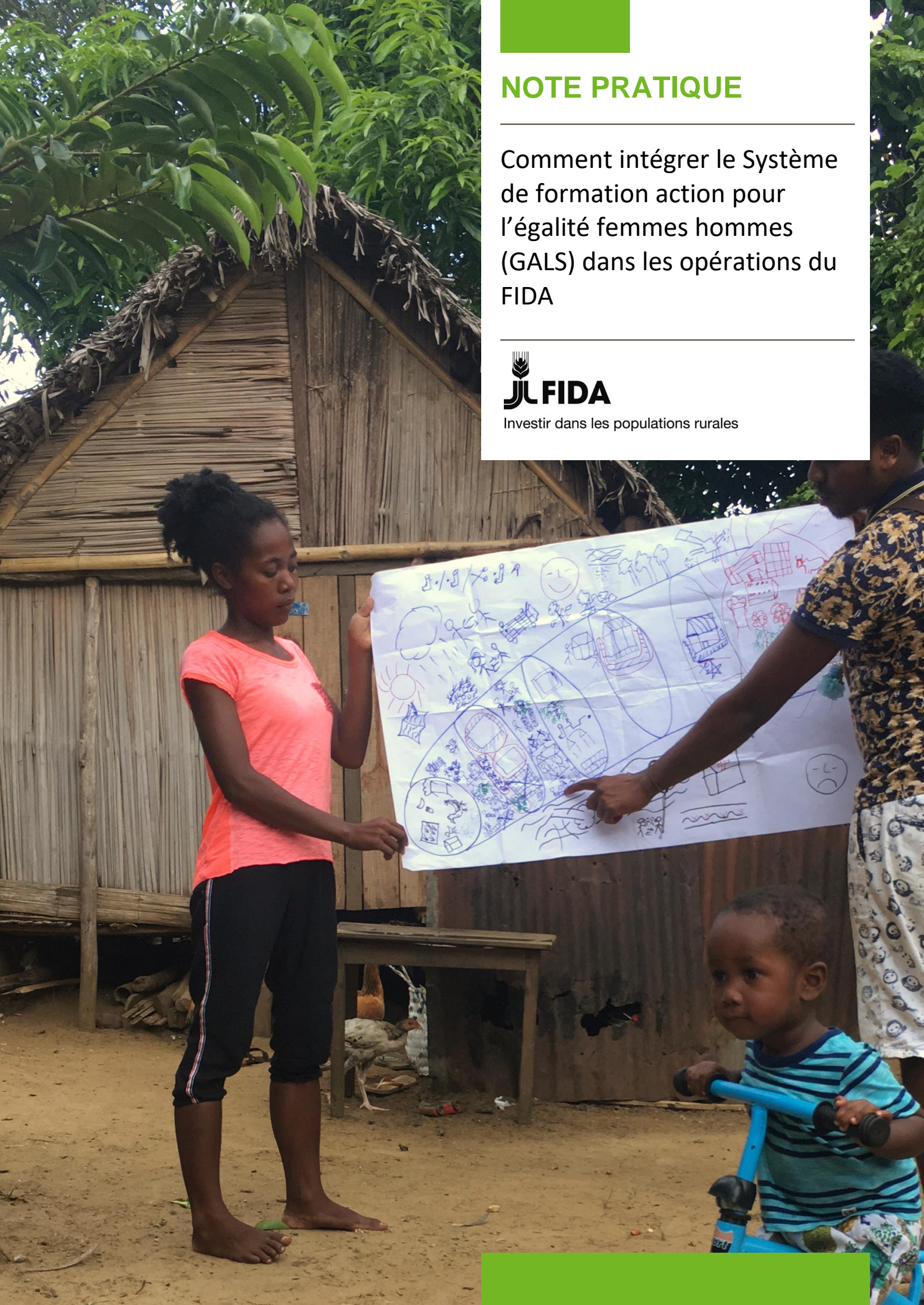


NOTE PRATIQUE

Comment intégrer le Système de formation action pour l'égalité femmes hommes (GALS) dans les opérations du FIDA



Investir dans les populations rurales



Les Notes pratiques proposent des suggestions et indications concrètes à l'intention des chargés de programme de pays, des équipes de conception des projets et des partenaires d'exécution pour les aider à concevoir et exécuter les programmes et projets.

Elles présentent, sous un angle technique et pratique, des approches, des méthodes, des modèles et des composantes de projet spécifiques qui ont été éprouvés et peuvent être recommandés en vue de l'exécution et de la reproduction à plus grande échelle. Les exemples de bonnes pratiques et les études de cas peuvent être utilisés comme modèles dans leur domaine thématique particulier.

Les Notes pratiques fournissent aussi des outils pour concevoir et exécuter des projets en s'inspirant des meilleures pratiques observées sur le terrain. Elles aideront les équipes à mettre en œuvre les recommandations spécifiques contenues dans les politiques opérationnelles du FIDA, à appliquer les règles en matière de projets et à utiliser les outils de financement.

Les Notes pratiques sont des documents évolutifs qui seront régulièrement actualisés à partir de l'expérience acquise et des retours d'information. Vos observations ou suggestions seront particulièrement appréciées. Veuillez, le cas échéant, contacter l'une des personnes mentionnées ci-après

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles du Fonds international de développement agricole (FIDA). Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du FIDA aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les désignations "pays développés" et "pays en développement" sont destinées à des fins de commodité statistique et n'expriment pas nécessairement un jugement sur le stade atteint dans le processus de développement par un pays ou une zone particulière. La présente publication ou toute partie de celle-ci peut être reproduite à des fins non commerciales sans autorisation préalable du FIDA, à condition que la publication ou l'extrait reproduit soit attribué au FIDA, que le titre de la présente publication soit mentionné dans toute publication et qu'une copie de celle-ci soit envoyée au FIDA

Remerciements

La présente publication a été rédigée par Anja Rabazanahary [consultante, Système de formation action pour l'égalité femmes-hommes (GALS)] et Béatrice Gerli [spécialiste du genre, du ciblage et de l'inclusion sociale au sein de la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale du Fonds international de développement agricole (FIDA)].

Les auteures remercient tout particulièrement, pour leur relecture collégiale, Jyotsna (Jo) Puri (Vice Présidente adjointe responsable du Département de la stratégie et des savoirs du FIDA), Steven Jonckheere (spécialiste technique principal, Division environnement, climat, genre et inclusion sociale du FIDA), Petra Jarvinen (analyste des questions relatives au genre et à l'inclusion sociale, Division environnement, climat, genre et inclusion sociale du FIDA), Christa Ketting (analyste des questions relatives à l'inclusion sociale, Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe du FIDA), Sashwati Mishra (analyste des questions relatives au genre et à l'inclusion sociale, Division Asie et Pacifique du FIDA) et Ambra Scaduti (spécialiste projet pour les questions relatives au genre et à l'inclusion sociale auprès d'Oxfam Novib). Elles remercient également Maria Elena Mangiafico (spécialiste de la gestion des connaissances, Division environnement, climat, genre et inclusion sociale du FIDA) pour le concours qu'elle leur a apporté tout au long de l'élaboration de la présente publication.

Elles adressent également leurs plus sincères remerciements aux championnes et champions du GALS, au personnel du FIDA, aux partenaires d'exécution, et en particulier aux femmes et aux hommes du monde rural dont les conseils pratiques sur le GALS et le soutien technique ont été essentiels.

La présente publication a été financée par l'Agence française de développement, dans le cadre du Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). Les vues qui y sont exprimées ne reflètent en rien l'opinion officielle de l'Agence française de développement ou du FIDA.

Mars 2022

Photo de couverture @IFAD/Beatrice Gerli

Abréviations et acronymes

COSOP	programme d'options stratégiques pour le pays
FIDA	Fonds international de développement agricole
GALS	Système de formation-action pour l'égalité femmes-hommes
méthode BALI	Action Learning for Innovation (Apprentissage interactif pour l'innovation dans les entreprises)
PESEC	Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique
UGP	unité de gestion du projet

Table des matières

INTRODUCTION	5
QU'EST-CE QUE LA METHODE GALS?	6
APERÇU GENERAL	6
PRINCIPES DU GALS.....	6
PROCESSUS ET OUTILS DU GALS.....	8
LE GALS, UNE STRATEGIE ESSENTIELLE POUR FAIRE EVOLUER LES RAPPORTS FEMMES HOMMES	11
L'APPROCHE DU FIDA ET LE GALS	11
PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS ET DIFFICULTES RENCONTREES PAR LE FIDA DANS SON UTILISATION DU GALS	11
COMMENT INTEGRER LA METHODE GALS DANS LE CYCLE DES PROJETS DU FIDA	14
INTEGRATION DE LA METHODE GALS DANS LES STRATEGIES DE PAYS	17
INTEGRATION DU GALS LORS DE LA CONCEPTION DES PROJETS	20
INTEGRATION DU GALS AU STADE DE L'EXECUTION DES PROJETS	24
LES PRINCIPAUX ACTEURS ET LEURS ROLES DANS LE CADRE DU PROCESSUS GALS	27
CONCLUSION	30
ANNEXE 1. EXEMPLES D'UTILISATION DU GALS DANS LE CADRE DES COSOP	31
ANNEXE 2. EXEMPLES DE L'INTEGRATION DU GALS DANS UN RAPPORT DE CONCEPTION DE PROJET	33
ANNEXE 3. INDICATEURS RELEVANT DE L'INDICE D'AUTONOMISATION DES FEMMES DANS L'AGRICULTURE AU NIVEAU DES PROJETS	34
ANNEXE 4. EXEMPLES DE TABLEAUX DE COUTS INTEGRANT LE GALS	36
ANNEXE 5. EXEMPLES DE MANUELS D'EXECUTION DE PROJETS COMPRENANT UNE SOUS-COMPOSANTE CONSACREE AU GALS	36
ANNEXE 6. EXEMPLES D'ACTIVITES RELEVANT DU GALS PREVUES DANS LE PLAN DE TRAVAIL ET BUDGET ANNUEL	37
ANNEXE 7. EXEMPLE D'ACTIVITES GALS MISES EN ŒUVRE LORS D'UNE MISSION DE MISE EN ROUTE D'UN PROJET	37
ANNEXE 8. EXEMPLES D'EXPERIENCES PILOTES DU GALS AU NIVEAU DES PROJETS	38
ANNEXE 9. EXEMPLE DE PLAN DE DEPLOIEMENT DU GALS APRES UNE EXPERIENCE PILOTE DANS LE CADRE D'UN PROJET	38
ANNEXE 10. EXEMPLE D'EVALUATIONS DU SYSTEME GALS LORS DE LA PHASE D'ACHEVEMENT DU PROJET	38
ANNEXE 11. EXEMPLES DE MISSION D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DU GALS	39
ANNEXE 12. EXEMPLES DE CONTRATS DE MISSION EN RAPPORT AVEC LE GALS	39
LIENS ET RESSOURCES UTILES CONCERNANT LE GALS	39

Introduction

La présente note a pour but d'indiquer comment intégrer le Système de formation action pour l'égalité femmes-hommes (GALS, anciennement appelé « système d'apprentissage interactif entre les sexes ») pour faire évoluer les rapports entre les femmes et les hommes dans les opérations du Fonds international de développement agricole (FIDA).

Mû par l'ambition d'œuvrer à la « transformation inclusive et durable du monde rural », le FIDA met un point d'honneur à ne laisser personne de côté et à agir en faveur des objectifs de développement durable nos 1 (« pas de pauvreté »), 2 (« faim zéro ») et 5 (« parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles »). Le Fonds a pris l'engagement de veiller à ce qu'en 2021 au moins 25% de ses projets aient pour objectif de faire évoluer les rapports femmes hommes, et de porter cette proportion à 35% d'ici à 2025.

Expérimenté depuis 2007, le GALS a été considéré par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA comme l'une des stratégies les plus efficaces du portefeuille d'activités du Fonds pour atteindre ces objectifs. En 2018, près d'un quart des projets financés par le FIDA dans les cinq régions qu'il couvre prévoyait d'y avoir recours. Si le GALS suscite un vif intérêt de la part du Fonds et des gouvernements partenaires, il pâtit toutefois de l'absence de directives pratiques quant à son intégration dans les projets et sa mise en œuvre.

La présente note donne des orientations simples et pratiques sur le déploiement de cette méthode dans le cadre des projets financés par le FIDA. Une approche progressive claire facilitera la conception, la mise en œuvre et le suivi du GALS tout au long du cycle des projets et contribuera à intégrer ses aspects opérationnels dans les outils de gestion, tels que le système de suivi-évaluation ou encore le plan de travail et le budget annuel. Les principaux thèmes abordés dans le document sont les suivants:

- Aperçu de la méthode GALS et de ses principes directeurs, processus et outils
- Le GALS, stratégie essentielle pour faire évoluer les rapports femmes hommes: résultats obtenus et difficultés rencontrées dans les projets du FIDA
- Étapes à suivre, pas à pas, pour l'intégration du GALS dans le cycle des projets du FIDA
- Outils favorisant la prise en compte du GALS dans les investissements du FIDA

Des exemples concrets, tirés d'expériences menées sur le terrain, seront également évoqués.

