Organisation internationale du Travail

Une approche du développement des chaînes de valeur sensible au genre : Un guide complémentaire

Une approche du développement des chaînes de valeur sensible au genre : Un guide complémentaire

Copyright © Organisation Internationale du Travail 2022
Première publication 2022

Les publications de l'Organisation internationale du Travail (OIT) jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Une approche du développement des chaînes de valeur sensible au genre : Un guide complémentaire

ISBN 978-92-2-037424-5 (pdf Web)

Également disponible en anglais: *Gender-Sensitive Approaches to Value Chain Development: A Complementary Guide,* (ISBN 978-92-2-036943-2) et en espagnol : *Enfoques con perspectiva de género para el desarrollo de cadenas de valor: Una guía complementaria* (ISBN 978-92-2-037425-2).

Les désignations utilisées dans les publications de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques de l'OIT, consultez notre site Web : www.ilo.org/publns.

Cette publication a été réalisée par le Service de production, impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

Création graphique, conception typographique, mise en pages, impression, édition électronique et distribution.

PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées d'une façon qui est respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

Code : MAS-PMSERV

▶ Remerciements

Commandé par le Programme du développement de l'entrepreneuriat féminin de l'OIT (ilo.org/WED), ce guide a été rédigé par Aatif Somji et a bénéficié des précieuses contributions d'Amélie Duval, de Steve Hartritch, d'Éva Majurin, de Virginia Rose-Losada et d'Adriana Sierra Leal. Nous remercions également les équipes de projets – de l'OIT ou externes à l'organisation – qui mettent en œuvre des interventions de développement des systèmes de marché prenant en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes ainsi que les praticiens qui ont pris le temps de partager leurs approches et leurs résultats pour éclairer l'élaboration de ce guide. Enfin, nous vous remercions de lire ce guide et nous espérons que vous y trouverez de l'inspiration ainsi que des recommandations pratiques pour favoriser une participation significative des femmes aux chaînes de valeur.

Table des matières

Remerciements 3

1. Introduction : le développement des chaînes de valeur et l'égalité entre les femmes et les hommes 6

2. Stratégie : sélectionner les secteurs et les déficits de travail décent 8

2.1 Définir le groupe cible et les objectifs en matière de travail décent 9
2.2 Établir les critères de sélection des secteurs 13
2.3 Présélectionner des secteurs 18
2.4 Faire des recherches sur les secteurs 20
2.5 Participation des parties prenantes et prise de décisions participative 23

3. Analyse : comprendre les causes profondes des déficits de travail décent 24

3.1 Cartographier le fonctionnement de la chaîne de valeur de base et appréhender les déficits de travail décent 25
3.2 Analyser les obstacles aux performances du secteur 30
3.3 Élaborer la vision d'un changement systémique et valider cette vision avec les parties prenantes 34

4. Action : intervenir pour améliorer la performance de la chaîne de valeur 35

4.1 Concevoir les interventions 36
4.2 Trouver des partenaires pour la phase pilote 39
4.3 Mesurer, apprendre et s'adapter 41
4.4 Ancrer le changement systémique 44

Conclusion 45

Bibliographie 47

Table des encadrés

Encadré 1. Qu'est-ce qu'une approche qui prend en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes ? 6

Encadré 2. Déficits de travail décent selon le genre 11

Encadré 3. Rôles dévolus aux femmes et aux hommes et travail décent dans le secteur de la construction 12

Encadré 4. Les femmes dans le secteur des énergies renouvelables en Somalie 13

Encadré 5. Des programmes de DCV qui répondent à la fois au besoin de paix et aux besoins spécifiques des femmes et des hommes dans des contextes instables 18

Encadré 6. Compétences de l'équipe de recherche pour mettre en œuvre une approche tenant compte de la problématique hommes-femmes 19

Encadré 7. Une approche de la collecte des données tenant compte de la problématique hommes-femmes – Liste de points à vérifier 21

Encadré 8. Des secteurs sélectionnés selon des critères qui prennent en compte la problématique hommes-femmes au Ghana 22

Encadré 9. Questions-guides pour cartographier une chaîne de valeur en tenant compte de la question du genre 27

