 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi de la mise en évidence des rapports de suivi soumis à l'appréciation du Conseil des Ministres 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de rapports de suivi des interventions de développement explicite sur leur dimension sexospécifique 	
ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration de la dimension genre dans les outils utilisés dans les processus d'évaluation des interventions de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Contextualisation des outils d'évaluation sensible au Genre ; - Réalisation d'évaluation sectorielles sensibles au Genre 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'intégration de la dimension genre dans les outils d'évaluation ; - Appui au renforcement des capacités techniques des acteurs et actrices 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi de la mise en évidence des rapports d'évaluation soumis à l'appréciation du Conseil des Ministres 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de rapports d'évaluation explicite sur leur dimension sexospécifique 	



04-

DISPOSITIF DE SUIVI- ÉVALUATION DU STIG



4.1. OBJECTIFS ET RÉSULTATS DU DISPOSITIF DE SUIVI- ÉVALUATION

Le schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre vise à favoriser l'effectivité de l'intégration du Genre dans les politiques, programmes et projets de développement ainsi que dans les pratiques managériales. La systématisation de l'intégration du Genre dans les prestations et services des pouvoirs publics dans les États membres de l'UEMOA constitue une innovation pour la plupart des secteurs d'activités, des départements ministériels et des Institutions nationales ciblées. À cet effet, des dispositions particulières vont être prises pour asseoir un système de suivi-évaluation rigoureux et efficace, selon les exigences de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Les objectifs et les résultats poursuivis par ce dispositif de suivi-évaluation sont présentés ci-après.

4.1.1. Objectifs du dispositif de suivi-évaluation

De manière générale, ce dispositif de suivi-évaluation vise à aider les États membres et la Commission de l'UEMOA à assurer efficacement le suivi et l'évaluation des activités d'implémentation des processus d'institutionnalisation du Genre, à travers la proposition d'une architecture organisationnelle de suivi et d'évaluation. De manière spécifique, il s'agit de :



définir un mécanisme inclusif,
participatif et durable de
suivi-évaluation des processus
d'institutionnalisation du Genre
dans les États membres de
l'UEMOA



**établir les dispositions
nécessaires** à un suivi-
évaluation efficace



définir les principales activités
de suivi et d'évaluation à réaliser



préciser les **rôles et
responsabilités** des parties
prenantes du schéma
d'institutionnalisation du Genre

4.1.2. Principaux résultats attendus du dispositif de suivi-évaluation

Le principal résultat de ce dispositif est de favoriser la disponibilité d'une architecture organisationnelle de suivi et d'évaluation du schéma d'institutionnalisation du Genre implanté dans les États membres de l'UEMOA. L'atteinte de ce résultat nécessite :

- qu'un mécanisme inclusif, participatif et durable de suivi-évaluation des processus d'institutionnalisation du Genre dans les États membres de l'UEMOA soit défini ;
- qu'une définition claire des dispositions nécessaires à un suivi-évaluation efficace soit établie ;
- qu'une présentation des principales activités de suivi et d'évaluation à réaliser soit définie ;
- que les rôles et responsabilités des parties prenantes du schéma d'institutionnalisation du Genre dans le dispositif de suivi-évaluation soient précisés.



4.2. MÉCANISME DE SUIVI-ÉVALUATION DU STIG

4.2.1. Élaboration des plans d'actions détaillés et budgétisés des interventions d'institutionnalisation du Genre assortis d'indicateurs sexospécifiques

Le dispositif de suivi et d'évaluation du schéma type a recours à des activités de planification opérationnelle d'institutionnalisation du Genre dans les Ministères et les Institutions. À cet effet, un **plan d'actions détaillé et budgétisé spécifique aux activités d'institutionnalisation du Genre** est élaboré sous la coordination du CMIG, plus particulièrement de son STP. Il présente pour une période de temps donnée les activités d'institutionnalisation du Genre envisagées par les Ministères et Institutions et il est conçu de manière participative. Ce plan d'actions spécifique d'institutionnalisation du Genre est approuvé par l'Organe Délibérant du CMIG, après des recommandations de sa Commission Consultative, puis soumis à l'adoption du Conseil des Ministres par le biais du Ministère en charge du Genre.

Ce plan d'actions détaillé est élaboré dans le cadre de la mise en œuvre

du plan national de développement et plus particulièrement de l'action gouvernementale, en lien avec les objectifs poursuivis par la Politique Nationale Genre. Il est assorti de cadres de résultats et de rendements avec des **indicateurs sexospécifiques** qui serviront de base aux échanges lors de revues périodiques (sessions du CMIG) afin d'apprécier la progression dans l'atteinte des objectifs nationaux d'institutionnalisation du Genre. Un audit Genre est, à cet effet, réalisé dans chaque département ministériel ou institution et permet de disposer d'une situation de référence des indicateurs et ainsi que des cibles escomptées sur une période donnée.

En outre, le **plan d'actions détaillé et budgétisé d'institutionnalisation du Genre** est assorti d'un Plan de suivi-évaluation qui précise les actions de suivi et d'évaluation à entreprendre, leur période de réalisation et les outils qu'elles nécessitent.

4.2.2. Suivi des processus d'institutionnalisation du Genre

Les activités de suivi du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre consistent particulièrement en des revues périodiques, des rapports de progrès et des missions de supervision.

4.2.2.1. Revues périodiques

Des revues périodiques sont nécessaires dans le cadre de la coordination des processus d'institutionnalisation

du Genre. Ces revues sont conduites par le Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre (CMIG),

en l'occurrence par son Organe Délibérant. De façon spécifique, le Secrétariat Technique Permanent du CMIG assure la préparation des dossiers techniques devant alimenter les échanges lors des revues de progrès en lien avec les Directions des ministères en charge de la planification et plus particulièrement avec leurs Sous-Directions dédiées à l'Institutionnalisation du Genre. Ces dossiers techniques sont d'abord soumis à la Commission Consultative du CMIG pour ses observations et propositions avant de faire l'objet de décisions par l'Organe Délibérant.