La présente note s'adresse au personnel des unités de gestion des projets (UGP) financés par le FIDA, aux spécialistes des questions de genre et d'inclusion sociale associés à la conception et à l'exécution des projets, ainsi qu'aux partenaires d'exécution et aux acteurs du développement.

Elle a été établie sur la base des expériences (passées et en cours) menées dans plusieurs pays et régions, et sur des modèles qui ont été testés et dont la conception, la mise en œuvre et la diffusion à plus grande échelle peuvent être recommandées.

Qu'est-ce que la méthode GALS?

Aperçu général

Le GALS, mis au point en 2007 par Linda Mayoux avec le concours de plusieurs partenaires de développement tels que le FIDA, OXFAM Novib et HIVOS, s'inspire de méthodes participatives déployées à l'échelon local. Il vise à lutter contre l'injustice entre les femmes et les hommes et contre l'injustice sociale dans les initiatives de développement économique, grâce à un processus inclusif et participatif qui constitue en soi une stratégie de renforcement des moyens d'action.

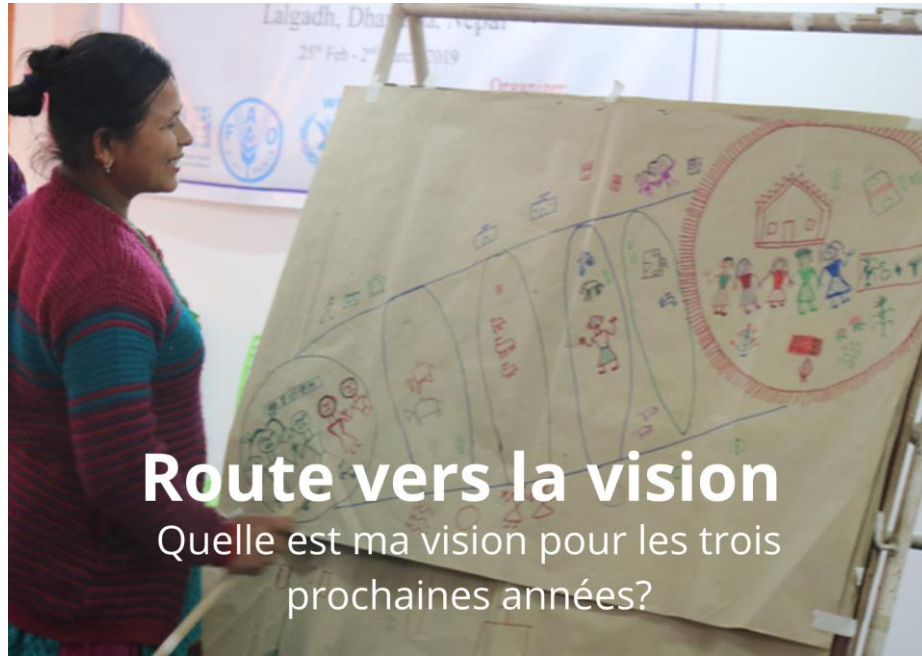
Cette méthode vise à donner aux femmes et aux hommes les moyens de vivre mieux et d'être plus heureux. Elle entend, à l'aide de simples outils tels que les arbres conceptuels et les diagrammes, définir une vision et un plan d'ensemble qui permettent aux hommes, aux femmes et aux jeunes de se prendre en main et d'opérer des changements dans leur vie. Elle a pour but de favoriser le changement. Sa mise en place s'étale généralement sur une durée de deux à trois ans et repose sur toute une série de **principes**, d'**outils** et d'**étapes**. Elle se distingue aussi par son mécanisme de relais **par les pairs** et par la possibilité qu'elle offre de s'**intégrer** dans les activités propres à un projet donné.

Principes du GALS

Le GALS est fondé sur un ensemble de principes qui doivent inspirer et guider sa mise en œuvre et son utilisation. Lors de la mise en route d'un processus GALS, tous ces principes doivent être exposés, puis examinés, en présence des championnes et champions du GALS et des prestataires de services pour tous s'entendent sur le sens de certaines notions:

- **Justice de genre.** Il importe de prendre en compte les intérêts des femmes et des hommes sur un pied d'égalité afin de parvenir à la justice de genre. Les droits des femmes, tels qu'ils sont établis dans la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, ne sont pas négociables, et les hommes sont des alliés dans cette quête de justice sociale. L'égalité des droits n'est ni une faveur ni un cadeau: tous les êtres humains naissent égaux. Les femmes sont des agentes de développement, et non des victimes.
- **Inclusion.** Le GALS est une méthode participative reposant sur les principes d'inclusion, de droits fondamentaux, d'équité et de respect des différences. Les personnes marginalisées ou vivant dans la pauvreté doivent être associées au processus.
- **Capacité de chacun à devenir un leader.** Indépendamment de son niveau d'instruction, de son âge, de son identité de genre, de sa situation économique ou de tout autre critère, chacun peut devenir un leader. Le GALS cultive le potentiel de leadership de tous les participants et permet à chacun de prendre part au processus de changement et de se l'approprier. Les personnes les plus vulnérables doivent être plus particulièrement accompagnées.
- **Priorité à l'action.** Chaque étape du processus GALS incite à agir pour faire changer les choses. L'action individuelle doit conduire à une action collective, que ce soit au niveau du ménage, du groupe ou de la collectivité.

- **Durabilité.** Le système du GALS en matière d'échange pyramidal par les pairs se prête à une transposition automatique à plus grande échelle du processus, ce qui contribue à sa durabilité. Son intégration dans les activités existantes au plan local a pour but de susciter un mouvement en faveur de la justice de genre et de la justice sociale à plusieurs niveaux (collectivité, projet, pays).



@IFAD/Anja Rabezanahary

- **Aspect ludique.** Un processus GALS se doit d'être amusant. La composante ludique est importante pour insuffler l'énergie positive nécessaire au changement. Les outils du GALS, qui font appel au chant, aux jeux de rôle, à la mise en scène et au dessin, sont d'excellents moyens de faire apprécier la méthode, d'encourager la présence aux réunions et de développer le capital social d'un groupe.



@IFAD/Anja Rabezanahary

Processus et outils du GALS

Le GALS est un processus de changement qui utilise un ensemble d'outils visuels introduits à différentes étapes. Le changement se concrétise grâce à ces outils et à la façon dont le processus est mené, dans le respect des principes mentionnés ci-dessus et à la faveur de services de facilitation sans hiérarchie. Cela signifie que le facilitateur ou la facilitatrice ne doit jamais dominer la discussion et doit laisser les participants au GALS être les protagonistes de chaque réunion en les autorisant, par exemple, à se lever pour présenter ce qu'ils souhaitent inclure dans leurs outils du GALS.

Les outils, tout comme le processus, peuvent être adaptés de multiples manières pour favoriser l'avancement dans le cadre des programmes de développement rural. Grâce à la puissance des symboles, les outils permettent aux individus et aux ménages de planifier leur vie et les actions qu'ils entreprennent; ils leur donnent aussi la possibilité de cerner et de négocier leurs besoins et intérêts pour établir des moyens d'existence garants de l'équité femmes-hommes.

La première phase – intitulée « Mise en route du processus de changement » – s'appuie ainsi sur des outils de base, tels que le « cheminement vers la concrétisation d'une ambition » (photo ci-dessus) et « l'arbre de l'équilibre femmes-hommes » (photo ci-contre). Chaque participant est invité à analyser ce que serait une vie meilleure et plus heureuse et à s'y projeter de manière réaliste en dessinant un diagramme.

Processus GALS

Chaque processus GALS est unique et s'appuie sur une dynamique locale. En moyenne, il faut au minimum deux ans pour mettre sur pied un processus d'autonomisation piloté par la communauté.

Mise en route du processus de changement

Cette phase, qui démarre par un atelier de mise en route du processus de changement qui présente les outils de base du GALS, dure un à deux mois.

PHASE n° 1



Formation-action

PHASE n° 2

Cette phase débute après l'atelier de mise en route du processus de changement. Les changements souhaités sont mis en œuvre et le processus est transposé à plus grande échelle grâce aux échanges entre pairs, au suivi des progrès réalisés et à la consignation des événements rythmant le processus. Elle peut durer jusqu'à douze mois.



Examen participatif des questions de genre

Evaluation qualitative et quantitative des résultats et changements obtenus en matière de relations femmes-hommes.

PHASE n° 3



Amélioration des moyens d'existence et développement des filières

L'accent est ici mis sur l'amélioration des revenus, de la production, de l'accès aux marchés et de l'intégration dans la dynamique économique et sociale.

PHASE n° 4

Plan de durabilité

Cette phase consiste à mettre en relation des institutions locales et nationales, ainsi que des acteurs des secteurs public et privé, avec des bénévoles locaux habilités et rémunérés.

PHASE n° 5

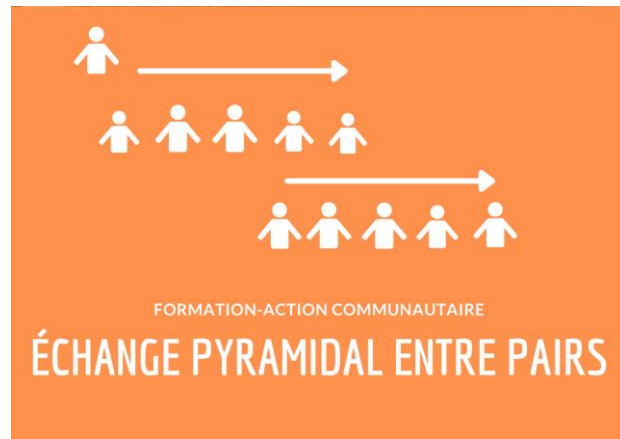


Le processus est piloté par la collectivité et sa réplication repose sur un système d'échange entre pairs. Les champions du GALS sont le point de départ du déploiement de la méthode, grâce à « l'effet boule de neige », chacun d'entre eux partageant les outils avec au moins cinq autres personnes. Les champions sont des hommes ou des femmes de la collectivité qui ont bénéficié d'une formation sur le GALS et décidé de partager leurs connaissances avec leurs pairs, lesquels deviennent à leur tour des piliers du changement dans le processus GALS.

Le GALS repose sur les principes de renforcement des moyens d'action, de durabilité et d'appropriation locale. Lorsqu'un processus GALS est mis en œuvre, le personnel du projet sert de catalyseur et de facilitateur.

L'échange pyramidal par les pairs suppose que:

- chaque participant forme trois à cinq autres personnes de son entourage – membres de la famille, amis, voisins, membres d'un groupe (groupe d'épargne et de crédit, par exemple);
- chaque participant élabore un plan d'action clair, dans lequel il détermine quand, avec qui et comment il partagera les outils du GALS;
- l'échange entre pairs a lieu dans un rayon de trois à cinq kilomètres afin que le champion ou la championne du GALS puisse continuer à rencontrer facilement les personnes avec qui il partage les outils.



@IFAD/Anja Rabezahary

Le GALS, une stratégie essentielle pour faire évoluer les rapports femmes hommes

L'approche du FIDA et le GALS

Convaincu de la nécessité d'opérer une transformation inclusive et durable du monde rural, le FIDA est déterminé à amplifier l'impact de son action sur les familles rurales et à renforcer les capacités d'adaptation de ces dernières. Il a, dans cette optique, édicté des directives opérationnelles destinées à appuyer sa politique de ciblage¹ et établi un plan d'action pour la période 2019-2025 à l'appui de sa Politique concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes². Le

plan d'action du FIDA pour l'égalité femmes-hommes, baptisé « Intégration au FIDA d'approches porteuses de transformation de la problématique du genre – Plan d'action pour 2019-2025 », appuie le Cadre stratégique du FIDA en vue de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de son propre mandat. Ce plan décrit comment accentuer l'impact des programmes du Fonds sur l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes, dans le but notamment de faire évoluer les rapports entre les femmes et les hommes. Il convient, pour ce faire, de s'attaquer aux causes profondes (et aux rapports de force sous-jacents) des inégalités qui prévalent au sein des ménages. L'ambition du FIDA, qui consiste à investir dans la transformation du milieu rural, exige d'insuffler des changements dans les normes et les comportements des membres des ménages. Cette ambition, tout comme la méthode GALS, met en avant l'importance que revêt la « famille », ce qui est tout à fait pertinent au regard de la « Décennie de l'agriculture familiale 2019-2028 ».