Encadré 10. Résilience face aux catastrophes et DCV tenant compte du genre 29

Encadré 11. Trouver la cause profonde d'une contrainte fondée sur le sexe – un exemple en Éthiopie 32

Encadré 12. Développement des chaînes de valeur et tâches de soins non rémunérées 33

Encadré 13. Égalité de genre et autonomisation économique des femmes 37

Encadré 14. Questions-guides et mise en œuvre d'un programme prenant en compte le genre 38

Encadré 15. Partenariats et motivations commerciales – un exemple au Pakistan 40

Encadré 16. Partenariats et motivations politiques – un exemple en Géorgie 41

Encadré 17. Les six dimensions de l'autonomisation économique des femmes 42

Encadré 18. Les coopératives de certaines chaînes de valeur deviennent des agents de la consolidation de la paix après le conflit au Sri Lanka grâce à un renforcement des capacités des femmes 43

1

Introduction : le développement des chaînes de valeur et l'égalité entre les femmes et les hommes

Le développement des chaînes de valeur et l'égalité femmes-hommes sont deux objectifs étroitement liés, mais qui sont souvent traités séparément par les organisations internationales de développement. Des améliorations apportées dans les domaines de l'égalité de genre et du développement des chaînes de valeur peuvent se renforcer mutuellement, dans la mesure où les relations entre les hommes et les femmes façonnent – et sont façonnées par – les fonctions des chaînes de valeur à tous les niveaux, y compris aux niveaux de la dynamique de l'offre et de la demande, des fonctions de soutien (ou d'appui) et des règles et règlements.

En réalité, le développement des chaînes de valeur – en renforçant les possibilités de croissance, de création d'emplois et de réduction de la pauvreté au sein d'un secteur – peut déterminer la manière dont les ressources et le pouvoir sont répartis entre les communautés et au sein de celles-ci. Si l'attention portée au rôle des stéréotypes basés sur le genre n'est pas suffisante, le risque existe d'exacerber les inégalités entre les femmes et les hommes et de causer du tort. À l'inverse, **une approche du développement des chaînes de valeur qui prend en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes** cherche dès le départ à améliorer l'égalité de genre.

▶ Encadré 1.
Qu'est-ce qu'une approche qui prend en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes[1] ?

Une telle approche tient compte des normes sociales, des rôles traditionnellement dévolus à chacun des deux genres et des relations entre les hommes et les femmes, avec les répercussions que cela peut avoir sur l'accès aux ressources et le contrôle de celles-ci. Elle cherche à faciliter des changements progressifs dans les relations hommes-femmes avec comme perspective l'objectif ultime de l'égalité de genre.

Tout au long du texte, des symboles fournissent aux utilisateurs une référence rapide sur :

- **Trucs et astuces clés,** basés sur des expériences passées
- **Exemples concrets** et études de cas pour illustrer les concepts et les outils
- Suggestions de **lectures complémentaires**
- **Aptitudes et compétences clés** pour le développement de la chaîne de valeur[2]

1 OMS (2011)

2 Basé sur le cadre BEAM Exchange, qui est un catalogue de la gamme complète des connaissances, des compétences et des aptitudes trouvées dans les équipes performantes qui utilisent l'approche des systèmes de marché.

Trois arguments au moins devraient nous convaincre d'adopter une approche du développement des chaînes de valeur qui prend en compte la question du genre[3].

1. **Bonnes pratiques :** Croissance inclusive et réduction de la pauvreté sont souvent deux grands objectifs des programmes de développement des chaînes de valeur et des organisations internationales de développement. Le fait de ne pas tenir compte de vastes sous-groupes de la population – et plus particulièrement des femmes – rend tout simplement moins probable la réalisation de ces objectifs. **Des programmes élaborés en prenant en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes sont des programmes de qualité.**

2. **Justice sociale :** Toute personne devrait avoir les mêmes droits et les mêmes chances de s'épanouir, quel que soit son genre. En suivant cette logique, les interventions dans le domaine des chaînes de valeur devraient s'efforcer à tout le moins de profiter de la même manière aux hommes et aux femmes, à défaut de donner la priorité à des groupes historiquement marginalisés. **Élaborer des programmes qui prennent en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes est la bonne chose à faire.**

3. **Justification économique :** Les inégalités hommes-femmes sont en effet la cause d'opportunités économiques manquées pour les entreprises de la chaîne de valeur, que ce soit du point de vue des consommateurs, des producteurs ou des employés. Par ailleurs, les femmes ont souvent un rôle déterminant – visible ou invisible – dans les chaînes de valeur et sont par conséquent un élément clé des stratégies d'amélioration de ces chaînes. **Il y a donc un intérêt économique à élaborer des programmes qui prennent en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes**.