Ces revues périodiques permettent surtout d'apprécier les conditions d'exécution, les conditions de succès spécifiques dans les différents contextes sectoriels, le niveau de progression et d'atteinte des résultats, les leçons apprises qui se dégagent des différentes interventions d'institutionnalisation du Genre, etc.

Les conclusions de ces revues alimentent les revues de progrès de la mise en œuvre du Plan National de Développement de chaque pays ainsi que les rapports et les séminaires gouvernementaux de suivi du programme d'actions gouvernemental.

4.2.2.2. Collecte de données

Cette collecte implique différentes catégories de structures selon le type de données à collecter comme listé ci-après :

- **les données de routines** : la Direction en charge de l'appui à l'Institutionnalisation du Genre relevant de la Direction Générale du Plan ; les Sous-directions dédiées à l'institutionnalisation du Genre dans les ministères sectoriels ; les Unités Locales d'Institutionnalisation du Genre (ULIG) des Directions régionales du Ministère en charge du Plan ; et, les services Genre des Collectivités locales ;
- **les autres données socioéconomiques et de gouvernance** : les services de l'Institut National de la Statistique.

4.2.2.3. Rapports de progrès

Le rapportage envisagé dans le cadre du dispositif de suivi du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre se situe à deux niveaux :

- **Au niveau des activités** de coordination du CMIG impliquant des revues périodiques : Ces revues nécessitent l'élaboration de rapports de progrès relatifs aux processus d'institutionnalisation du Genre dans les différents Ministères y compris l'opérationnalisation du présent schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre ;
- **Au niveau des rapports d'activités** des ministères relatifs au suivi de l'action gouvernementale et/ou du plan national de développement : Il est suggéré que ces rapports d'activités des Ministères incluent une section sur leur contribution à l'égalité hommes-femmes dans leur secteur d'intervention et sur l'état d'évolution de l'institutionnalisation du Genre au sein de leur département ministériel.

4.2.2.4. Missions de supervision

Des missions de supervision sont également programmées dans le cadre du suivi des schémas implantés. Elles sont utilisées d'une part par le ST-CMIG pour apprécier l'avancée des processus au niveau des différentes régions des pays mais également par la Commission de l'UEMOA pour se donner une idée des résultats obtenus dans le cadre de l'opérationnalisation du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre.

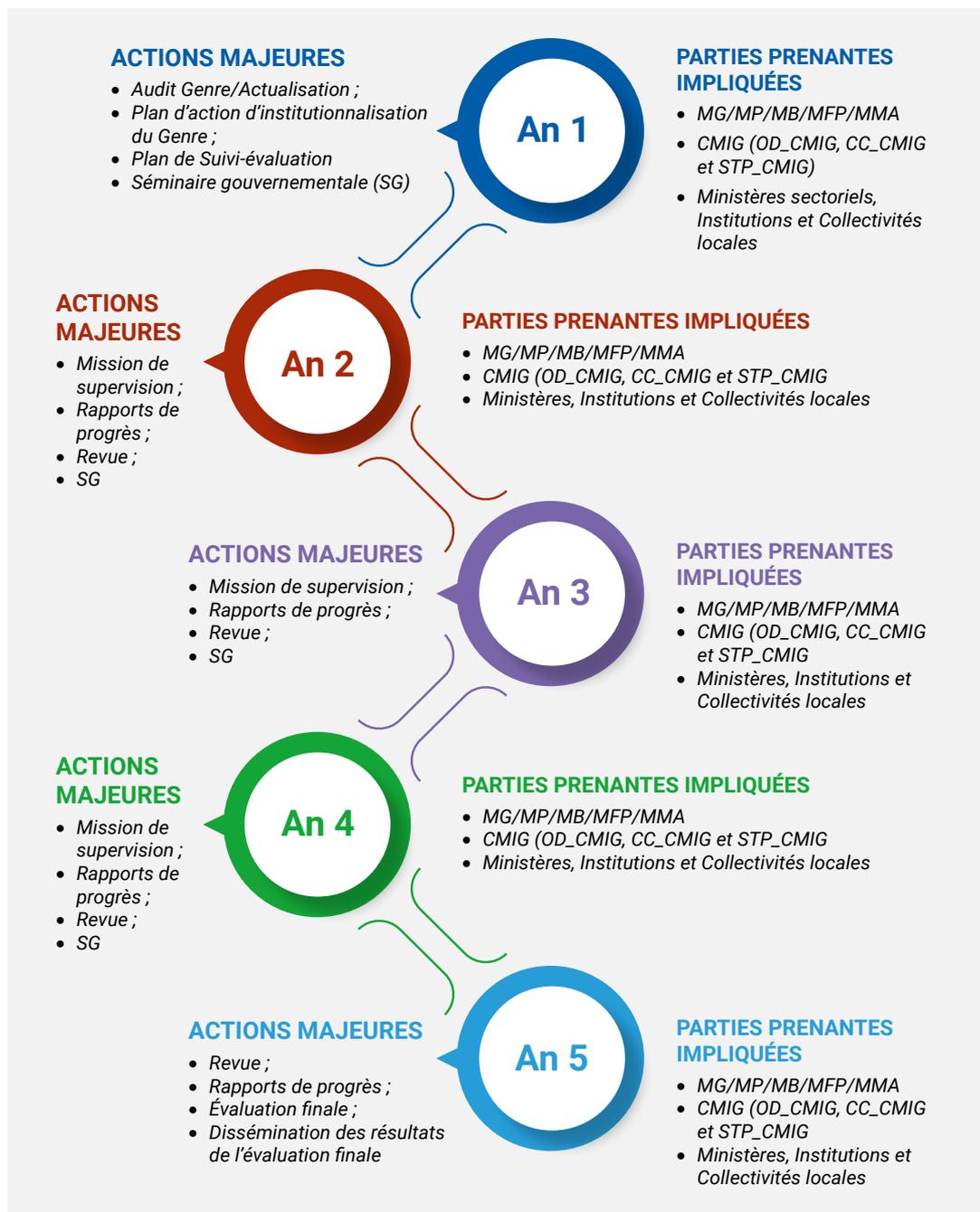
4.2.3. Activités d'évaluation des processus d'institutionnalisation du Genre