Principaux résultats obtenus et difficultés rencontrées par le FIDA dans son utilisation du GALS

En 2007, le FIDA a commencé à expérimenter la méthode GALS, en collaboration avec celle qui en est à l'origine, Linda Mayoux, et l'association Oxfam Novib. En 2016, le Fonds a organisé, avec Oxfam Novib, Hivos, Linda Mayoux et plusieurs praticiens de la méthode, un forum sur l'avancement par les méthodes axées sur les ménages, qui a été plus particulièrement consacré au GALS. Le forum a permis de bâtir autour du GALS un solide réseau de praticiens et d'organismes, de resserrer les partenariats et de cerner les éléments indispensables pour transposer les résultats positifs de ce système à plus grande échelle. En 2019, le FIDA a recensé les expériences issues de la méthode GALS qu'il a menées auprès des ménages depuis 2007, dans un document intitulé « Stocktake of the use of household methodology in IFAD's portfolio ». En 2018, le système GALS était ou avait été utilisé dans le cadre de 55 projets exécutés dans 26 pays. Il a été intégré dans 8 programmes de pays du FIDA sur les 26 actuellement en cours. À ce jour, les équipes de 26 projets du FIDA y ont recours.

¹ De plus amples précisions concernant la politique de ciblage du FIDA et les directives en la matière figurent à l'adresse <https://www.ifad.org/fr/targeting>.

² Pour en savoir plus sur la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, voir le site <https://www.ifad.org/fr/document-detail/asset/39549487?inheritRedirect=true>.

Résultats. Le GALS apparaît comme une stratégie très efficace pour faciliter la réalisation des objectifs de développement généraux du FIDA dans le domaine de l'égalité femmes hommes et de l'avancement des femmes, ainsi que de la transformation des rapports entre les femmes et les hommes. Il constitue un moyen de promouvoir la justice sociale en luttant contre la pauvreté en milieu rural, de favoriser l'égalité femmes-hommes et de concourir à l'inclusion sociale, et vient appuyer les efforts déployés en la matière par le FIDA et ses partenaires.

- Le GALS aborde chacun des trois objectifs stratégiques de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, à savoir l'avancement économique, la prise de décision et la représentation, ainsi que la répartition équitable de la charge de travail.
- Le GALS incite les individus à changer de comportement au sein du ménage, et contribue à la politique du FIDA en matière de ciblage de la pauvreté. Il s'intéresse principalement aux populations rurales pauvres et vulnérables, et stimule leur capacité à tirer parti d'un meilleur accès aux avantages et aux possibilités qui s'offrent à elles en matière de production agricole et d'activités agricoles génératrices de revenus; dans le même temps, il privilégie une approche progressive pour faciliter l'accès des plus pauvres aux ressources et aux bénéfices.
- Le GALS propose un cadre qui se prête à la mise en œuvre d'une approche propre à transformer la dynamique femmes-hommes en ce qu'il s'attaque aux causes profondes des inégalités de genre, favorise la promotion des femmes à des postes leur permettant d'avoir une influence sociale et politique au sein des collectivités et assure une répartition équitable du pouvoir entre les femmes et les hommes.
- Le GALS est une sorte de « didacticiel », une méthode du changement de comportement applicable à tous les secteurs dans lesquels le FIDA s'investit – les filières, la finance rurale, l'agriculture et l'entrepreneuriat rural, les techniques et technologies agricoles, les infrastructures rurales ou la gestion des ressources naturelles, entre autres. Il a récemment permis d'intégrer les quatre thématiques transversales du FIDA (genre, changements climatiques, nutrition et jeunes) dans un projet financé par le Fonds.



Difficultés majeures. Au cours des dix dernières années, le GALS a fait la preuve de sa pertinence au sein du portefeuille d'activités du FIDA. Ses résultats prometteurs s'accompagnent des problématiques suivantes:

- Le GALS intervient à divers stades du cycle du projet. Il est plus facile de l'intégrer au stade de la conception, et de prévoir ensuite un appui au démarrage afin de s'assurer que le personnel de projet dispose des capacités requises pour appliquer la méthode. Or, il est difficile de trouver des personnes compétentes dans ce domaine, si bien que plusieurs équipes de projet ne bénéficient pas d'un appui suffisant pour utiliser le GALS et n'ont pas, de ce fait, la possibilité de l'incorporer dans les autres activités menées au titre des projets. Le FIDA, Oxfam Novib et Hivos ont pour cela noué un partenariat, Empower@scale³, qui vise tout particulièrement à appuyer le renforcement des capacités et l'ouverture de centres d'apprentissage par les pairs en faveur des projets financés par le FIDA qui prévoient d'utiliser le GALS, mais qui ne disposent pas des connaissances nécessaires à cet effet.
- De par ses spécificités, le GALS ne peut être déployé de manière classique. Les participants se doivent de faire preuve d'ouverture d'esprit et d'une attitude propice au changement pour mettre en œuvre les activités. La volonté de participer à une action susceptible de transformer les rapports femmes hommes doit prévaloir au sein des UGP, parmi les prestataires de services et chez les exécutants. L'attribution d'un budget et l'affectation de ressources humaines dédiées constituent un atout. En l'absence de responsables ou de spécialistes des questions de genre, le processus risque de ne plus être autant axé sur cet aspect et de ne pas donner les résultats attendus en matière d'évolution des rapports femmes hommes.
- Le GALS peut contribuer à faire évoluer les rapports entre les femmes et les hommes, mais les changements que cela appelle prennent beaucoup de temps, ce qui peut se heurter aux réalités du calendrier et aux délais d'exécution d'autres activités du projet.

³ Pour en savoir plus sur ce partenariat, voir <https://empoweratscale.org/>.

Comment intégrer la méthode GALS dans le cycle des projets du FIDA

Le tableau ci-après illustre les principales phases d'un processus GALS. Il précise le temps qui leur est imparti et les activités qu'elles impliquent.

Table 1. Aperçu des différentes phases du GALS

Phase n° 1: mise en route du processus de changement (ou phase catalyseur de changement) (De 1 à 2 mois)	
Principaux objectifs et étapes	Un atelier de cinq à dix jours intitulé « Mise en route du processus de changement » est organisé pour introduire et les principes et outils de base du GALS et partager les connaissances en la matière. Il vise à aider à visualiser et planifier une vie meilleure et plus heureuse – et à inciter à apporter des changements de manière immédiate.
Outils du GALS⁴	Il s'agit d'introduire les outils de base suivants: la création de vision avec les âmes sœurs; cheminement vers la concrétisation d'une vision d'avenir; arbre de l'équilibre femmes hommes; la carte d'autonomisation et de partage; la route individuelle à voies multiples.
Activités des bénéficiaires	Les facilitateurs ou facilitatrices du GALS forment une vingtaine ou une trentaine de membres de la collectivité et quelques membres clés du personnel de projet (20% du nombre total de participants au maximum). La direction chargée du projet (coordonnateurs et chefs d'unité ou d'une composante) devrait bénéficier d'un atelier d'orientation distinct qui lui donnerait des informations sur les notions théoriques et les aspects pratiques en matière de gestion.
Activités du personnel de projet	Sélection des membres du personnel ou de l'UGP qui seront responsables de la mise en œuvre du GALS. Il est souhaitable de désigner au moins deux ou trois personnes afin d'atténuer le risque lié au renouvellement de personnel. Les membres du personnel de projet sélectionnés devront participer activement à l'atelier « Mise en route du processus de changement », et apprendre à en organiser un par eux-mêmes.
Principaux produits	La phase de mise en route du processus de changement est lancée. Un vivier de champions du GALS est constitué au niveau local. Les responsables et le personnel de projet sont sensibilisés, formés et mobilisés au cours du processus.
Phase n° 2: Formation-action communautaire (Jusqu'à 12 mois)	
Principaux objectifs et étapes	Un processus d'action apprentissage collectif commence aussitôt après l'atelier de mise en route du processus de changement. Avec l'appui du personnel affecté au projet ou du partenaire d'exécution, les participants se réunissent pour utiliser les outils (et les affinent grâce aux travaux réalisés pendant l'atelier), échanger et apprendre les uns des autres. Ce mécanisme d'échange est communément appelé « échange pyramidal entre pairs ». Une personne ainsi formée peut partager ses connaissances avec trois à cinq autres pairs.
Activités des bénéficiaires	De retour chez eux, les membres du groupe utilisent les outils de base et les partagent avec au moins cinq personnes (membres de la famille, amis et pairs). Ils sont appuyés dans leur démarche par les facilitateurs, le personnel du projet ou un prestataire de services. Ils deviennent des « champions du GALS », et doivent définir la manière dont ils partageront ce qu'ils ont appris. Ils favoriseront ainsi la reproduction à plus grande échelle du système grâce à l'échange pyramidal entre pairs.
Activités du personnel de projet	Mise en place d'un suivi régulier sur le terrain et appui aux bénéficiaires du GALS: les inviter à présenter leurs dessins devant le groupe, à décrire les résultats obtenus et à indiquer le nombre de personnes avec lesquelles ils ont partagé la méthode.

⁴ Les outils du GALS sont décrits en détail dans les manuels consacrés à ce sujet qui peuvent être consultés à l'adresse <https://empoweratscale.org/resource-centre/gals-phase-1-manual/>.

	Agrégation des informations émanant de la vision d'avenir des participants et mise en relation de ces éléments avec les objectifs des activités du projet (par exemple, les moyens dont ils souhaiteraient être dotés, comme le bétail, ou le revenu qu'ils escomptent).
Principaux produits	Un processus de reproduction à plus grande échelle grâce au système d'échange entre pairs est amorcé. Le personnel de projet est progressivement formé pour organiser, suivre et animer les processus collectifs. Une base de données des champions du GALS est créée.
Phase n° 3: Examen participatif des questions de genre ou « évaluation du bonheur dans la famille » (De 6 à 12 mois après la phase no 1)	
Principaux objectifs et étapes	Les transformations sont évaluées lors de l'examen participatif des questions de genre, également appelé « examen de la famille heureuse ». Un atelier, destiné aux champions du GALS, est organisé et de nouveaux outils, propres à l'examen participatif des questions de genre, sont introduits.
Outils du GALS	Les outils utilisés sont l'instrument de cheminement vers la concrétisation de l'ambition, le diamant des questions de genre et le diamant de la pauvreté
Activités des bénéficiaires	Avec l'aide des facilitateurs, les participants évaluent leurs progrès et les résultats obtenus, et actualisent leurs objectifs.
Activités du personnel de projet	L'examen participatif des questions de genre est souvent l'occasion d'une évaluation formelle réalisée par le personnel de projet dans le but de rendre compte de la pertinence de la méthode GALS et de son efficacité (évaluation qui permet également d'actualiser les objectifs des activités et d'alimenter le système de suivi-évaluation). L'indice d'autonomisation, élaboré par le FIDA, et l'indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture au niveau des projets et ses protocoles qualitatifs de recherche ⁵ permettent de procéder à une évaluation plus large, que le personnel de projet peut combiner avec les résultats de l'examen participatif des questions de genre.
Principaux produits	Un ensemble d'outils perfectionnés pour les bénéficiaires et champions du GALS est mis au point. Le personnel de projet est progressivement formé pour organiser et faciliter des processus collectifs plus évolués.
Phase n° 4: Amélioration des moyens d'existence et développement des filières (également appelée phase d'intégration). La méthode Business Action Learning for Innovation (méthode BALI – Apprentissage interactif pour l'innovation dans les entreprises) peut également être mise en œuvre. Quelques mois après la phase no 2 et jusqu'à la 2e année.	
Principaux objectifs et étapes	Des outils perfectionnés sont utilisés pour améliorer les moyens d'existence grâce à l'accès aux marchés, à l'esprit d'entreprise et à la possibilité de se faire entendre dans les instances décisionnelles concernées. Le FIDA a récemment mis au point la méthode BALI ⁶ , considérée comme une version plus poussée du GALS qui vise à apporter des innovations dans les entreprises; il a aussi élaboré le concept de <i>Financial Action Learning System</i> (Système d'apprentissage interactif financier) ⁷ , qui vise à favoriser l'inclusion financière.
Outils du GALS	Schématisation d'arbres au moyen des outils perfectionnés du GALS – pour la filière du manioc, par exemple, schématisation d'un arbre représentant les mesures à prendre pour résoudre les problèmes liés aux revenus que procure le manioc, d'un arbre représentant les tâches à accomplir au sein du ménage, d'un arbre conceptuel sur le marché du manioc et d'un calendrier sur le cheminement vers la concrétisation des ambitions en la matière.

⁵ Des informations complémentaires sur les protocoles qualitatifs de recherche de l'indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture sont disponibles à l'adresse <https://weat.ifpri.info/files/2018/04/GAAP2-Qualitative-Protocols-no-comments-.pdf>.

⁶ La méthode BALI est expliquée plus en détail à l'adresse <https://gamechangenetwork.org/methodology/business-action-learning-for-innovation-bali/>.

⁷ Le Financial Learning Action System est expliqué plus en détail à l'adresse https://gamechangenetwork.org/wp-content/uploads/2017/02/FALS_IFADConceptNote_Marchweb.pdf.