Ce guide succinct a pour but d'aider les praticiens du développement des chaînes de valeur à mettre en œuvre une telle approche en s'inspirant de conseils et de recommandations pratiques fondés sur des expériences passées. Il constitue un complément au guide intitulé *Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent*[4], qui donne lui-même un aperçu complet du processus de développement des chaînes de valeur.

Bien qu'une approche du développement des chaînes de valeur prenant pleinement en compte la problématique femmes-hommes doive s'efforcer de cerner les problèmes spécifiques rencontrés par les femmes et par les hommes, **ce guide porte essentiellement sur la situation des femmes**. Il y a une raison à cela. Lorsque les programmes ne sont pas pensés en prenant en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes (c.-à-d. des interventions indifférentes à la situation des deux genres, ou qui ignorent les différences dans les rôles, les responsabilités, les besoins et les priorités des femmes et des hommes), **le point de référence par défaut est souvent celui des hommes**. Les différences concernant les ressources et les possibilités offertes aux femmes ainsi que les contraintes particulières qu'elles rencontrent sont alors ignorées.

La structure de ce document d'orientation reflète étroitement celle du guide sur le développement des chaînes de valeur au service du travail décent (Guide DCV). Pour cette raison, il est préférable de lire les deux documents en même temps – le Guide DCV comme document de référence et ce guide pour des conseils sur la prise en compte du genre. Toutefois, si vous manquez de temps ou si vous connaissez déjà le contenu du Guide DCV, vous pouvez utiliser telle ou telle section de ce guide sans vous reporter nécessairement au Guide DCV.

Ce guide se concentre sur chacune des trois phases principales – Stratégie, Analyse, Action – du processus de développement d'une chaîne de valeur. Pour faciliter la lecture, la numérotation des chapitres de ce guide complémentaire correspond à celle du Guide DCV. Le chapitre 2 sur la **stratégie** se penche sur la sélection des secteurs et examine les différentes manières de procéder pour promouvoir les objectifs d'égalité entre les femmes et les hommes. Le chapitre 3 sur l'**analyse** se penche plus en détail sur les modalités d'une analyse des systèmes de marché qui prend en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes dans un secteur donné. Enfin, le chapitre 4 sur l'**action** examine les aspects pratiques liés à la question du genre dans la phase de mise en œuvre.

3 Agri-ProFocus (2014)

4 OIT (2021a)

▶ 2

Stratégie : sélectionner les secteurs et les déficits de travail décent

C'est sans doute au moment de sélectionner les secteurs – la première phase d'un projet de DCV durant laquelle on va décider des secteurs auxquels le projet va consacrer du temps et des ressources financières – qu'il est le plus important de procéder à une solide analyse des distinctions basées sur le genre. À chaque étape intermédiaire, des mesures pourront être prises sciemment pour promouvoir une approche qui prend en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes.

2.1 Définir le groupe cible et les objectifs en matière de travail décent

Il arrive que le groupe cible et les objectifs en matière de travail décent aient déjà été décidés par les donateurs qui financent le programme. Sinon, c'est l'équipe du programme qui doit elle-même en rétrécir le champ. Dans un cas comme dans l'autre, il convient de veiller à ce que la question du genre soit systématiquement prise en compte.

Groupe cible

Si un groupe particulier choisi selon des critères de genre – « *femmes* », « *jeunes hommes* » ou « *femmes réfugiées* », par exemple – est clairement défini comme le groupe cible, alors il est important de **faire de ce groupe le point de référence pour toute décision concernant la sélection des secteurs**. Il ne suffit pas de choisir simplement un secteur économiquement prometteur. Il faut aussi prendre dûment en considération les possibles répercussions du développement de ce secteur sur le groupe cible, ou porter une attention particulière aux stratégies susceptibles de garantir une intégration positive du groupe dans la chaîne de valeur.