Les avancées en matière d'institutionnalisation du Genre doivent être appréciées par une évaluation extérieure à la fin de chaque cycle du Plan National de Développement (PND). Les conclusions de cette évaluation alimentent les réflexions préalables à l'élaboration de la génération suivante de PND en veillant à la capitalisation des acquis et à la correction des distorsions en matière d'égalité hommes-femmes ressorties.

Ainsi, à chaque génération de PND, d'une durée généralement de 5 ans, correspondra un plan d'action d'institutionnalisation du Genre dans les politiques publiques, assortie de cadres de résultats et de rendements. L'élaboration de ce plan d'action est

réalisée à la première année de mise en œuvre du PND. Il est alimenté par les conclusions des audits Genre de chaque département ministériel, à l'image de la méthodologie préconisée au Sénégal. Le suivi de ce plan et plus globalement du schéma type est assuré chaque année, comme susmentionné, à travers des revues périodiques, des missions de supervision et des rapports de progrès. La dernière année de la mise en œuvre du PND, une évaluation externe est diligentée pour apprécier les acquis obtenus, les capitaliser et s'engager dans un nouveau cycle de 5 années avec la nouvelle génération de PND (cf. figure 10).

Figure 9 : Une vue du processus de suivi-évaluation lié à l'institutionnalisation du Genre dans le cadre de l'opérationnalisation du STIG



MG : Ministère en charge du Genre ;
MP : Ministère en charge du Plan ;
MB : Ministère en charge du Budget ;
MFP : Ministère en charge de la Fonction Publique ;

MMA : Ministre en charge de la Modernisation et de l'Administration ;
CMIG : Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre ;
OD_CMIG : Organe Délégué du CMIG ;

CC_CMIG : Commission Consultative du CMIG ;
STP_CMIG : Secrétariat Technique Permanent du CMIG



4.3. PRINCIPALES DISPOSITIONS PRÉALABLES POUR UN SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION EFFICACE

Globalement, certaines dispositions sont indispensables à la mise en place d'un système de suivi-évaluation efficace. Il s'agit notamment de :

- l'existence de directives et d'orientations claires en matière de suivi et d'évaluation des processus engagés et accessibles à toutes les parties prenantes ;
- la disponibilité de capacités techniques en suivi-évaluation sensible au Genre ;
- l'existence d'un plan d'actions avec des résultats claires d'institutionnalisation du Genre ainsi que des indicateurs de progrès, définis par chaque partie prenante ;
- l'allocation de ressources nécessaires à la réalisation d'activités de suivi et d'évaluation qui répondent aux besoins d'institutionnalisation spécifiques au secteur d'intervention ;
- l'existence de mécanismes de collecte, d'analyse et de dissémination de données au niveau national et au niveau de l'Agence en charge de l'institutionnalisation du Genre ;
- le développement de partenariats pertinents susceptibles de favoriser la disponibilité de compétences techniques ainsi que de ressources matérielles et financières ;
- la réalisation périodique d'examens et/ou d'évaluations des résultats des interventions d'institutionnalisation du Genre ;
- la production de rapports d'activités périodiques et analytiques ;
- les Séminaires gouvernementaux susceptibles d'accroître les connaissances des membres du gouvernement sur les enjeux de Genre et les avantages des processus d'institutionnalisation sur l'efficacité des interventions de développement ; et
- l'existence d'une base de données centralisée, dynamique et interactive, comportant des indicateurs clairs d'institutionnalisation du Genre logé au sein de l'Institut National de la Statistique.

4.4. RÉCAPITULATIF DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PARTIES PRENANTES DU SCHEMA D'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE DANS LE DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION PROPOSE

Les rôles et responsabilités des parties prenantes du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre proposé sont récapitulés dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2 : Activités de planification et suivi-évaluation et rôles des diverses parties prenantes

PRINCIPALES ACTIVITÉS	GOUVERNEMENT/ CONSEIL DES MINISTRES	MINISTÈRE CHARGÉ DU GENRE (MG)	MINISTRES TRANSVERSAUX (MP/MB/ MFP/ MMA)	CMIG (OD ET STP)	MINISTÈRES SECTORIELS (SDI)	INSTITUTIONS ET COLLECTIVITÉS LOCALES	PTF (RESPONSABLE GENRE)	OSC
Séminaire Gouvernemental (SG)	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation du Séminaire Gouvernemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la préparation du SG dans le cadre du CMIG ; - Interventions de sensibilisation/ plaidoyers auprès des membres du Gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la préparation du SG dans le cadre du CMIG ; - Participation au SG ; - Soutien à l'intervention du Ministère chargé du Genre pendant le SG 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation des dossiers techniques pour le Séminaire gouvernemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation du SG à travers leur Direction en charge de la Planification et spécifiquement des Sous-Direction de l'Institutionnalisation du Genre (SDI) ; - Participation des Ministres au Séminaire Gouvernemental 			