	<p>Parmi les outils de la méthode BALI figurent la vision de l'innovation dans les entreprises (<i>Business Innovation Vision</i>), l'arbre représentant les mesures à prendre pour résoudre les problèmes liés à l'innovation dans les entreprises, et l'arbre représentant les entrepreneurs heureux⁸.</p>
Activités des bénéficiaires	<p>Un expert ou une experte chevronné du GALS conçoit et personnalise les outils en fonction des besoins particuliers.</p> <p>Les participants les plus engagés (champions) et les membres clés du personnel de projet (représentant 20% des participants au maximum) sont conviés par les facilitateurs. D'autres personnes peuvent y être associées, comme les acteurs des différentes filières ou les institutions de microfinance.</p>
Activités du personnel de projet	<p>Il est essentiel de veiller à ce que des liens existent entre la phase n° 3 et les possibilités concrètes offertes dans le cadre du projet (amélioration de l'accès aux marchés, développement des plateformes pour les acteurs des filières).</p> <p>Des compétences particulières sont requises pour renforcer les capacités des champions du GALS sur certains sujets – compétences financières, comptabilité ou particularités techniques d'une filière donnée, par exemple.</p> <p>Des indicateurs doivent être définis en fonction de la nature des activités.</p>
Principaux produits	<p>Un ensemble d'outils perfectionnés pour les bénéficiaires et champions du GALS est mis au point. Le personnel de projet est progressivement formé pour organiser et faciliter des processus collectifs plus évolués.</p>
Phase n° 5: Plan de durabilité – 2e ou 3e année, selon le contexte	
Principaux objectifs et étapes	<p>Le processus est intégré dans les organismes locaux ou nationaux.</p> <p>L'encadrement et l'appropriation du processus par les acteurs locaux sont renforcés.</p>
Outils du GALS	<p>Des outils sont conçus sur demande pour les parties prenantes: arbre conceptuel des acteurs, arbre gagnant gagnant, route à voies multiples.</p>
Activités des bénéficiaires	<p>Le processus est entretenu par des bénévoles locaux (champions du GALS) avec la participation d'acteurs du secteur public et du secteur privé ou de la société civile.</p> <p>À ce stade, les champions seront très certainement devenus des facilitateurs du GALS (semi)-professionnels au niveau national ou international.</p>
Activités du personnel de projet	<p>Le projet devrait ouvrir la voie à un engagement politique au plan local et à l'échelle nationale.</p> <p>Le fait de pouvoir s'appuyer sur un solide programme de gestion des connaissances et de l'apprentissage peut constituer une incitation à œuvrer pour la durabilité du processus et son intégration au sein des institutions en place.</p>
Principaux produits	<p>Un vivier de champions dirige le processus au niveau local.</p> <p>Des connaissances sur le processus reposant sur des données factuelles sont disponibles.</p> <p>Une concertation sur les politiques est engagée à différents niveaux.</p>

⁸ Les manuels relatifs à la méthode BALI sont consultables à l'adresse <https://gamechangenetwork.org/methodology/business-action-learning-for-innovation-bali/>.

Intégration de la méthode GALS dans les stratégies de pays

La collaboration que noue le FIDA avec un pays est définie dans un document stratégique, à savoir un programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axé sur les résultats ou une note de stratégie de pays. Le Fonds entend s'assurer que la totalité de ses documents relatifs aux stratégies de pays prend en compte les questions de genre. L'intégration de la méthode GALS dans un COSOP fait partie d'une stratégie qui vise à encourager le renforcement des moyens d'action et l'évolution des rapports femmes hommes, et permet de veiller à ce que les bénéficiaires respectent les engagements pris en la matière. Il est possible de décider de mener des activités propres à transformer la dynamique femmes-hommes dès la conception des COSOP. Dans la mesure où il s'agit d'un document stratégique établi entre le FIDA et le pays, cette ambition peut faire l'objet de discussions avec les interlocuteurs gouvernementaux durant le processus de consultation (volonté des parties prenantes, état de préparation et éventuelles expériences pertinentes en matière d'approche visant à faire évoluer les rapports femmes-hommes et d'utilisation du GALS). Les points essentiels à examiner sont exposés ci-après.

Étape n° 1: analyse de la situation

- Un COSOP ou une note de stratégie de pays suppose le plus souvent la réalisation d'une analyse de la pauvreté tenant compte du genre. Une étude préliminaire menée avant d'entamer les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA (PESEC) permettra d'analyser la situation à divers égards – égalité femmes hommes et avancement des femmes, conditions socioéconomiques, questions relatives à la jeunesse et aux populations autochtones, nutrition et enjeux climatiques. Les normes sociales, les normes liées au genre et les rapports de force sont généralement considérés comme les principaux facteurs de pauvreté et de marginalisation. L'adoption d'une approche visant à faire évoluer les rapports femmes hommes, et notamment l'adoption de la méthode GALS, peut contribuer à renforcer l'inclusion économique et sociale.
- Le processus de consultation sera l'occasion de tirer les leçons d'expériences que l'on peut retenir de l'utilisation de la méthode GALS (le cas échéant) dans une région ou un pays donné.

Étape n° 2: définition d'une stratégie appropriée

- Il peut être préconisé, dans les recommandations stratégiques de l'étude préparatoire au titre des PESEC, de recourir au GALS pour lutter contre la pauvreté et les inégalités de genre. Ces recommandations peuvent être présentées plus en détail dans la partie du corps du texte consacrée à la politique envisagée dans ces deux domaines.
- Lorsque le pays concerné y a déjà recouru, le GALS pourra être évoqué dans la section « Innovations et reproduction à plus grande échelle ».

Étape n° 3: élaboration d'une théorie du changement où figurent effets directs, produits, apports et indicateurs émanant du processus GALS

- Si une transformation des rapports femmes-hommes est attendue grâce au recours au GALS, la théorie du changement abordera les causes profondes des inégalités et de la marginalisation; à cette fin, des séances de formation entre pairs et les outils du GALS figureront au nombre des apports.
- Les indicateurs de produit de la théorie du changement pourront notamment préciser le nombre de personnes à former au GALS, ainsi que les événements connexes au processus ou à l'approche visant à faire évoluer les rapports femmes hommes qui devraient être mis sur pied avec les interlocuteurs nationaux et les partenaires du FIDA.
- Les indicateurs d'effet direct de la théorie du changement pourront reprendre certains éléments de l'indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture au niveau des projets ou de l'indice d'autonomisation du FIDA. Parmi les autres effets directs pourraient figurer la constitution d'un réseau de praticiens des questions de genre et d'avancement des femmes et de praticiens du GALS, l'élaboration de documents stratégiques nationaux faisant état de l'intention de recourir au GALS dans l'agriculture, ou encore les initiatives destinées à sensibiliser les acteurs nationaux ou locaux au GALS et à l'approche visant à faire évoluer les rapports femmes-hommes.

Étape n° 4: incorporation du GALS dans les notes conceptuelles de projet jointes au COSOP ou à la note de stratégie de pays

- L'intention d'inscrire le GALS dans la stratégie en matière d'égalité femmes-hommes ou dans le plan de transposition à plus grande échelle du COSOP peut également être précisée dans le cadre de projets ultérieurs répertoriés dans le portefeuille de projets du FIDA.
- Le GALS peut ensuite être intégré dans l'une des composantes du projet ou dans d'autres activités transversales (liées à un ensemble concret d'activités de projet).
- Il peut également être une composante ou sous-composante distincte du projet susceptible de faciliter l'affectation de crédits budgétaires à l'UGP et de soutenir l'indicateur lié aux résultats, en fonction de l'envergure du projet et des moyens dont il dispose.

Étape n° 5: évaluation de l'expérience GALS durant le processus d'examen du COSOP

- Lors de la mise en œuvre du GALS dans le cadre du portefeuille de projets, il conviendra d'évaluer son intérêt en tant qu'approche visant à faire évoluer les rapports femmes hommes et de recenser les résultats obtenus, les enseignements tirés et les principales difficultés rencontrées.
- Au cours du processus d'examen du COSOP, il faudra recueillir les commentaires formulés par les pouvoirs publics et autres parties prenantes jouant un rôle majeur dans le pays au sujet des résultats obtenus grâce au GALS. S'il donne des résultats positifs en matière d'égalité femmes-hommes et d'avancement des femmes, et s'il s'avère pertinent au regard du contexte national, des stratégies de transposition à plus grande échelle devront être définies avec les parties prenantes.

Étape n° 6. bilan du GALS lors des phrases d'achèvement et d'examen de l'achèvement

À l'achèvement du COSOP, il conviendra:

- d'analyser la contribution du GALS à la réalisation des objectifs stratégiques du COSOP, de la stratégie de ciblage et de la stratégie en matière d'égalité femmes-hommes;
- d'évaluer, sur la base des indicateurs choisis, les résultats obtenus suite à la mise en œuvre du GALS dans le cadre des projets, ainsi que d'en tirer des leçons pour orienter les activités à venir et mettre en place un éventuel plan de transposition à plus grande échelle.
- Il conviendra de ménager une place au GALS dans le partage des connaissances, la concertation sur les politiques et les stratégies au niveau national.

Des exemples de mise en œuvre du GALS dans le cadre des COSOP figurent à l'annexe 1.

Lorsqu'il est intégré dans les COSOP, le GALS donne au FIDA la possibilité d'influer sur les politiques et stratégies nationales et de favoriser ainsi l'évolution des rapports de genre dans le développement agricole et rural.



@ Alliance de développement communautaire (CDI)

Intégration du GALS lors de la conception des projets

Au stade de la conception des projets, l'objectif est d'établir un plan d'exécution. C'est à ce stade que sont définies les stratégies en matière de ciblage et d'égalité femmes-hommes. Le GALS peut y figurer en tant que sous-composante liée à d'autres activités techniques (développement des filières, finance rurale, renforcement des moyens d'action des populations vulnérables, par exemple) ou être intégré dans une composante consacrée au développement des « compétences non techniques ». Les étapes ci-après indiquent comment intégrer la méthode GALS lors de la conception des projets.

Étape n° 1: analyse des normes sociales et des normes liées au genre dans la note d'examen des PESEC, et enseignements à en tirer

Cette étape est identique à l'étude préparatoire au titre des PESEC en vue d'un COSOP, l'accent étant cependant plus particulièrement mis sur une zone donnée du pays et un aspect technique particulier du projet.

Il conviendra de passer au crible les enseignements relatifs à l'inclusion, au renforcement des moyens d'action, ainsi qu'à l'égalité femmes hommes et à l'avancement des femmes, en ce compris les processus GALS qui auraient pu être appliqués précédemment, tels qu'ils ressortent des initiatives de développement mises en œuvre par le passé (par le FIDA et d'autres partenaires), et d'en rendre compte.

Étape n° 2: intégration du GALS dans les stratégies des projets en matière de ciblage et d'égalité femmes hommes

Dans la description du projet, outre les stratégies en matière de ciblage et d'égalité femmes-hommes, il conviendra de préciser comment le GALS contribuera au renforcement des moyens d'action des populations ciblées⁹ et à la réalisation des trois objectifs de la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes (avancement des femmes, représentation et influence, et répartition équitable de la charge et des revenus du travail). Les objectifs relatifs aux groupes cibles du GALS peuvent être ventilés, au besoin, par sexe, âge, niveau d'instruction et compétences (personnes qualifiées ou non qualifiées, analphabètes ou alphabétisées), et appartenance à une minorité (populations autochtones, personnes handicapées).

Des exemples d'intégration du GALS dans le rapport de conception de projets figurent à l'annexe 2.

Étape n° 3: définition de la contribution du GALS à la théorie du changement des projets

À mesure que se dessine la trajectoire d'un projet à l'appui de la transformation rurale et des objectifs de développement, il convient de définir comment le GALS contribue à remédier aux diverses formes d'inégalité et d'exclusion: le GALS consistera, dans la plupart des cas, à procurer davantage de moyens matériels, à donner aux femmes la possibilité d'accéder aux moyens de production et d'en avoir la maîtrise, à améliorer la représentation et accroître l'efficacité personnelle, et à encourager une répartition plus équitable de la charge de travail. Il conviendra de préciser ici les effets directs et impacts souhaités en matière d'égalité et d'équité, de renforcement des moyens d'action et d'inclusion.

Étape n° 4: intégration du GALS– et des effets directs escomptés– dans une composante

Deux solutions sont possibles:

- i) faire du GALS une composante ou sous-composante autonome, consacrée au développement local ou à la mobilisation sociale, à l'encadrement social ou au renforcement des moyens d'action, par exemple;
- ii) intégrer le GALS dans une composante liée à une activité technique – développement de filières inclusives, finance rurale, services de vulgarisation (fermes-écoles, par exemple), renforcement des capacités fonctionnelles, services d'inclusion financière ou commerciale.