Même lorsque « *les femmes* » ne sont pas le groupe cible clairement défini ou lorsque l'égalité de genre n'est pas un objectif explicite – dans le cadre d'un projet plus généralement axé sur « *les jeunes* », par exemple –, un programme devrait toujours **s'intéresser à la manière dont les normes sociales, les rôles dévolus sur la base du genre et les structures de pouvoir influent sur la capacité des femmes et des hommes à se lancer dans différents secteurs** et, plus largement, dans différentes branches d'activité.

Dans un cas comme dans l'autre, il sera souvent utile pour obtenir ce niveau de détail **d'inclure un exposé sommaire des tâches effectuées par les femmes** – de manière générale mais aussi au sein du secteur ou de la branche d'activité à l'étude – et de les comparer à celles des hommes. Selon le secteur ou la chaîne de valeur, les femmes pourront effectuer des tâches rémunérées ou non, exercer une activité productive (c.-à-d. liée à la production de biens destinés à la consommation ou au commerce et visant à générer des revenus) ou avoir un rôle reproductif (c.-à-d. lié à la préservation et la reproduction de la force de travail et à la continuité de la famille et de la communauté). Si les activités rémunérées et productives des femmes sont sans doute plus visibles, il est important de tenir compte également des tâches non rémunérées qu'elles effectuent et de leur rôle reproductif, car ces activités sont elles aussi essentielles au fonctionnement d'une chaîne de valeur ou d'un secteur économique.

Par exemple, dans une évaluation des chaînes de valeur agricoles du nord du Ghana[5] effectuée conjointement par l'OIT et CAMFED, un court chapitre *(voir p. 15)* précédant la sélection des secteurs se penche sur le rôle des femmes dans l'agriculture et aux différents stades des chaînes de valeur agricoles – de la production à la vente sur les marchés en passant par la transformation. Les données ont été recueillies à la fois dans le cadre d'une recherche documentaire et d'une recherche sur le terrain.

5 OIT et CAMFED (2021)

De la même façon, dans une récente évaluation sectorielle du développement de l'entrepreneuriat féminin en Somalie[6], l'OIT utilise les données primaires et secondaires disponibles pour établir un profil des femmes entrepreneures dans l'économie *(voir p. 3)* et procède ainsi à des comparaisons entre les hommes et les femmes en ce qui concerne le taux d'activité, le degré d'informalité et le niveau d'instruction. L'évaluation porte également sur les contraintes propres aux femmes entrepreneures comme les responsabilités familiales ou les lois et institutions discriminatoires.

Remarque

il est important d'indiquer ici que « les femmes » ne forment pas un seul groupe homogène. Les femmes d'une même région ont souvent des contraintes, des aspirations, des niveaux de ressources et des besoins différents. Cependant, durant cette phase de sélection des secteurs, il peut être utile d'étudier des tendances plus générales concernant les hommes et les femmes afin d'acquérir une vision globale de la situation, ce qui permettra d'affiner le processus de sélection, avant de procéder à une analyse plus approfondie de la question du genre dans le chapitre 3.

De même, il arrive parfois que deux groupes voire plus soient réunis pour ne former qu'un seul groupe cible, comme par exemple « les femmes et les jeunes » ou « les femmes et les personnes en situation de handicap ». En pareil cas, il est important de faire la distinction entre ces différents sous-groupes en ne traitant pas le groupe cible comme un groupe homogène et en tenant compte des facteurs concourants qui rendent particulières les expériences, les possibilités et les difficultés des différents sous-groupes.

Les objectifs en matière de travail décent

La notion de travail décent peut se comprendre comme l'aspiration à faire en sorte que toute personne – homme ou femme – puisse travailler dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. Par conséquent, un **déficit de travail décent** correspond à toute situation dans laquelle cette aspiration n'est pas satisfaite. Ces déficits peuvent porter sur les points suivants[7]:

1. **Perspectives d'emploi insuffisantes**
2. **Rémunération insuffisante et emploi non productif**
3. **Horaires indécents**
4. **Impossibilité de concilier travail, vie de famille et vie privée**
5. **Formes de travail qu'il y a lieu d'abolir**
6. **Absence de stabilité et de sécurité de l'emploi**
7. **Inégalité des chances et de traitement dans l'emploi**
8. **Absence de sécurité au travail**
9. **Absence de filets de protection sociale**
10. **Absence de représentation des travailleurs[8]**