PRINCIPALES ACTIVITÉS	GOUVERNEMENT/ CONSEIL DES MINISTRES	MINISTÈRE CHARGÉ DU GENRE (MG)	MINISTRES TRANSVERSAUX (MP/MB/ MFP/ MMA)	CMIG (OD ET STP)	MINISTÈRES SECTORIELS (SDI)	INSTITUTIONS ET COLLECTIVITÉS LOCALES	PTF (RESPONSABLE GENRE)	OSC
Audit Genre	- Autorisation des Audits Genre dans les Ministères	- Présentation de la Communication en Conseil des Ministres pour solliciter l'approbation du Gouvernement ;	- Soutien à l'inter-vention du MG	- Préparation du dossier technique relatif	- Réalisation des Audits Genre	Réalisation des Audits Genre	Appui technique et financier à la réalisation des Audits Genre	- Appui technique à la réalisation des Audits Genre
Élaboration du Plan d'actions budgétisé d'institutionnalisation du Genre	- Approbation de la mise en œuvre du Plan d'actions budgétisé	- Sollicitation de l'approbation du Gouvernement pour l'opérationnalisation des Plans d'Institutionnalisation du Genre ;	- Élaboration des Plans d'Institutionnalisation du Genre dans leurs départements ministériels respectifs	- Appui à l'élaboration des Plans d'Actions d'Institutionnalisation du Genre	- Élaboration des Plans d'Institutionnalisation du Genre dans leurs départements ministériels respectifs	- Élaboration des Plans d'Institutionnalisation du Genre	- Appui à l'élaboration des Plans d'Institutionnalisation du Genre	- Appui à l'élaboration des Plans d'Institutionnalisation du Genre
Revue	- Participation à la revue de l'Organe Délibérant du CMIG ;	- Participation à la revue dans le cadre de l'Organe délibérant du CMIG	- Participation à la revue dans le cadre de l'Organe délibérant du CMIG	- Organisation et pilotage de la revue	- Participation à la revue dans le cadre de la Commission Consultative du CMIG	- Participation à la revue à travers les services en charge du Genre	- Recommandations et partage de bonnes pratiques à capitaliser dans le cadre du processus national d'institutionnalisation dans les ministères et Institutions ;	- Participation à la revue dans le cadre de la Commission Consultative du CMIG ;

PRINCIPALES ACTIVITÉS	GOVERNEMENT/ CONSEIL DES MINISTRES	MINISTÈRE CHARGÉ DU GENRE (MG)	MINISTRES TRANSVERSAUX (MP/MB/ MFP/ MMA)	CMIG (OD ET STP)	MINISTÈRES SECTORIELS (SDI)	INSTITUTIONS ET COLLECTIVITÉS LOCALES	PTF (RESPONSABLE GENRE)	OSC
Mission de supervision	<ul style="list-style-type: none"> - Information à travers une Communication du Ministre en charge du Genre (MG) 	<ul style="list-style-type: none"> - Information du Gouvernement ; - Participation dans le cadre de l'Organe Délibérant du CMIG 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation dans le cadre de l'Organe Délibérant du CMIG 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et pilotage de la mission 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à travers la SDI et/ou leurs structures déconcentrées 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à travers le service en charge du Genre 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la réalisation de la mission 	
Rapports de Progrès de l'Institution- nalisation du Genre dans les Ministères et les Institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Information à travers une Communication du Ministre en charge du Genre (MG) 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication en Conseil des Ministres sur le rapport de progrès de l'institution- nalisation du Genre dans les Ministères et les Institutions du pays ; - Élaboration de rapport de progrès spécifique au MG en vue de sa compilation par le STP_CMIG 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la préparation du rapport de progrès dans le cadre du CMIG ; - Soutien au MG lors de la communication en Conseil des Ministres sur le rapport de progrès ; - Production du rapport du ministère en vue de sa compilation par le STP_CMIG 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et pilotage de l'élabora- tion du rap- port national de progrès d'institution- nalisation du Genre dans les Ministères et Institutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Production du rapport du minis- tère en vue de sa compilation par le STP_CMIG ; - Transmission du rapport de progrès ministériel au STP_CMIG pour la compilation et la finalisation du rapport national 	<ul style="list-style-type: none"> - Production du rapport de pro- grès spécifique ; - Transmission de progrès de l'Institution au STP_CMIG pour la compilation et la finalisation du rapport national 		

PRINCIPALES ACTIVITÉS	GOVERNEMENT/ CONSEIL DES MINISTRES	MINISTÈRE CHARGÉ DU GENRE (MG)	MINISTRES TRANSVERSAUX (MP/MB/ MFP/ MMA)	CMIG (OD ET STP)	MINISTÈRES SECTORIELS (SDI)	INSTITUTIONS ET COLLECTIVITÉS LOCALES	PTF (RESPONSABLE GENRE)	OSC
Évaluation Finale	- Autorisation de l'évaluation ; - Validation des Résultats	- Demande d'autorisation du Gouvernement pour la réalisation de l'évaluation ; - Participation au pilotage et à la validation des résultats dans le cadre du CMIG ; - Présentation des résultats obtenus	- Participation au pilotage de l'évaluation ; - Participation à la validation des résultats ;	- Pilotage de l'évaluation des résultats ; - Valorisation des résultats	- Participation au processus d'évaluation ; - Participation à la validation des résultats	- Participation au processus d'évaluation ; - Participation à la validation des résultats	- Appui technique et financier à la réalisation de l'évaluation ;	- Consultation dans le cadre de la collecte des données
	- Autorisation ;	- Demande d'autorisation du Gouvernement ; - Participation au pilotage et à la validation des résultats ; - Présentation des résultats obtenus	- Participation au processus d'évaluation ; - Participation à la validation des résultats ;	- Pilotage du processus d'élaboration de la mise en œuvre	- Élaboration du Plan d'Action d'institutionnalisation du Genre de son Ministère ;	- Élaboration de son Plan d'Action d'institutionnalisation du Genre	- Appui technique et financier à la mise en œuvre des Plans d'actions d'institutionnalisation du Genre ;	- Contribution à la mise en œuvre des Plans d'actions d'institutionnalisation du Genre ;
CC_CMIG : Commission Consultative du CMIG ; CMIG : Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre ; MB : Ministère en charge du Budget ; MFP : Ministère en charge de la Fonction Publique ; MG : Ministère en charge du Genre ;	MMA : Ministère en charge de la Modernisation de l'Administration ; MP : Ministère en charge de la Planification du Développement ; OD_CMIG : Organe délibérant du CMIG ; OSC : Organisations de la Société Civile ;	PTF : Partenaires Techniques et Financiers ; SDI : Sous-Direction en charge de l'Institutionnalisation du Genre de la Direction en charge de la Planification au sein de chaque Ministère ; STP_CMIG : Secrétariat Technique Permanent du CMIG.						