Des exemples du GALS comme sous-composante d'un projet (annexe 6) et dans le cadre des fermes-écoles (annexe 2) figurent en annexes.

⁹ Le renforcement des moyens d'action est considéré comme l'une des stratégies de ciblage du FIDA.

Pour plus d'informations, la politique en matière de ciblage du FIDA peut être consultée à l'adresse <https://www.ifad.org/en/fr/-/document/ifad-targeting-policy-reaching-the-rural-poor>.

Étape n° 5: inclusion du GALS dans le cadre logique et le système de suivi-évaluation

L'équipe de conception du projet pourra reprendre les indicateurs ci après.

Apports/produits: nombre de personnes formées, d'ateliers réalisés, d'activités d'apprentissage organisées, etc.

Effets directs: il conviendra de choisir un certain nombre d'indicateurs pertinents de l'indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture au niveau des projets. Si le projet est considéré comme étant susceptible de faire évoluer les rapports femmes-hommes, l'indicateur d'autonomisation élaboré par le FIDA (qui est une adaptation de l'indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture au niveau des projets) sera mesuré au début et à la fin du projet, dans le cadre du sondage sur les indicateurs de base relatifs aux effets. Si l'utilisation à mi parcours de l'indicateur d'autonomisation est facultative, elle est en revanche fortement recommandée pour les projets ayant recours au GALS.

Impact: la mesure de l'impact du GALS peut être intégrée dans les études d'impact du projet ou, à défaut, faire l'objet d'une évaluation distincte. Dans les deux cas, il est possible de déterminer en quoi le GALS a spécifiquement amélioré les moyens matériels des foyers, le capital humain et social ainsi que l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes.

La meilleure façon de mesurer les résultats obtenus grâce au GALS consiste à procéder à une analyse de genre à l'égard des indicateurs disponibles et de combiner les mesures quantitatives et qualitatives dans le système de suivi-évaluation.

Les indicateurs de base étant toujours ventilés par sexe et par âge, leur analyse peut donner de nombreuses informations utiles sur les résultats que le GALS a favorisés. Ainsi, dans le cadre d'un projet qui entendrait s'attaquer à la question des garanties offertes aux femmes, problème identifié aux étapes nos 1 et 2 du processus, le système de suivi-évaluation pourrait analyser les différences entre les hommes et les femmes qui utilisent le GALS et ceux et celles qui ne l'utilisent pas, ou entre les collectivités où il est implanté et celles où il n'y est pas, grâce à l'indicateur C 1.1.1 relatif au « nombre de personnes dont les droits de propriété ou d'utilisation des ressources naturelles ont été enregistrés ».

Les protocoles qualitatifs de l'indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture au niveau des projets constituent une bonne ébauche de la façon de procéder pour évaluer les changements générés par le GALS.

Le GALS lui-même offre des outils permettant à ses bénéficiaires de réaliser par eux-mêmes un examen participatif de ses retombées au niveau local (examen participatif du genre), examen qui peut être combiné avec les protocoles qualitatifs de l'indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture au niveau des projets (voir les exemples tirés des études issues du Programme conjoint d'accélération des progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales, au Népal et au Kirghizistan, actuellement en cours d'établissement et bientôt disponibles sur le site Web du FIDA).

Les études de cas, les témoignages portant sur les changements survenus et les transformations les plus significatives peuvent également être de bons outils d'évaluation.

Des exemples d'indicateurs spécifiques du GALS dans le système de suivi-évaluation d'un projet figurent à l'annexe 3 et la liste des indicateurs de l'indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture au niveau des projets est présentée à l'annexe 4.

Étape n° 6: budgétisation du GALS dans les coûts et le financement du projet

Les coûts liés à l'utilisation du GALS varient selon le contexte national, la portée du projet et les populations ciblées. Si le GALS est intégré en tant que sous-composante au moment de la conception du projet, le coût peut se situer entre 0,6 et 2 millions d'USD sur une période de cinq à six ans. Le coût unitaire, par bénéficiaire, sera compris entre 500 et 1 200 USD.

Les postes budgétaires concernés sont généralement les suivants:

- l'assistance technique (nationale et internationale) qui est nécessaire pour adapter les outils du GALS au contexte et à l'aspect technique du projet, et qui est en principe indispensable la première année (visite sur le terrain une fois par mois, puis tous les trois mois);
- les ateliers d'apprentissage qui sont organisés à différents niveaux (collectivité et prestataires de services), et qui peuvent s'accompagner de visites d'immersion;
- la reproduction et la mise en œuvre à plus grande échelle: des membres de la collectivité sont formés pour devenir des champions du GALS et des missions de terrain sont organisées pour former les habitants d'autres collectivités;

- les coûts récurrents: il s'agit des coûts liés à l'UGP ou au personnel dédié, ainsi que des frais de mission connexes;
- les prestataires de services qui sont chargés de suivre le déploiement du processus GALS. Il peut s'agir du même prestataire que celui auquel sont confiées d'autres activités menées au titre du projet (mobilisation de la collectivité, par exemple) dans un souci de renforcer les synergies et de réduire les coûts;
- les activités d'apprentissage et d'échange: consacrées à l'approche visant à faire évoluer les rapports femmes-hommes ou au système GALS, elles sont organisées à l'intention du personnel de l'UGP, des gouvernements partenaires et du FIDA;
- La gestion des connaissances, les sondages sur les résultats et sur l'impact: réalisation de sondages et d'études, organisation d'activités d'échange, actions de communication au moyen de photos, vidéos, publications, et autres;
- Le matériel: motos, appareils photo, ordinateurs portables, etc.

Des exemples de postes budgétaires et de coût total du GALS figurent aux annexes 5 et 6.

Étape n° 7: exposé détaillé du déploiement du GALS dans le manuel d'exécution du projet

Le manuel d'exécution du projet offre un excellent support pour préciser les objectifs de l'intégration du GALS dans un projet, les résultats attendus et les principales activités à mener pour y parvenir. Il suggère les différentes étapes à suivre, propose des modalités d'exécution, précise les critères de sélection et explique le processus de passation des marchés à respecter s'il est nécessaire de faire appel à un prestataire de services.

Échelonnement des activités propre à un processus GALS:

- Année 1: phase de mise en route: visites d'immersion, processus de recrutement, mise en place de l'assistance technique et plan de déploiement
- Années 2, 3 et 4: phase de déploiement, depuis la mise à l'essai jusqu'à la reproduction du processus et sa mise en œuvre à plus grande échelle selon le principe de l'apprentissage pyramidal (phases nos 1 à 3 du GALS)
- Années 5 et 6: phases de consolidation et de durabilité (phases nos 4 et 5 du GALS)

Modalités d'exécution:

- Le projet bénéficiera-t-il d'un personnel dédié ou de coordonnateurs (préciser leurs missions)?
- Le projet requerra-t-il l'intervention d'acteurs de la société civile, de groupes de producteurs ou d'entreprises?

Critères de sélection et processus de passation des marchés:

- Préciser si le projet donnera lieu à un processus national ou à un processus international de passation des marchés.
- Définir les critères d'admissibilité pour participer au processus de passation des marchés (niveau d'expérience en matière d'utilisation du GALS, capacités de communication et de contact auprès des populations, ressources internes).

Un exemple de manuel d'exécution d'un projet figure à l'annexe 6.

Étape n° 8. mise en place des éléments de base des activités GALS dans le premier plan de travail et budget annuel

Au cours de la première année d'exécution du projet, il pourra être décidé de prévoir dans le plan de travail et le budget relatifs à la phase de mise en route:

- une visite d'immersion ou un parcours d'apprentissage, ou la participation à une activité d'apprentissage pour le personnel appelé à jouer un rôle clé dans le projet (dans le pays ou à l'étranger);
- le recrutement de l'assistance technique et des prestataires de services;
- la réalisation d'un sondage initial s'appuyant sur l'indicateur d'autonomisation (si des dispositions ont été prises en ce sens) ou la prise en compte de considérations liées au genre dans le cahier des charges du sondage initial;
- si possible, une première formation (par exemple, un atelier d'introduction ou d'orientation sur l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes ou l'intégration du GALS dans le projet) destinée au personnel chargé du projet/prestataire de services;
- l'adaptation des outils (première mission confiée à l'assistance technique).

Un exemple d'activités inscrites dans le plan de travail et budget annuel figure à l'annexe 7.



Photo: @ Linda Mayoux

Le fait d'intégrer un processus GALS lors de la conception du projet est le meilleur moyen qui soit pour produire un effet de synergie approprié avec les objectifs et activités d'ensemble du projet et assurer l'attribution de ressources suffisantes. Cela étant, même si le projet est bien conçu, la phase de mise en route reste le plus souvent semée d'embûches. Il faut alors pouvoir compter sur une assistance technique qui permette, lorsque le personnel aura été engagé, de passer à la vitesse supérieure et de lancer le projet.

Intégration du GALS au stade de l'exécution des projets

Il se peut que le GALS figure déjà dans la conception du projet et ait besoin d'un coup de pouce pour sa mise en œuvre, ou qu'il doive être réajusté pour apporter une approche innovante ou répondre à des problèmes singuliers qu'une mission de contrôle a fait ressortir. Dans les deux cas, les actions à mener seront similaires, à quelques nuances près – elles seront soulignées le cas échéant.

Étape n° 1: appui apporté au déploiement du GALS lors du lancement du projet

Pour que le processus puisse effectivement démarrer, et lorsque la conception du projet intègre le GALS dans ses activités, il conviendra de:

- recruter un ou une spécialiste des questions de genre ou tirer parti des synergies existant au sein du portefeuille de projets (rotation de personnel ou échange de spécialistes entre les différentes équipes de projets);
- mettre à jour le manuel d'exécution du projet avant son démarrage en recoupant les manuels relatifs au GALS et les principales phases et activités du projet;
- déterminer préalablement l'assistance technique requise (compétences aux niveaux international, régional et local à prévoir éventuellement) avec l'aide, au besoin, de l'équipe du FIDA chargée des questions de genre;
- recenser à l'avance les possibilités d'apprentissage du GALS dans le pays ou à l'étranger.

Si une mission de démarrage est prévue, il sera possible de:

- préciser l'ambition du projet en matière d'évolution des rapports femmes-hommes et d'introduire le GALS comme un moyen d'y parvenir;
- passer en revue l'apport du GALS aux stratégies et objectifs nationaux, ainsi qu'aux engagements du FIDA — examen auquel il peut être procédé dans le cadre d'une discussion plénière (lors d'un atelier de démarrage) et de consultations bilatérales, avec les principales parties prenantes;
- exposer de manière générale les caractéristiques propres au GALS afin que le processus soit compris de tous;
- fixer avec l'**UGP** un calendrier réaliste pour la mise au point du premier plan de travail et budget annuel, du plan de passation des marchés, du manuel d'exécution du projet et des dossiers d'appel d'offres;
- inclure des considérations liées à l'égalité femmes-hommes dans le sondage initial (avec ou sans l'indicateur d'autonomisation);
- mettre à jour la théorie du changement et les indicateurs propres au GALS dans le système de suivi-évaluation.

Un exemple d'activités de démarrage et de services à assurer figure à l'annexe 8.

Étape n° 2. activités liées à la mise en route du GALS (année 1)

Les 18 premiers mois d'un projet sont généralement consacrés aux appels d'offres, aux recrutements et à l'acquisition de biens et services, comme le prévoit l'étape no 2. Le recrutement d'un ou une spécialiste des questions de genre ou la constitution de l'unité appelée à s'en occuper revêt une importance cruciale à ce stade. Parmi les activités à envisager durant cette phase du projet figure une visite d'immersion ou la participation à une activité d'apprentissage et d'échanges consacrée au GALS. Cela permet de forger un socle de connaissances appropriées avant de lancer le démarrage des activités relatives au GALS.

Si le GALS n'est pas pris en compte dans la conception du projet, il est néanmoins possible pour le personnel de projet de participer à des activités d'apprentissage ou d'organiser une visite d'immersion. À l'issue de cette visite et après avoir participé aux activités d'apprentissage, les étapes décrites ci-après pourront alors s'enchaîner.

Étape n° 3: déploiement (année 2)

Cette phase pourra démarrer lorsque l'assistance technique aura été trouvée et que le personnel, et les prestataires de services requis auront été engagés et auront pris leurs fonctions. S'agissant du GALS, cela suppose que:

- i) l'UGP gère les contrats relatifs au processus, tels que définis lors de la conception du projet, et les plans d'approche innovante élaborés au terme d'une activité d'apprentissage ou d'une visite d'immersion;
- ii) les connaissances et compétences que possèdent les parties prenantes concernées (le personnel de l'UGP et certains prestataires de services, par exemple) en matière de GALS sont renforcées par l'assistance technique (animation d'ateliers, appui à la production de connaissances, accompagnement des partenaires de projet, entre autres);
- iii) le personnel de terrain ou le prestataire de services du projet déploiera les activités relatives au GALS, telles qu'elles ont été conçues par l'UGP et l'assistance technique.