Si l'objectif primordial de nombreux programmes de développement des chaînes de valeur en matière de travail décent est avant tout la création d'emplois ou l'amélioration des revenus, **il est important de ne favoriser ni la création d'emplois de mauvaise qualité, ni leur multiplication**. La liste ci-dessus montre les multiples aspects possibles d'un travail non décent. Comme pour le groupe cible, **l'équipe du programme doit essayer d'appréhender les conséquences différentes que peuvent avoir les déficits de travail décent pour les femmes et pour les hommes**.

6 OIT (2020a)

7 OIT (2008)

8 OIT (2021b), OIT (2020, OIT (2018a)

▶ Encadré 2. Déficits de travail décent selon le genre

Ci-dessous figurent quelques exemples de la manière dont les déficits de travail décent peuvent affecter différemment les femmes et les hommes. Il convient d'avoir ces exemples à l'esprit au moment de définir des objectifs en matière de travail décent.

1. Perspectives d'emploi insuffisantes
Le taux d'emploi des femmes dans le monde n'est que de 42 % en moyenne, contre 68 % pour les hommes, soit un écart de 26 points.

2. Rémunération insuffisante et emploi non productif
Du fait de la discrimination professionnelle, les femmes qui ont un emploi sont surreprésentées dans les emplois les moins bien rémunérés. Les femmes sont également plus exposées que les hommes au risque de vivre dans l'extrême pauvreté.

4. Impossibilité de concilier travail, vie de famille et vie privée
À l'échelle mondiale, les femmes accomplissent au moins de trois fois plus de tâches non rémunérées que les hommes. Il est donc plus difficile pour les femmes de concilier un travail rémunéré avec d'autres responsabilités.

6. Absence de stabilité et de sécurité de l'emploi
Les horaires de travail atypiques et les emplois à temps partiel de qualité médiocre – y compris ceux qui sont acceptés pour pouvoir s'adapter à des responsabilités familiales – pénalisent particulièrement les femmes. Les femmes ont généralement des horaires inférieurs à ceux des hommes et travaillent aussi plus souvent à temps partiel par obligation (OIT, 2017).

8. Absence de sécurité au travail
Dans une enquête menée dans 127 pays, plus d'une femme sur dix a déclaré que *les abus, le harcèlement et la discrimination* constituaient un obstacle majeur à leur participation au marché du travail – le deuxième obstacle le plus important derrière la difficulté à concilier vie professionnelle et vie familiale (OIT, 2017).

9. Absence de filets de protection sociale
Dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, la proportion de femmes occupant un emploi informel est plus élevée que celle des hommes. Ces femmes occupent souvent les emplois les plus vulnérables – travail domestique, travail à domicile ou travail dans l'entreprise familiale –, une situation aggravée par le fait qu'elles ne bénéficient réellement ni d'une protection sociale, ni d'une sécurité de revenu (OIT, 2018b).

Encadré 3. Rôles dévolus aux femmes et aux hommes et travail décent dans le secteur de la construction

Les normes sociales, les relations entre les hommes et les femmes et les rôles dévolus à chacun sur la base du genre ont des effets différents au sein d'un secteur ou d'une chaîne de valeur. Par exemple, dans le secteur de la construction, les hommes effectuent généralement des travaux physiques, ce qui les expose davantage au risque d'accident du travail. Cela signifie que les déficits de travail décent les plus importants à combler pour **les hommes** dans ce secteur pourraient concerner les aspects **sécurité et santé au travail** et **accès à la protection sociale**. Le problème pour les femmes dans le secteur de la construction sera plus probablement un problème d'accès à l'emploi. Par ailleurs, lorsque des femmes obtiennent un emploi dans ce secteur, il est rare qu'elles y effectuent le même type de travail physique que les hommes. Ainsi, les déficits de travail décent les plus importants à combler pour **les femmes** dans ce secteur pourraient porter sur la **disponibilité des emplois**, la **sécurité de l'emploi** et le risque d'**agression et de harcèlement sur le lieu de travail**.