CONCLUSION

Le schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre dans les États membres de l'UEMOA est une contribution à la résolution de nombreuses problématiques qui se posent encore aux pays de l'UEMOA en dépit de leurs efforts pour favoriser l'impact différencié et sexospécifique des politiques publiques dans la totalité des secteurs d'activités.

Globalement, les États membres de l'UEMOA restent confrontés à la persistance des facteurs socioculturels, politiques et religieux défavorables à l'Égalité hommes-femmes. Cette situation est aggravée par des faiblesses de capacités techniques et organisationnelles des Administrations publiques qui plombent la performance des mécanismes et processus d'institutionnalisation du Genre mis en place dans les pays. Ainsi, dans la quasi-totalité des États, les processus nationaux d'institutionnalisation du Genre restent encore dans les phases de "*pratiques genre naissantes*" et de "*pratiques genre émergentes*" (Annexe 14) du fait de nombreuses insuffisances, au regard du Genre, dans les cadres organisationnel, stratégique, opérationnel, budgétaire, de suivi-évaluation et de gestion des ressources humaines.

Le schéma organisationnel type s'inscrit dans une dynamique qui optimise la marge de manœuvre entre les obstacles et les opportunités de chacun des quatre principaux types d'enjeux d'institutionnalisation du Genre que sont : les enjeux de citoyenneté, les enjeux politiques, les enjeux organisationnels et les enjeux opérationnels. En outre, le schéma organisationnel type mobilise les pouvoirs de base qui stabilisent toute organisation, notam-

ment le pouvoir règlementaire, le pouvoir de gestion, le pouvoir de contrôle et le pouvoir d'information (Albouy, 1978). Il privilégie une approche intégratrice dans le souci de permettre aux processus d'institutionnalisation du Genre dans les différents États membres de l'UEMOA de tirer avantages des bonnes pratiques déjà institutionnalisées dans les secteurs d'intervention. Un autre atout de ce schéma est de favoriser la synergie afin d'éviter une juxtaposition de mécanismes institutionnels qui est source de lourdeur des processus, de ralentissement de l'appropriation de l'approche genre par les acteurs et de conflits d'agenda.

Aussi le schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre s'organise-t-il autour des principales fonctions de gestion des affaires de l'État à savoir les fonctions d'orientation et de décision, de coordination, de pilotage, et d'exécution. Dans ce schéma, les activités d'orientation et de décision sont exclusivement du ressort des hautes instances de l'Exécutif, notamment la Primature, le Secrétariat Général du Gouvernement et le Conseil des Ministres. À cet effet, ce schéma organisationnel type inclut l'institutionnalisation du Genre dans les attributions des structures de la Primature qui assure la gestion de l'action gouvernementale dans la majorité des pays de l'Union, il est préconisé d'inscrire au nombre des missions du service technique qui en est à la charge une attribution relative à l'institutionnalisation dans le pilotage de l'action gouvernementale en vue d'en améliorer la sensibilité aux questions de sexospécificité. Le renforcement des attributions des hautes

instances gouvernementales en matière de Genre s'étend également au Secrétariat Général du Gouvernement, et à ses différents départements, afin de lui permettre d'influer positivement sur la sensibilité des documents soumis à l'attention du Conseil des Ministres. La dynamique de l'institutionnalisation du Genre dans les fonctions d'orientation et de décision des pays de l'UEMOA devrait être accompagnée d'un programme de renforcement des capacités des hautes personnalités sur le Genre, ses enjeux sur le développement ainsi que la méthodologie de son intégration dans les politiques publiques.

Concernant la fonction de coordination et de pilotage des processus d'institutionnalisation du Genre, elle est, dans le cadre du schéma, assurée dans une approche multisectorielle. À cet effet, un Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre (CMIG) est créé sous la présidence du Ministre en charge du Genre. Ce CMIG comprend un Organe Délibérant (OD_CMIG), une Commission Consultative (CC_CMIG) et un Secrétariat Technique Permanent (STP_CMIG).

Pour ce qui concerne la fonction d'exécution située au niveau micro du STIG, elle est assumée par l'ensemble des Ministères, chacun selon ses attributions et son ou ses domaines d'interventions. Concernant cette fonction, l'on distingue les structures centrales de celles intervenant locale-

ment conformément à la politique de déconcentration et décentralisation en vigueur dans les pays.

Au niveau central, dans l'optique d'une meilleure institutionnalisation du Genre dans la chaîne de Prospective, Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Évaluation (PPPBSE), il est créé une Direction chargée de l'appui à l'Institutionnalisation du Genre (DIG) au sein de la Direction Générale du Plan du Ministère en charge de la planification du développement.