Des activités pilotes faisant appel au GALS sont mises en route dans certaines collectivités afin de définir le modèle à utiliser pendant l'exécution du projet et d'adapter les outils aux spécificités de ce dernier. Les activités pilotes se concentrent sur une ou deux collectivités, et regroupent 25 à 30 habitants et 5 personnes au plus représentant le personnel de projet et les partenaires. La priorité doit être donnée aux individus les plus exclus et les plus vulnérables (hommes et femmes) pour les amener à renforcer leurs moyens d'action. Idéalement, les activités pilotes devraient être conçues avec l'assistance technique d'un spécialiste du GALS.

Un exemple d'expérience pilote figure à l'annexe 9.

Étape n° 4: reproduction et mise en œuvre à plus grande échelle (années 3, 4 et 5)

Les résultats et les enseignements tirés des activités pilotes serviront à reproduire et mettre en œuvre à plus grande échelle le GALS dans d'autres zones d'intervention du projet. Les activités pilotes ont également un rôle important en ce qu'elles permettent de renforcer les capacités locales et de former les facilitateurs locaux (champions du GALS). Ces derniers feront office de relais pour la transmission du processus à d'autres collectivités grâce aux échanges entre pairs. Dans le cadre de plans de transposition à plus grande échelle du GALS dans de nouvelles collectivités ou régions, les champions pourront être recrutés par le personnel de projet et les prestataires de services pour servir de facilitateurs locaux; le processus de transposition deviendra ainsi pour les champions du GALS un processus d'avancement très performant.

Une assistance technique demeure nécessaire pour accompagner les parties prenantes, produire les directives et manuels relatifs au GALS et fournir une aide à ceux qui le demandent. Durant cette phase, il est possible d'organiser des activités d'apprentissage et des échanges, notamment des activités Sud-Sud. L'UGP peut mettre en place un plan de gestion des connaissances et consigner le détail du processus.

Un exemple de plan de déploiement figure à l'annexe 10.

Étape n° 5: phase de consolidation (années 5, 6 et au-delà)

Cette phase vise à intégrer les processus GALS dans les institutions locales et à consolider le rôle moteur des acteurs locaux en la matière. Le GALS renforce l'appropriation des processus de changement au niveau local, ce qui contribue à la stratégie de sortie du projet et à son plan de durabilité.

Un exemple de rapport final d'un projet et un exemple d'évaluation du système GALS figurent à l'annexe 11.

Étape n° 6: analyse des progrès et résultats obtenus grâce au GALS lors des missions de supervision

Lorsque la méthode GALS a été testée et mise en œuvre dans un projet, il est recommandé de prévoir des missions de supervision dans les collectivités concernées.

Le marqueur de l'égalité des sexes du FIDA, l'Indice d'autonomisation et certains indicateurs de l'Indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture au niveau des projets fournissent des informations utiles pour mesurer les résultats obtenus en matière d'égalité femmes-hommes et d'avancement des femmes, ainsi que pour ce qui concerne l'utilisation du GALS.

Il est également important d'évaluer la qualité des prestataires de services participant au GALS, les capacités du personnel de projet à superviser et contrôler sa mise en œuvre, ainsi que l'intégration du GALS dans le plan de travail et budget annuel, et dans le système de rapports et de suivi.

L'examen des progrès réalisés grâce au GALS sous tous les angles évoqués ci-dessus peut permettre de repérer les besoins en matière d'appui à l'exécution ou d'assistance technique supplémentaire.

Des exemples sont fournis aux annexes 10 et 11.

Étape n° 7: définition des besoins en matière d'appui à l'exécution

En fonction des recommandations issues des missions de supervision ou au vu des demandes formulées par l'équipe de projet, l'assistance technique et le renforcement des capacités peuvent permettre au personnel de projet de réunir les conditions requises pour accéder à de nouvelles étapes du système GALS (par exemple, le recrutement de spécialistes internationaux facilitera la mise en œuvre des phases avancées du processus GALS ainsi que l'examen et l'amélioration des processus en place).

Des exemples sont fournis aux annexes 9 et 12.

Étape n° 8: évaluation des résultats obtenus grâce au système GALS lors de l'examen à mi-parcours

À mi-parcours, les processus GALS et leur contribution à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes, ainsi qu'aux résultats globaux du projet feront l'objet d'une évaluation qui s'appuiera sur des sondages intermédiaires, des études sur les résultats, des études thématiques et des produits de gestion des connaissances. Il est ici recommandé d'utiliser des indicateurs relatifs à l'avancement. La mission d'évaluation peut également s'intéresser, en plus des résultats et enseignements tirés en matière d'égalité femmes-hommes et d'avancement des femmes, à l'impact du GALS sur les critères de capital humain et social, d'avancement, de qualité de participation des bénéficiaires et de réalisation des résultats globaux du projet dans les collectivités selon qu'elles ont ou non eu recours au GALS.

L'examen à mi-parcours est une excellente occasion de recommander la méthode GALS, dès lors que des moyens suffisants lui sont alloués et que ses enjeux spécifiques sont bien pris en compte.

Étape n° 9: réalisations obtenues grâce au GALS – faire le bilan lors de la phase d'achèvement du projet

Quelles sont les leçons à tirer du GALS quant à son utilité et à ses modalités de mise en œuvre? Ce bilan, d'une importance cruciale, devra être dressé lors de la phase d'achèvement. Pour cela:

- Il conviendra de veiller à ce que l'étude d'impact porte sur les collectivités où a été déployé le GALS ou d'utiliser l'indicateur d'autonomisation. Tous les domaines d'impact du FIDA peuvent être évalués au regard de la contribution du GALS: le revenu et les ressources des ménages, le capital humain et social, la sécurité alimentaire, la productivité agricole, les institutions et politiques, l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. L'évaluation peut se faire en distinguant les bénéficiaires du GALS et les autres, afin de montrer comment la méthode peut amplifier les retombées des projets. La durabilité sociale et l'avancement peuvent également être consignés dans le rapport final du projet.
- Il faudra faire en sorte que la mission chargée d'examiner l'achèvement du projet puisse procéder à des évaluations rapides, mener des entretiens approfondis et interroger les principaux intervenants, constituer des groupes de discussion et formuler directement des observations pour comprendre les résultats et l'impact du projet sur les individus, les ménages et les groupes.
- Il sera recommandé de compiler tous les produits de gestion des connaissances et de communication qui pourront étayer les résultats obtenus et les enseignements tirés de l'expérience.
- La mission chargée de l'examen final du projet permettra d'engager, avec les organismes d'exécution et les pouvoirs publics, des discussions et consultations sur la transposition du projet à plus grande échelle et sur la formulation d'une politique en matière d'égalité femmes-hommes et d'avancement des femmes.

Un exemple figure à l'annexe 11.

Les principaux acteurs et leurs rôles dans le cadre du processus GALS

Le GALS se veut un processus d'avancement piloté par les individus et leur collectivité; ce sont eux qui pilotent les activités, lesquelles sont concentrées à l'échelon local. Tout est fait pour que le processus de changement puisse démarrer immédiatement. Les objectifs, définis par les participants au GALS, doivent être réalistes et susceptibles d'être atteints avec les ressources dont ils disposent. L'équipe de projet (ou le partenaire d'exécution) doit jouer un rôle de catalyseur: elle doit aiguiller les participants vers des activités susceptibles de les aider à concrétiser leur vision, et appuyer le processus de suivi et d'entraide entre pairs afin de pérenniser le changement. Des exemples de rôles que sont appelés à jouer les participants sont fournis à l'annexe 13.

Au niveau local

Habitants de la collectivité	Rôles et responsabilités
Habitants de la collectivité	Des femmes et des hommes sont choisis parmi les participants à l'atelier catalyseur de changement, et deviendront les « champions du GALS ». Ils mèneront le processus au sein de leur collectivité. Un champion ou une championne se distingue non seulement par sa volonté d'utiliser les outils du GALS, mais aussi par sa détermination à les partager avec ses pairs. Il est vivement recommandé de respecter un équilibre femmes-hommes lors du choix des champions. Tout ceci fait que les phases de déploiement et de transposition à plus grande échelle du GALS sont dirigées par les populations locales.
Facilitateurs du GALS	Ils contribuent à former les champions locaux grâce aux ateliers qu'ils animent et renforcent leurs capacités d'agents du changement. Ils veillent à ce que les parties prenantes partagent la même vision et la même ambition au sujet du GALS. Ils peuvent être recrutés au plan international ou à l'échelon local (comme consultants ou prestataires de services).
Personnel de projet sur le terrain	Les agents et travailleurs de terrain chargés du projet ne participent au processus qu'en qualité d'apprenants et de catalyseurs et n'y occupent pas une place dominante. Ils peuvent apporter leur appui dès qu'ils ont acquis une maîtrise pratique des outils et du rôle de facilitateur, et faciliter le mécanisme d'échange entre pairs et l'établissement de documents ou rapports sur le processus.
Responsables locaux	Les autorités et responsables locaux doivent être tenus informés du processus et des buts recherchés (inclusion sociale, égalité femmes-hommes et justice sociale, avancement), mais ne devraient pas prendre part aux activités.

Au niveau du projet

Responsables de projet	À tous les stades du cycle de projet, il faut veiller à ce que les responsables du projet (coordonnateurs, responsables d'unités ou de composantes) comprennent bien le fonctionnement du GALS. Cela permet de garantir une bonne intégration de la méthode dans les objectifs du projet et d'appuyer le processus en le dotant de ressources suffisantes. Les responsables de projets ne devraient pas participer aux ateliers destinés à la population locale, mais il est recommandé de leur faire bénéficier d'un atelier d'orientation et de leur permettre d'assister aux missions de supervision et de terrain ou aux activités de formation et d'échanges entre pairs.
Personnel de projet (au sein de l'UGP)	Pour coordonner la mise en œuvre du GALS, l'idéal est de désigner, au sein du personnel de projet, un ou une spécialiste ou une unité qui s'occupe des questions de genre. À défaut, le coordonnateur ou la coordonnatrice de la composante dans laquelle a été intégré le GALS pourra apporter son concours pour l'incorporer aux autres activités.

Si aucun profil de ce type n'est présent au sein du personnel de projet, il est possible de solliciter l'unité ou l'agent responsable de la mobilisation sociale ou du développement local. Les représentants de cette unité concernés participent au processus GALS en qualité d'apprenants d'abord, puis de facilitateurs et de superviseurs si besoin est. L'unité ou le ou la responsable assure la coordination entre les composantes et unités de planification et de suivi évaluation.

Personnel de projet sur le terrain

Comme indiqué ci-dessus, le personnel de terrain participe au processus en qualité d'apprenant. Il pourra par la suite appuyer le processus en rendant compte des changements intervenus, des difficultés rencontrées et des enseignements tirés de l'expérience.

Prestataire de services

Le fait d'engager un prestataire de services spécialement chargé de déployer les activités GALS vient conforter le projet en matière de résultats et de populations ciblées. Il est indispensable de veiller à ce que ce prestataire possède l'expérience requise et fasse preuve de l'état d'esprit et de l'attitude nécessaires pour mener à bien ces activités. Les critères et le processus de sélection des prestataires sont déterminants pour obtenir les résultats escomptés.

Au niveau national

Bureau de pays du FIDA

Les bureaux de pays jouent un rôle important dans la mise à disposition des moyens nécessaires au projet (contacts avec l'assistance technique, le siège du FIDA, les experts et les partenaires dans le pays) et dans la participation à l'élaboration de politiques (le GALS, en tant qu'innovation du FIDA) qui prône, au sein des instances et plateformes nationales, une approche axée sur la transformation des rapports femmes hommes. Ils sont également aux avant postes lorsqu'il s'agit de transposer le GALS à plus grande échelle dans l'ensemble du portefeuille de projets.

Ministère de l'agriculture ou autres ministères

À l'instar des responsables de projet, les représentants des ministères devraient s'abstenir de prendre part aux ateliers organisés au niveau local, mais il serait bon de les inviter à participer aux ateliers d'orientation et à assister aux missions de supervision ou de terrain ou aux activités de formation et d'échanges entre pairs.

Par la suite (phases n°s 2 à 4 du GALS), le personnel de projet ou les facilitateurs pourront participer aux discussions engagées avec les ministères pour déterminer comment intégrer le GALS dans les stratégies, instances et plateformes nationales.

Au niveau du pôle/de la région

Pôle du FIDA

Les responsables des questions relatives au genre et aux jeunes des pôles du FIDA concernés doivent être tenus informés des processus et invités aux activités de formation et d'échanges entre pairs. Ils peuvent favoriser les initiatives de formation dans différents pays et sur de multiples projets.