Comme pour tous les programmes de développement, les ressources sont limitées et il est donc peu probable de pouvoir remédier à tous les déficits de travail décent établis. L'important est **d'avoir conscience des différents déficits recensés et de leur incidence sur les femmes et les hommes** (voir l'encadré 3), afin de pouvoir hiérarchiser les déficits jugés les plus importants par l'équipe, les partenaires et les donateurs du programme.

✔ À ce stade, l'équipe du programme devrait avoir clairement cerné le groupe cible, procédé à une analyse poussée des rôles des femmes et des hommes dans le domaine concerné, et compris comment les déficits de travail décent recensés affectent différemment ces groupes.

2.2 Établir les critères de sélection des secteurs

L'étape suivante consiste à définir des critères pour sélectionner le ou les secteurs dans lesquels intervenir. Avant d'aborder les critères spécifiques, il est utile d'examiner les **objectifs plus généraux du programme en matière d'égalité hommes-femmes**. Il se peut qu'un programme n'ait pas d'objectifs *spécifiques* dans ce domaine et se concentre sur des objectifs plus généraux comme « des emplois plus nombreux et de meilleure qualité » ou « stimuler la croissance dans des secteurs plus productifs ». Dans ce cas, il est toujours judicieux de réfléchir aux conséquences différentes du choix du secteur pour les femmes et pour les hommes – ce qui nécessite de sélectionner le ou les secteurs en tenant compte de la problématique de genre.

Lorsque les programmes sont spécifiquement axés sur l'égalité hommes-femmes, l'objectif principal (explicite ou implicite) est généralement de **promouvoir la croissance dans des chaînes de valeur « féminisées »** – une stratégie que l'on peut aisément rattacher à la méthodologie « traditionnelle » de développement des chaînes de valeur. D'autres stratégies peuvent néanmoins être mises en œuvre, avec ce que cela implique pour la sélection des secteurs. Par exemple, l'étude préliminaire sur les énergies renouvelables en Somalie[9], qui a précédé l'évaluation sectorielle du développement de l'entrepreneuriat féminin, a montré comment le manque de compétences dans **ce nouveau secteur pouvait être l'occasion d'accroître la présence des femmes** dans des formations technico-commerciales (voir l'encadré 4).

Encadré 4. Les femmes dans le secteur des énergies renouvelables en Somalie

Si le secteur de l'énergie a toujours été essentiellement masculin, **le secteur des énergies renouvelables en Somalie se trouve dans une situation particulière où tout est à faire en matière de développement des compétences. Les disparités de genre peuvent donc être réduites dès le départ en favorisant la participation des femmes** à des formations technico-commerciales, tout en tenant dûment compte des normes, dispositifs et comportements socioculturels.

9 ILO (2016)

Principaux aspects à prendre en compte pour sélectionner des secteurs en fonction des objectifs en matière d'égalité de genre

Le tableau ci-dessous présente quelques-uns des principaux aspects à examiner pour sélectionner des secteurs en fonction des objectifs poursuivis en matière d'égalité de genre.

Objectif en matière d'égalité de genre	Considérations relatives à la sélection des secteurs
1. Promouvoir la croissance dans un secteur à dominante féminine	Dans le cadre du processus de sélection, il convient de présélectionner des secteurs dont la croissance continuera d'avoir un impact net positif sur des secteurs essentiellement féminins. Les critères de sélection devront ensuite porter sur la capacité des secteurs présélectionnés à créer des emplois décents.
2. Encourager l'emploi des femmes dans un secteur à dominante masculine	Dans le cadre du processus de sélection, il convient de présélectionner des secteurs essentiellement masculins à fort potentiel de croissance, en estimant la possibilité d'augmenter la présence des femmes dans ces secteurs – compte tenu des obstacles et des besoins en capitaux qui peuvent empêcher d'y accéder, par exemple – et en repérant les secteurs trop difficiles d'accès pour les femmes en raison des rôles dévolus à chacun des deux genres et des normes sociales en vigueur dans la société.
3. Améliorer la valeur ajoutée des emplois occupés par des femmes dans des secteurs mixtes	Dans le cadre du processus de sélection, il convient de cibler des secteurs à fort potentiel dans lesquels des femmes et des hommes participent à la chaîne de valeur, mais où la plus grande partie de la valeur ajoutée revient aux fonctions exercées par des hommes (p. ex. le stockage ou la transformation de produits agricoles).
4. Promouvoir l'emploi féminin dans un « nouveau » secteur	Dans le cadre du processus de sélection, on s'attachera à repérer des secteurs « nouveaux » ou émergents dans lesquels aucune norme n'a peut-être encore été établie concernant des rôles dévolus à chacun des deux genres ou qui sont suffisamment souples pour être façonnés par les acteurs du marché. On s'efforcera ensuite de promouvoir des emplois décents pour les femmes dans ces secteurs.