Au niveau local, une Unité Locale d'Institutionnalisation du Genre (ULIG) est créée au sein des Directions régionales des Ministères en charge de la planification qui conduisent les processus locaux de planification du développement dans les différents pays de l'UEMOA.

Dans l'ensemble, la réussite, en termes de performance et d'efficacité, du présent schéma organisationnel type d'institutionnalisation du Genre dépendra fortement de la volonté politique notamment la mise en place d'un arsenal légal et réglementaire favorable à la promotion de la sexospécificité, la construction des compétences techniques et opérationnelles pertinentes en matière d'intégration du Genre, et de l'existence d'un environnement sociopolitique apaisé. À ces conditions peuvent être ajoutée l'existence d'un système pertinent et performant de suivi-évaluation.

GLOSSAIRE

Une **Politique publique** est un “programme d’action propre à une ou plusieurs autorités publiques ou gouvernementales”¹. Une politique publique peut-être comme un ensemble “d’activités orientées vers la solution de problèmes publics dans l’environnement, et par des acteurs politiques dont les relations sont structurées, le tout évoluant dans le temps.”² L’on parle également de politique publique “lorsqu’une autorité politique locale ou nationale tente aux moyens d’un programme d’action coordonné de modifier l’environnement culturel, social ou économique d’acteurs sociaux saisis en général dans une logique sectorielle.”³ Une politique publique est donc un ensemble de décisions, d’actions, d’outils et de moyens mis en œuvre par les pouvoirs publics pour atteindre des objectifs dans un domaine relevant de leur autorité⁴.

La **Planification** est l’action de “décider d’avance de ce qui sera fait, de la façon dont cela sera accompli, du moment où cela sera fait, par qui cela sera exécuté, où, pour qui et pourquoi ?”⁵. Elle permet de “définir une vision et

des objectifs de développement nationaux en vue de la transformation économique et sociale. Elle souligne les liens entre les dimensions économique, environnementale et sociale du développement, ainsi que les approches nécessaires des questions d’infrastructures et de gouvernance”⁶. Différents niveaux de planifications se distinguent en fonction des buts poursuivis et de l’horizon ciblé notamment la Planification stratégique et la planification opérationnelle⁷.

La **planification stratégique** couvre généralement le moyen et long terme (Plus de 3 ans). Elle guide l’orientation générale d’une organisation en définissant sa vision et sa mission, ainsi que les buts ou objectifs stratégiques pour les réaliser. Elle fournit une voie et des moyens au développement.

La **planification opérationnelle** concerne un horizon de court terme (entre plusieurs mois et trois ans). La planification opérationnelle consiste à déterminer comment les objectifs décrits dans le plan stratégique seront atteints. Ces objectifs peuvent être

1 Jean-Claude Thoenig (1985) cité par : <https://le-politiste.com/?s=les+politiques+publiques>, consulté le 23 octobre 2019

2 Lemieux, cité par Léonidas MANIRAKIZA, Les politiques publiques : de la conception à l’évaluation, <http://www.ena.bi/ena/public/home/index/leo.pdf>, consulté le 23 octobre 2019

3 Pierre Muller cité par Léonidas MANIRAKIZA, Les politiques publiques : de la conception à l’évaluation, <http://www.ena.bi/ena/public/home/index/leo.pdf>, consulté le 23 octobre 2019

4 <https://www.unil.ch/idheap/fr/home/menuinst/formations/certificatscas/politiques-publiques-comparees.html>, Consulté le 21 octobre 2019

5 JENJE Jean, Planification stratégique, <https://www.assemblee.bi/IMG/pdf/PLANIFICATION-ORGANISATION-2.pdf>, consulté le 23 octobre 2019

6 Nations Unies, Commission Économique pour l’Afrique, Note d’orientation de la CEA N0.ECA/16/105, Planification à long terme du développement : une base pour la réalisation des objectifs de développement durable en Afrique, https://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/eca_policy_brief_16-105-development_planning_in_africa_fr.pdf

7 Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du croissant rouge, Planification de projet/programme, Manuel d’orientation, <https://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/PPP-Guidance-Manual-FR.pdf>, consulté le 23 octobre 2019

organisés en plans, programmes et projets.

Le **système de Planification du développement** fait référence à l'organisation du processus de planification du développement adoptée par un pays donné. Cette organisation peut se faire de trois manières différentes, ou être une combinaison de celles-ci : par secteur, par zone ou par fonction⁸.

Une **étude prospective** peut-être définie *“comme l'ensemble des recherches objectives concernant le futur et l'évolution des systèmes, fondées sur la réflexion, la prévision et l'anticipation, et visant à identifier et comprendre les mutations en cours et à venir, et les formes possibles de l'organisation d'un système dans un futur éloigné, afin d'informer les décisions et actions du présent.”*⁹ Les études prospectives servent à éclairer les processus de planification stratégique.

Le **secteur de planification** est défini dans le cadre d'un processus de planification stratégique selon l'approche sectorielle. Dans cette approche, les domaines d'activités ou domaines d'interventions du pays sont organisés en secteurs de planification. Pour chacun de ces secteurs d'activités des **politiques sectorielles** sont élaborées. Les résultats de chaque politique sectorielle sont censés contribuer à l'objectif global

du développement¹⁰. Généralement, un secteur de planification couvre un ou plusieurs départements ministériels¹¹.

Un **Programme d'Investissement Public (PIP)** reflète *“la politique d'investissement d'un État”*¹². *“Il constitue le programme de projets et programmes que le Gouvernement d'un pays donné entend mettre en œuvre”*¹³ conformément à sa stratégie de développement.

La **redevabilité** : Toute activité de gestion portant sur l'intérêt général implique pour celui qui en assume la responsabilité, le devoir de rendre compte et plus spécifiquement pour ce qui concerne la prise en compte du genre (SNCSE, 2008).