Centres d'apprentissage de l'autonomisation

Le FIDA encourage, en partenariat avec Oxfam Novib et Hivos, la transposition de la méthode GALS à plus grande échelle en Afrique. Les centres d'apprentissage de l'autonomisation peuvent fournir les ressources nécessaires pour permettre au personnel de projet du FIDA d'apprendre à utiliser la méthode et de partager ses expériences en la matière, et pour le mettre en contact avec les réseaux de praticiens régionaux. Ces centres sont implantés au Kenya, en Ouganda et au Nigéria. Par ailleurs, des pôles régionaux situés au Kenya et au Nigéria desservent d'autres pays d'Afrique de l'Est et de l'Ouest.

Au niveau mondial/du siège du FIDA

Équipe du FIDA chargée des questions de genre

C'est tout d'abord à l'équipe chargée des questions de genre en poste au siège du Fonds qu'ont été confiées l'expérimentation, l'intégration et la transposition à plus grande échelle du GALS. Cette instance, qui chapeaute l'action du Fonds en matière d'égalité femmes-hommes et d'avancement des femmes, a ainsi constitué un vivier de ressources et tissé de multiples réseaux qui sont d'une importance primordiale pour assurer une mise en œuvre efficace de la méthode (plus de détails à ce sujet sont fournis dans le point qui suit ce tableau).

Oxfam Novib

Oxfam Novib est un partenaire de longue date du FIDA (depuis 2007) voué à l'expérimentation, au développement et à la transposition à plus grande échelle de la méthode GALS. Ce partenariat a lui aussi permis de bénéficier de vastes connaissances, compétences et réseaux de praticiens.

GAMEchange network (Global Advocacy for Mainstreaming Empowerment to Change)

Animée par Linda Mayoux, qui a mis au point la méthode GALS, cette plateforme mondiale donne accès à des ressources locales et à des supports en ligne provenant du monde entier.



@ FORMAPROD 2016

Rôle de l'équipe du FIDA chargée des questions de genre. Composée de membres du personnel en poste au siège et sur le terrain, cette équipe joue un rôle prépondérant lors de l'intégration de la méthode GALS dans les opérations du FIDA.

Appui technique	Transmission de connaissances	Mise en relation
L'équipe donne des conseils et des directives sur les COSOP, programmes et projets tout au long du processus (de la conception à l'exécution). Elle favorise le renforcement des capacités, compétences et connaissances lors de forums, initiatives spéciales, événements ou ateliers.	Elle permet d'accéder à un vivier de connaissances, ainsi qu'à des documents, produits de recherche et ressources en ligne sur le GALS, ainsi que sur les opérations du FIDA auxquelles il est associé dans de multiples pays et régions.	Elle établit des liens avec la communauté des partenaires, chercheurs, spécialistes et praticiens du GALS aux niveaux mondial, régional et national. Elle donne des informations sur les documents établis par les partenaires et avise si ces derniers organisent des activités de formation.

Conclusion

Au fil des ans, le FIDA s'est attaché à mettre au point des outils et méthodes susceptibles d'opérer un changement au sein des ménages ruraux. Son ambition en faveur de projets transformateurs sur les questions de genre s'appuie à juste titre sur une série d'expériences et de pratiques qui affichent de solides résultats et montrent la voie à suivre. Le FIDA a su s'imposer comme un organisme de développement de premier plan qui entend, par des méthodes innovantes axées sur les ménages, faire progresser son programme en faveur de l'égalité femmes-hommes et de développement au sens large. La méthode GALS donne à cet égard des résultats remarquables et confère au FIDA un avantage comparatif en matière d'approche axée sur la transformation des rapports entre les femmes et les hommes. Le Fonds veille de plus en plus à investir des ressources et à exploiter des connaissances, les compétences et des partenariats pour transposer le GALS à plus grande échelle et favoriser son intégration dans ses opérations.

La présente note pratique fait partie des outils destinés à guider toute équipe de programme ou de projet désireuse d'intégrer la méthode GALS dans ses initiatives de développement rural, et d'œuvrer en particulier pour l'égalité femmes hommes et l'avancement des femmes. Tout en conservant une part de flexibilité et d'adaptabilité, le GALS s'articule autour d'un processus et d'une approche progressive permettant de parvenir à ces objectifs de manière efficace et efficiente.

Annexe 1. Exemples d'utilisation du GALS dans le cadre des COSOP

Objectifs stratégiques du COSOP	Points d'entrée du GALS	Résultats clés du COSOP
<p>Rwanda, COSOP axé sur les résultats, 2019–2024</p> <p>Objectif: réduire la pauvreté en donnant aux populations rurales pauvres (femmes, hommes et jeunes) les moyens de participer à la transformation du secteur agricole et de renforcer leur résilience par:</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'accroissement durable de la productivité agricole dans les filières prioritaires, qu'il s'agisse de denrées alimentaires ou de produits d'exportation; – l'amélioration des pratiques après-récolte; – le renforcement des liens avec les marchés. 	<p>La partie du document consacrée aux thématiques transversales indique ce qui suit:</p> <p>« Étant donné que le FIDA est déterminé à ce que ses projets adoptent davantage une approche visant à transformer les rapports femmes-hommes, le Système de formation-action pour l'égalité femmes-hommes sera mis en place afin de déceler les causes profondes des inégalités. »</p> <p>Les expériences antérieures et en cours en matière d'utilisation du GALS, dans le cadre du Programme conjoint d'accélération des progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales (JP RWEE) ou du don octroyé par le FIDA et Oxfam Novib pour la mise en œuvre de méthodes axées sur les ménages, peuvent aider à tirer des enseignements et à transposer les bonnes pratiques dans l'ensemble du portefeuille de projets.</p>	<p>Le COSOP ne prévoit aucun indicateur de résultat ou d'étape propre au GALS. L'un des indicateurs généraux de résultat fixe comme objectif une « hausse de 50% du nombre d'exploitants réunis en associations ou en coopératives, dont au moins 30% dirigées par des femmes ».</p> <p>Parmi les indicateurs d'étape pourrait figurer le nombre d'exploitants (hommes, femmes, jeunes) formés à la méthode GALS. Un indicateur de résultat pourrait quant à lui mesurer certains éléments de l'Indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture au niveau des projets, l'intégration du GALS dans la stratégie relative à l'égalité femmes-hommes du Ministère de l'agriculture ou encore le nombre de partenaires locaux capables d'appliquer la méthode.</p>
<p>Nigéria, COSOP 2016-2021</p> <p>L'objectif du COSOP est de parvenir à une économie rurale dans laquelle la population cible tire de la croissance économique prospérité et bénéfices équitables. Cette ambition est étayée par deux objectifs stratégiques, à savoir: l'inclusion économique et financière, durable et résiliente face au climat, des jeunes dans des entreprises agricoles rentables; le renforcement des institutions au niveau des États et des collectivités pour travailler avec des acteurs privés dans des filières clés.</p>	<p>Dans la partie du document consacrée aux enseignements et résultats précédents, il est précisé que le Programme de renforcement des institutions financières rurales (RUFIN) a été l'occasion de promouvoir le GALS comme une solution innovante en matière de ciblage.</p> <p>Dans la partie consacrée au ciblage et à la problématique femmes-hommes, le document indique que les projets continueront à appliquer des stratégies en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'avancement des femmes afin de soutenir la participation des femmes à tous les niveaux et dans toutes les sphères – publique, privée et communautaire –, et reproduiront à plus grande échelle la méthode GALS et les initiatives réussies des groupements villageois d'épargne et de crédit.</p>	<p>Tout comme dans le COSOP précité, indicateur de résultat ou d'étape propre au GALS. Les suggestions avancées ci-dessus sont également valables dans le cas présent.</p>

Objectifs stratégiques du COSOP	Points d'entrée du GALS	Résultats clés du COSOP
	Deux notes conceptuelles de projet affirment vouloir utiliser la méthode GALS. Celle relative au financement additionnel pour le Programme de développement des filières précise que le programme encourage de recourir à la méthode GALS pour susciter un changement de comportement au sein des ménages et des collectivités.	

- Le document peut être consulté dans son intégralité ici: [Rwanda, RB-COSOP 2019–2024](#).
- Le document peut être consulté dans son intégralité ici: [Nigéria, COSOP 2016–2021](#).

Annexe 2. Exemples de l'intégration du GALS dans un rapport de conception de projet

Le premier exemple est tiré du Projet de développement de la production laitière au Rwanda, conçu en 2015. Le rapport principal et le document de travail montrent comment le GALS a été intégré dans les fermes-écoles destinées aux ménages en situation de grande pauvreté travaillant dans le secteur laitier.

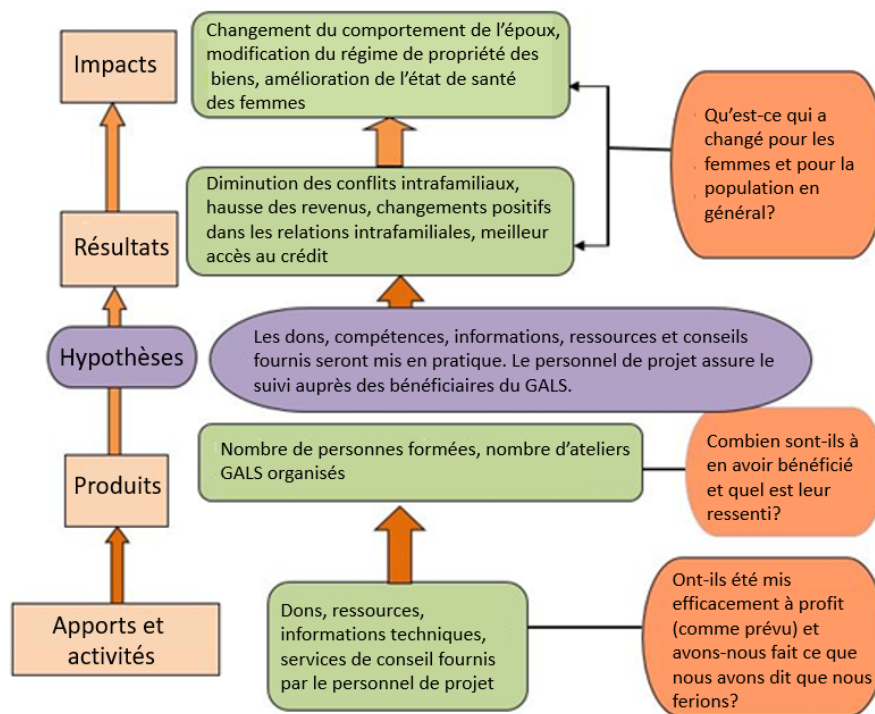
- Le rapport principal, disponible en anglais seulement, peut être consulté ici: [Rwandan Dairy Development Project, Detailed design report](#).
- Le document de travail, disponible en anglais seulement, peut être consulté ici: [Rwandan Dairy Development Project, Working paper, Poverty, Targeting and Gender](#).

Le second exemple est tiré du Projet d'inclusion financière et de développement de pôles de compétitivité, conçu en 2018 (Swaziland). Le GALS y a été intégré comme une sous-composante de l'accompagnement social.

- Le rapport de conception du projet, disponible en anglais seulement, peut être consulté ici: [Financial Inclusion and Cluster Development project, Final project design report](#).

Exemple d'indicateurs GALS dans un système de suivi-évaluation d'un projet

L'exemple est tiré du Projet de promotion des entreprises rurales et des envois de fonds mené au Népal, qui a, dès sa conception, intégré le GALS dans la composante consacrée à la mobilisation sociale. Bien qu'aucun indicateur spécifique n'ait été défini à ce stade, l'équipe de projet a mis au point, durant l'exécution du projet, le diagramme ci-après.