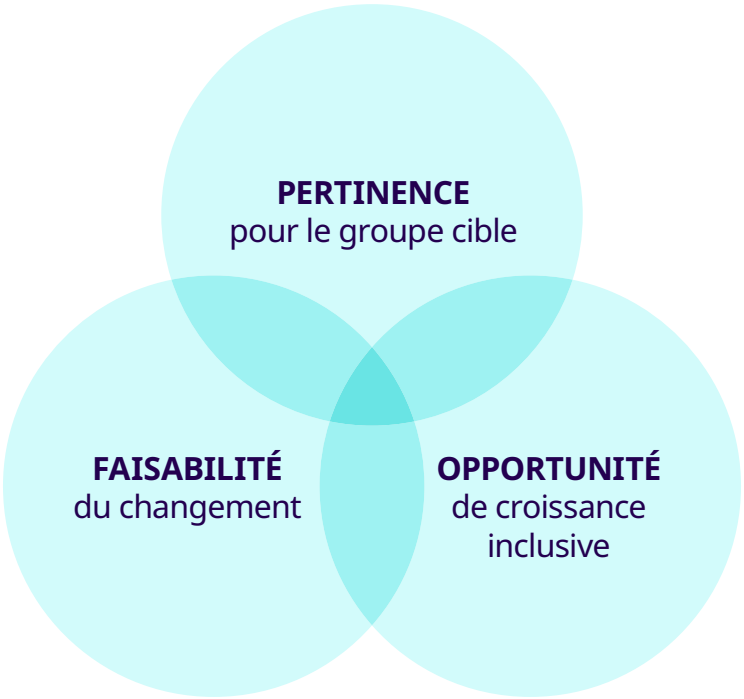
En ce qui concerne les critères de sélection des secteurs, le *Guide DCV* suggère d'utiliser les trois critères généraux suivants :

- **Pertinence** pour le groupe cible : présence du groupe cible dans le secteur et nature des difficultés rencontrées en matière de travail décent.
- **Opportunité** d'une croissance inclusive : possibilités de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans la chaîne de valeur de base en profitant d'une croissance du secteur et d'un accès à de nouveaux marchés.
- **Faisabilité** du changement : jusqu'à quel point un projet pourra-t-il favoriser un changement compte tenu du contexte sectoriel et national.

Le *Guide* souligne **la grande souplesse qu'offrent ces critères généraux aux équipes de programmes qui pourront les adapter pour formuler leurs propres objectifs**. Pour chacun des trois critères généraux, il est possible d'utiliser des sous-critères spécifiques et des questions-guides pour y intégrer une prise en compte du genre, sur la base d'un ou plusieurs objectifs d'égalité de genre exposés plus haut.

Afin d'aider l'équipe du programme à adopter une approche prenant davantage en compte le genre dans le processus de sélection des secteurs, le tableau ci-dessous propose une **liste de questions-guides** pour les trois critères fondamentaux décrits ci-dessus, accompagnée de quelques sous-critères. Ces questions-guides peuvent servir de point de départ aux praticiens pour élaborer leur propre plan de recherche, en fonction du périmètre du programme.