Quelques concepts en lien avec l'approche Genre

L'égalité entre les sexes constitue un droit fondamental promu par les Nations Unies. Elle signifie que tout individu, homme ou femme, fille ou garçon, doit jouir des mêmes droits, avantages, obligations et opportunités. Au regard de ce droit fondamental et face *« aux critiques sur le biais masculin dans le développement et sur la surcharge de travail des femmes occasionnée par l'approche « femmes et développement »*, l'égalité entre les sexes est devenue une finalité

8 <http://www.fao.org/3/T0010F/T0010F02.htm>, consulté le 23 octobre 2019

9 [Emilie J. K. Mutombo ,Tom Bauler et Grégoire Wallenborn, Méthodes participatives de prospectives et de planification pour un développement durable : Analyse d'approches et de réalisations, http://igeat.ulb.ac.be/fileadmin/media/publications/CEDD/Methodes_participatives_de_prospective_et_de_planification_a_LT_Rapport_final_Quatrieme_version.pdf](http://www.igeat.ulb.ac.be/fileadmin/media/publications/CEDD/Methodes_participatives_de_prospective_et_de_planification_a_LT_Rapport_final_Quatrieme_version.pdf), consulté le 23 octobre 2019

10 http://www.toupie.org/Dictionnaire/Politique_sectorielle.htm, consulté le 23 octobre 2019

11 Ministère de l'Économie et des Finances, Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles, 2010, http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/Guide_derniere_version.pdf, consulté le 23 octobre 2019

12 <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15280Meatchi,%20Togo%20PIP%20et%20ODD%2020150527.pdf>, consulté le 23 octobre 2019

13 https://plan.gouv.bj/wp-content/uploads/2018/07/DIRECTIVES_PIP_2019.pdf, consulté le 23 octobre 2019

des programmes de développement depuis les années 1980 (Verschuur, 2009). L'objectif est de permettre aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons, de s'épanouir équitablement tout en contribuant à modeler la société à laquelle ils/elles aspirent. Ce concept ne signifie donc pas, comme le rappelle si bien la Stratégie Genre de l'UEMOA, *“que les femmes et les hommes sont des personnes identiques, mais que leurs ressemblances et leurs différences sont censées avoir la même valeur.”*

L'équité de Genre renvoie au *“fait d'être juste envers les femmes et les hommes, et d'en faire un moyen de correction des écarts”*¹⁴. Elle s'accompagne de mesures de discriminations positives qui a pour but de *“compenser les désavantages cumulatifs au niveau économique, social et politique qui empêchent les femmes et les hommes, les filles et les garçons d'opérer sur un pied d'égalité”*¹⁵.

La **division sexuelle du travail** est une forme de division sociale du travail qui provient des rapports sociaux de sexe (Kergoat, 2000). Elle repose sur deux principes fondamentaux : le principe de la séparation et le principe hiérarchique. Le premier distingue des travaux qui sont du ressort des hommes et ceux qui sont exercés par les femmes. Le second principe place, quant à lui, le travail de l'homme au-dessus de celui de la femme. Aussi la division sexuelle du travail tend-elle à assigner prioritairement les hommes à la sphère productive et aux fonctions à fortes valeurs ajoutées (gouvernance, politique, religieuse, etc.) et les femmes à la sphère reproductive.

Les **besoins pratiques** concernent les nécessités de la vie quotidienne (eau, services d'assainissement, logement, production agricole, etc.), (Ryckmans, 2013). Ils sont liés aux conditions de vie et aux rôles actuels remplis par les hommes et les femmes. Ces besoins pratiques ne peuvent être satisfaisants sans une transformation sociale dans le sens de l'égalité de genre.

Les **intérêts stratégiques** sont liés aux changements dans les rôles ainsi que dans l'accès et le contrôle des ressources et des bénéfiques. La satisfaction des besoins stratégiques se fait sur un long terme. Elle porte entre autres sur l'augmentation des connaissances et aptitudes, la protection juridique et l'égalité des chances.

La **participation** fait référence à l'implication effective des personnes concernées ou susceptibles d'être touchées par une intervention donnée dans tous les aspects liés à cette intervention depuis la conception jusqu'au suivi-évaluation, y compris la mise en œuvre et les prises de décision.

L'égalité entre les sexes constitue un droit fondamental promu par les Nations Unies et de nombreuses conventions internationales auxquelles les Etats membres de l'UEMOA ont adhéré. Elle signifie que tout individu, homme ou femme, fille ou garçon, doit jouir des mêmes droits, avantages, obligations et opportunités. L'objectif est de permettre aux femmes et hommes (filles et garçons) de s'épanouir équitablement tout en contribuant à modeler la société à laquelle ils/elles aspirent.

14 Stratégie Genre de l'UEMOA 2017-2027, page 5

15 USAID, MEASURE Evaluation, Suivi et évaluation du genre et de la santé, source OMS 2009 : Incorporer le concept genre dans les programmes de VIH/SIDA dans le secteur de la santé

L'équité vise un meilleur ciblage des interventions publiques sans exclusion et la prise en compte des groupes vulnérables. Elle fait partie des démarches à mettre en œuvre pour atteindre l'égalité entre les sexes. Dans sa démarche, elle vise à corriger des inégalités de départ pour arriver à l'équivalence des chances (ou opportunités) entre femmes et hommes, en tenant compte de leurs besoins et intérêts spécifiques. Pour des raisons historiques, sociales ou biologiques, ces besoins et intérêts peuvent s'exprimer de façon différente. Des mesures dites d'équité ou de discrimination positive telle que le

quota sont autorisées par la CEDEF pour favoriser un groupe de population désavantagé en redistribuant de façon plus équitable le pouvoir jusqu'à ce que l'égalité soit atteinte.