Annexe 3. Indicateurs relevant de l'indice d'autonomisation des femmes dans l'agriculture au niveau des projets

Indicateur	Critères d'adéquation	Objectifs stratégiques de la politique du FIDA en matière d'égalité femmes-hommes et d'avancement des femmes liés à ces éléments
Autonomie de revenu	L'intéressée agit davantage en fonction de ses propres valeurs que par contrainte ou par peur d'être désapprouvée. La question posée est « Dans quelle mesure êtes-vous quelqu'un qui... » 1) utilise ses revenus en fonction des besoins; 2) utilise ses revenus comme sa famille ou sa communauté le lui dicte (facteur externe); 3) utilise ses revenus de la manière souhaitée par sa famille ou sa communauté parce qu'elle veut obtenir leur approbation (facteur externe); 4) choisit d'utiliser ses revenus comme elle le veut et selon ce qui paraît le plus approprié pour elle et sa famille (facteur interne).	Avancement économique
Auto-efficacité	L'intéressée s'est dite, en moyenne, « d'accord » (au minimum) avec les affirmations contenues dans les questions portant sur le sentiment d'efficacité personnelle (échelle du sentiment d'efficacité personnelle).	Tous
Attitudes face aux violences conjugales	Élément relatif au droit à l'intégrité physique. L'intéressée estime que le mari NE devrait PAS frapper ou battre sa femme dans les cinq cas de figure suivants: 1) l'épouse sort sans avertir son mari; 2) l'épouse néglige les enfants; 3) l'épouse se dispute avec son mari; 4) l'épouse refuse d'avoir des rapports sexuels avec son mari; 5) l'épouse a laissé brûler le repas.	Tous
Respect entre les membres du ménage	L'intéressée réunit TOUTES les conditions ci-après concernant un autre membre du ménage: 1) elle respecte l'autre (la PLUPART du temps); 2) l'autre la respecte (la PLUPART du temps); 3) elle fait confiance à l'autre (la PLUPART du temps); 4) elle n'éprouve aucune gêne à être en désaccord avec l'autre (la PLUPART du temps).	Tous
Contribution aux décisions productives	L'UNE au moins des conditions ci-après se vérifie pour TOUTES les activités agricoles auxquelles l'intéressée prend part: 1) elle prend des décisions toute seule; 2) elle prend les décisions conjointement ou peut au moins donner son sentiment; 3) elle estime qu'elle pourrait prendre des décisions si elle le voulait (du moins dans une CERTAINE mesure).	Avancement économique
Propriété de terres et d'autres biens	L'intéressée possède, seule ou conjointement, au moins l'UN des éléments d'actif suivants: 1) au minimum TROIS biens de valeur modeste (volailles, matériel non mécanisé ou petits biens de consommation durables); 2) au minimum DEUX biens de valeur; 3) des terres.	Avancement économique
Accès au crédit et décisions concernant le crédit	L'intéressée satisfait à l'UNE au moins des conditions ci-après: 1) elle appartient à un foyer ayant eu recours au crédit durant l'année écoulée ET a participé, seule ou conjointement, à au moins UNE décision à ce sujet; 2) elle appartient à un foyer n'ayant pas eu recours au crédit durant l'année écoulée, mais qui aurait pu, s'il l'avait souhaité, en obtenir un auprès d'au moins UN établissement; 3) elle a eu accès, seule ou conjointement, à un compte bancaire.	Avancement économique

Indicateur	Critères d'adéquation	Objectifs stratégiques de la politique du FIDA en matière d'égalité femmes-hommes et d'avancement des femmes liés à ces éléments
Contrôle de l'utilisation du revenu	L'intéressée prend part aux décisions relatives à l'utilisation des revenus ET de la production provenant de TOUTES les activités agricoles auxquelles elle participe ET aux décisions relatives aux revenus provenant de TOUTES les activités non agricoles auxquelles elle participe, à moins qu'aucune décision n'ait été prise.	Représentation et prise de décisions + avancement économique
Répartition des travaux	L'intéressée travaille moins de 10,5 heures par jour. Sa charge de travail est égale au temps consacré à l'activité principale + la moitié du temps consacré à l'activité secondaire consistant à s'occuper des enfants.	Charges de travail équitables
Visite de lieux importants	L'intéressée réunit au moins l'UNE des conditions ci-après: 1) elle se rend dans au moins DEUX endroits au moins UNE FOIS PAR SEMAINE [ville, marché, famille/amis]; 2) elle se rend dans au moins UN endroit au moins UNE FOIS PAR MOIS [établissement de santé, réunion publique].	Charges de travail équitables
Adhésion à un groupe	L'intéressée est une membre active d'au moins UN groupe.	Représentation et prise de décision
Adhésion à des groupes influents	L'intéressée est une membre active d'au moins UN groupe qui peut avoir une influence sur la population, du moins dans une CERTAINE mesure.	Représentation et prise de décision

Annexe 4. Exemples de tableaux de coûts intégrant le GALS

Le premier exemple est tiré du Projet de développement de la production laitière au Rwanda, conçu en 2015. Les coûts pour la mise en œuvre du GALS estimés lors de la phase de conception du projet figurent dans les tableaux de coûts détaillés DT 1.1, DT 4.1 et DT 4.2. Le tableau montre comment les coûts liés au GALS ont été pris en compte au moment de la conception du projet.

- Le tableau complet des coûts peut être consulté ici: [RDDP Costab at design stage](#).

Le second exemple est tiré du Projet de promotion des entreprises rurales et des envois de fonds – Samriddhi, au Népal, conçu en 2018. Les coûts pour la mise en œuvre du GALS estimés lors de la conception du projet figurent dans le tableau de coûts détaillés DT 3.2. Le tableau montre comment les coûts liés au GALS ont été pris en compte au moment de la conception du projet.

- Le tableau complet des coûts peut être consulté ici: [RERP Draft Costab at design stage](#).

Annexe 5. Exemples de manuels d'exécution de projets comprenant une sous-composante consacrée au GALS

Le premier exemple est tiré du Projet de renforcement de la résilience des populations vulnérables par l'accès aux infrastructures, l'amélioration des compétences et l'information (PROVATI³) mené au Bangladesh, dont le GALS constitue une sous-composante. Le manuel d'exécution, rédigé au moment de la conception du projet, montre comment déployer les activités et les dispositifs d'exécution connexes.

- Le manuel peut être consulté dans son intégralité, à l'état de projet, ici: [PROVATI³, Project Implementation Manual - draft](#).

Le second exemple, tiré du Projet pour un développement durable et approprié dans les territoires ruraux (Équateur). Des orientations précises, de même que les principaux éléments du GALS, figurent dans le manuel d'exécution du projet.

- Ce document peut être consulté ici: [DESATAR Excerpt from the Project Implementation Manual](#).

Annexe 6. Exemples d'activités relevant du GALS prévues dans le plan de travail et budget annuel

Le premier exemple est un modèle d'offre élaboré par Empower@scale pour « intégrer la phase n° 1 du Système de formation-action pour l'égalité femmes-hommes (GALS) dans les projets du FIDA ». Dans ce document figure un tableau présentant des suggestions d'activités susceptibles d'être incluses dans le plan de travail et budget annuel d'un projet.

- Le document peut être consulté dans son intégralité ici: [Empower@scale standard offer for IFAD projects.](#)

Le second exemple est tiré du Programme de formation professionnelle et d'amélioration de la productivité agricole (FORMAPROD) à Madagascar. La méthode GALS a été intégrée au cours de l'exécution du projet, dans le cadre de « formations complémentaires » qui ont été ajoutées aux formations agricoles. On relèvera plus particulièrement les lignes budgétaires ci-après:

- Ligne 154, code 141D03: formation GALS de l'équipe du programme
 - Ligne 193, code 143E02: établissement d'un guide de facilitation du GALS
 - Ligne 301, code 223A01: formation GALS pour les animateurs du Cercle des métiers ruraux
 - Ligne 307, code 223B04: formation GALS pour les maîtres d'apprentissage
 - Lignes 326/331/370, codes 224D03 /224F03/ 231A15: formation GALS pour les instructeurs du centre
 - Ligne 396/397, code 234B01 ou 234B02: formation continue au GALS pour les techniciens en poste
 - Ligne 398, code 234B03: formation GALS pour les membres ou dirigeants de l'organisation de producteurs
 - Ligne 416, code 241A04: formation GALS pour les conseillers en insertion professionnelle (agents de projet sur le terrain)
 - Ligne 423, code 242A02: formation GALS pour les tuteurs de jeunes
 - Ligne 458, code 311C01: formation des jeunes (budget de l'unité nationale de gestion du projet)
 - Ligne 530, code 321A02: formation des jeunes (budget de l'unité régionale de gestion du projet).
- Le tableau peut être consulté dans son intégralité à l'adresse ici: [FORMAPROD, Annual Work Pflan and Budget 2021.](#)

Annexe 7. Exemple d'activités GALS mises en œuvre lors d'une mission de mise en route d'un projet

Cet exemple est tiré du Projet de renforcement de la résilience des populations vulnérables par l'accès aux infrastructures, l'amélioration des compétences et l'information (PROVATI³), mené au Bangladesh. Le FIDA a été invité à participer à une mission préalable au démarrage du projet et à présenter la méthode GALS aux principales parties prenantes.

- Ce document peut être consulté ici: [PROVATI³, draft ToRs GALS in pre-startup mission.](#)

Annexe 8. Exemples d'expériences pilotes du GALS au niveau des projets

Le premier exemple est tiré du Programme de renforcement des institutions financières (RUFIN) au Nigéria, dans lequel le GALS a été testé à titre d'innovation. Le personnel de projet a suivi une formation durant laquelle il a élaboré un plan d'innovation. Les activités pilotes ont par la suite bénéficié d'un appui technique du FIDA et ont été transposées dans l'ensemble du portefeuille de projets.

- Le document peut être consulté à l'adresse ici: [RUFIN Report from GALS pilot experience](#).
- Le document relatif à l'appui technique du FIDA peut être consulté ici: [IFAD concept note on strengthening RUFIN's GALS experience](#).

Le second exemple est tiré du Projet d'infrastructure côtière résistante aux aléas climatiques (CCRIP) mené au Bangladesh, pour lequel le GALS a été mis en œuvre dans le cadre d'une stratégie de sortie du projet. L'idée était de faire en sorte qu'au moment de l'achèvement du projet, les bénéficiaires soient en mesure d'améliorer leurs moyens d'existence.

- Le document peut être consulté ici: [CCRIP Terms of Reference for GALS pilot experience](#).

Annexe 9. Exemple de plan de déploiement du GALS après une expérience pilote dans le cadre d'un projet

Cet exemple est tiré du Projet de promotion des entreprises rurales et des envois de fonds – Samriddhi (Népal). En 2019, une mission de supervision du FIDA a défini un plan de déploiement pour le projet, à l'issue d'expériences pilotes entamées en 2018. Pour plus de précisions, voir l'appendice 4, page 54, du rapport de ladite mission.

- Le document peut être consulté dans son intégralité ici: [RERP Supervision report 2019](#).

Annexe 10. Exemple d'évaluations du système GALS lors de la phase d'achèvement du projet

Cet exemple est tiré du Projet de relèvement et de réduction de la pauvreté à assise communautaire (RCPRP), mené en Sierra Leone. La mission d'examen final du projet a permis de déterminer quelle avait été la contribution du GALS aux résultats et incidences dudit projet. En outre, le personnel chargé du projet a réalisé, en 2015, une évaluation des activités relevant spécifiquement du GALS.

- Le rapport complet d'examen final du projet peut être consulté ici: [RCPRP Completion Report](#).
- Le rapport sur l'évaluation du GALS peut être consulté ici: [RCPRP GALS Assessment report](#).

Annexe 11. Exemples de mission d'appui à la mise en œuvre du GALS

Le premier exemple est tiré des projets financés par le FIDA au Soudan, qui ont nécessité un appui en vue d'améliorer les activités visant à intégrer le système GALS.

- Le document peut être consulté ici: [IFAD Sudan Technical proposal for the GALS](#).

Le second exemple est tiré du Programme de formation professionnelle et d'amélioration de la productivité agricole (FORMAPROD) à Madagascar, pour lequel le FIDA a organisé une mission d'appui technique en collaboration avec des facilitateurs du GALS recrutés à l'étranger.

- Le rapport de mission peut être consulté ici: [IFAD-FORMAPROD GALS workshop report](#).

Annexe 12. Exemples de contrats de mission en rapport avec le GALS

On trouvera ci-après des exemples de contrats de mission en rapport avec le GALS:






- [ToRs for a GALS service provider in Rwanda](#)
- [ToRs for a GALS service provider in Kyrgyzstan](#)
- [ToRs for an international technical assistance during project implementation](#)
- [ToRs for an international GALS facilitator](#)
- [ToRs for an IFAD technical support on GALS](#)
- [ToRs for an international technical assistance in a GALS initiative](#)
- [ToRs for a national technical assistance in a GALS initiative](#)
- [ToRs for a GALS officer](#)

Liens et ressources utiles concernant le GALS

- [Note pratique du FIDA: méthodologies axées sur les ménages](#)
- [IFAD Stocktake of the use of household methodologies in IFAD's portfolio](#)
- [Étude de cas du FIDA: le système d'apprentissage interactif entre les sexes – Ghana, Nigéria, Ouganda, Rwanda et Sierra Leone](#)
- [IFAD AgTalks: The Power of a Dream](#) (Le pouvoir d'un rêve)
- [IFAD Rwanda: Fighting poverty with equality](#) (Le FIDA au Rwanda: lutter contre la pauvreté par l'égalité)
- [Facebook community: @GAMEchangeNetwork](#)
- [Oxfam Novib Practical Guide for the GALS](#) (Guide pratique d'Oxfam Novib sur le GALS)
- [Oxfam Novib: Route cahoteuse des rêves de diamant](#)
- [Empower@scale platform](#) (site Web d'Empower@scale)



Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org

 facebook.com/ifad
 instagram.com/ifadnews
 linkedin.com/company/ifad
 twitter.com/ifad
 youtube.com/user/ifadTV