La **parité** signifie l'égalité de la représentation des deux sexes. De ce fait, la parité est une mesure qui cherche à favoriser une participation égale (en nombre) des hommes et des femmes dans un mécanisme de gouvernance.

La **sexospécificité** désigne les rôles, les comportements et l'influence, induisant des relations de pouvoir, que la société attribue de manière distincte aux hommes et aux femmes.

Table des matières

LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES TABLEAUX	7
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	8
AVANT-PROPOS	10
INTRODUCTION	12
1. CADRE CONCEPTUEL ET DIAGNOSTIC DE L'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE DANS LES ÉTATS MEMBRES	13
1.1. Cadre conceptuel	14
1.1.1. Institution et institutionnalisation	14
1.1.2. Concept Genre	15
1.1.3. Institutionnalisation du Genre	16
1.2. État des lieux des mécanismes nationaux d'institutionnalisation du genre dans les états membres de l'UEMOA	17
1.2.1. Au niveau du Cadre légal	17
1.2.2. Au niveau des cadres stratégique et opérationnel	17
1.2.3. Au niveau du cadre organisationnel	18
1.2.4. Au niveau des compétences et expertises	18
1.2.5. Au niveau des systèmes de suivi-évaluation et de production des statistiques	19
2. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET FONDEMENTS	21
2.1. Cadre de référence sous-tendant la mise en place d'un schéma organisationnel type d'institutionnalisation du genre	22
2.2. Objectifs du schéma	23
2.2.1. Objectif global	23
2.2.2. Objectifs spécifiques	23
2.3. Principes directeurs	25
3. CADRE ORGANISATIONNEL TYPE D'INSTITUTIONNALISATION DU GENRE	27
3.1. Vue d'ensemble du cadre organisationnel	28
3.2. Cadre d'orientation et de décision du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du genre	29
3.2.1. Rôles et responsabilités des Instances et structures du cadre d'orientation et de décision relevant de l'Exécutif	31
3.2.1.1. <i>La Primature</i>	31
3.2.1.2. <i>Le Conseil des Ministres</i>	32
3.2.1.3. <i>Le Secrétariat Général du Gouvernement</i>	32

3.2.2.	Rôles et responsabilités des instances et structures du cadre d'orientation et de décision relevant du Parlement	33
3.3.	Cadre de coordination et de pilotage du STIG	34
3.3.1.	Présentation générale du cadre de coordination et de pilotage du STIG	34
3.3.2.	Composition et attributions des organes du Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre	35
3.3.2.1.	<i>Organe délibérant du CMIG</i>	35
3.3.2.2.	<i>Secrétariat Technique Permanent du CMIG</i>	36
3.3.2.3.	<i>Commission consultative du CMIG</i>	37
3.3.3.	Rôles spécifiques attendus des départements ministériels, chefs de file du Comité Multisectoriel d'Institutionnalisation du Genre	37
3.3.3.1.	<i>Ministère en charge du Genre</i>	38
3.3.3.2.	<i>Ministère en charge de la Planification du Développement</i>	38
3.3.3.3.	<i>Ministère en charge du Budget</i>	39
3.3.3.4.	<i>Ministère en charge de la Fonction Publique et/ou de la Modernisation de l'Administration</i>	39
3.4.	Cadre d'exécution du schéma organisationnel type d'institutionnalisation du genre	41
3.4.1.	Parties prenantes centrales	42
3.4.2.	Parties prenantes locales	43
3.4.3.	Schématisation d'un circuit d'élaboration et de validation d'une politique publique sectorielle sensible au Genre	45
3.4.4.	Organes judiciaires	46
3.5.	Conditions de réussite de la mise en œuvre du schéma	47
3.5.1.	Volonté politique en faveur d'une meilleure institutionnalisation du Genre	47
3.5.2.	Mise en place de l'arsenal légal et réglementaire nécessaire à l'opérationnalisation du schéma	47
3.5.3.	Construction des compétences techniques et opérationnelles nécessaires	48
4.	DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION DU STIG	53
4.1.	Objectifs et résultats du dispositif de suivi-évaluation	54
4.1.1.	Objectifs du dispositif de suivi-évaluation	54
4.1.2.	Principaux résultats attendus du dispositif de suivi-évaluation	55
4.2.	Mécanisme de suivi-évaluation du STIG	56
4.2.1.	Élaboration des plans d'actions détaillés et budgétisés des interventions d'institutionnalisation du Genre assortis d'indicateurs sexospécifiques	56
4.2.2.	Suivi des processus d'institutionnalisation du Genre	56
4.2.2.1.	<i>Revue périodiques</i>	56
4.2.2.2.	<i>Collecte de données</i>	57
4.2.2.3.	<i>Rapports de progrès</i>	57
4.2.2.4.	<i>Missions de supervision</i>	58
4.2.3.	Activités d'évaluation des processus d'institutionnalisation du Genre	58

4.3. Principales dispositions préalables pour un système de suivi-évaluation efficace	60
4.4. Récapitulatif des rôles et responsabilités des parties prenantes du schéma d'institutionnalisation du genre dans le dispositif de suivi-évaluation proposé	61
CONCLUSION	65
GLOSSAIRE	67



Scannez ici
la version digitale



COMMISSION DE L'UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE

380, Avenue du Professeur Joseph KI-ZERBO
01 BP 543 Ouagadougou 01 - Burkina Faso

Tél. : +226 25 31 88 73 à 76

E-mail : commission@uemoa.int

Site web : <http://www.uemoa.int>

 <https://www.facebook.com/UEMOAOfficielle/>

 https://twitter.com/UEMOA_officiel

 <https://www.youtube.com/c/UEMOAOfficiel>

Innoprox Management : contact@innoprox.com - +226 25 40 28 58



Édité avec l'appui financier
de l'Union européenne