▶ **Critères généraux de sélection du secteur**



Questions-guides pour sélectionner des secteurs en tenant compte de la question du genre

CRITÈRES	QUESTIONS-GUIDES
Pertinence	
1. Présence du groupe cible	▶ Combien de **femmes** sont employées dans le secteur ? Quelle est la part des femmes dans le total des personnes employées dans le secteur ? ▶ Quelles sortes d'activités les **femmes** exercent-elles dans ce secteur ? ▶ Quelles positions les **femmes** occupent-elles dans le secteur et quelles sont leurs principales fonctions (tâches rémunérées, non rémunérées, productives, reproductives) ?
2. Aspirations	▶ Dans quelle mesure les **femmes** aspirent-elles à travailler dans ce secteur ? ▶ Quels **obstacles sexospécifiques** rencontrent-elles qui peuvent les empêcher de travailler dans ce secteur (p. ex. les normes sociales) ?
Opportunité	
3. Impact et ampleur	▶ Quelles sont les prévisions de croissance du secteur ? Qu'est-ce qui explique cette tendance ? ▶ Quel effet le développement de la chaîne de valeur aurait-il sur l'emploi des **femmes** et l'économie (tenir compte si possible du travail non rémunéré des femmes) ? ▶ S'il s'agit du secteur agricole, les conditions climatiques sont-elles favorables ? Est-ce que le programme va contribuer à renforcer la résilience face au changement climatique ou à atténuer les effets de ce changement, y compris pour les femmes ? ▶ Le secteur sera-t-il plus globalement un moteur de croissance en entraînant des investissements dans des secteurs ou services complémentaires, notamment dans des secteurs qui emploient beaucoup de femmes ? ▶ Existe-t-il de solides débouchés pour le secteur sur des marchés plus vastes (régionaux, nationaux, internationaux) ?
4. Travail décent	▶ Est-il possible de créer des emplois de qualité pour les **femmes** et d'améliorer les revenus et/ou la qualité des emplois existants ? ▶ À quel horizon les effets se feront-ils sentir ? ▶ Dans quelle mesure peut-on créer plus d'emplois pour les **femmes** dans ce secteur, p. ex. comme exploitantes agricoles, micro-entrepreneures, employées ?

Faisabilité	
5. Capacité des acteurs du marché	▶ Les acteurs du marché ont-ils les compétences et les ressources nécessaires pour insuffler un changement vers plus d'égalité entre les hommes et les femmes dans le système de marché ? ▶ Y a-t-il eu des investissements importants et/ou des innovations majeures dans le secteur ? Y a-t-il eu sinon des investissements importants pour favoriser l'intégration économique des femmes ? ▶ Le choix de ce secteur pourrait-il avoir des conséquences négatives à compenser (p. ex. une distorsion des prix agricoles avec des effets sur la sécurité alimentaire, un travail non rémunéré accru pour les femmes) ? ▶ Quels sont les obstacles qui empêchent d'accéder au marché, en particulier pour les **femmes** (c.-à-d. les acteurs du marché sont-ils disposés à embaucher des femmes, à s'approvisionner auprès de femmes ou à soutenir des femmes) ?
6. Volonté de changement	▶ Des mesures adéquate sont-elles prises pour inciter les acteurs du marché à changer de comportement, notamment en ce qui concerne l'intégration économique des femmes ? ▶ Existe-t-il des acteurs du marché qui peuvent faciliter un changement à grande échelle ? ▶ Dans quelle mesure est-il réaliste de penser que le fait de chercher à éliminer ces obstacles va amener d'autres acteurs du marché à adopter une démarche similaire en vue d'un changement systémique positif ?
7. Programmes existants	▶ Quels sont les programmes existants financés par des donateurs et y a-t-il parmi ceux-ci des programmes axés sur l'intégration économique des femmes ? ▶ Sont-ils complémentaires au programme ? ▶ Si oui, est-il possible de tirer parti de ces programmes ? ▶ Si non, faussent-ils le marché au point que le secteur ne devrait pas être sélectionné ?

✔ À ce stade, l'équipe du programme devrait pouvoir formuler un ou plusieurs objectifs d'égalité de genre et définir précisément un ensemble de critères de sélection tenant compte de la question du genre autour des critères généraux de pertinence, d'opportunité et de faisabilité, qui permettront d'évaluer les secteurs candidats.

▶ Encadré 5. Des programmes de DCV qui répondent à la fois au besoin de paix et aux besoins spécifiques des femmes et des hommes dans des contextes instables

Dans les contextes instables ou touchés par des conflits, il est essentiel qu'un programme de DCV tienne compte du conflit et réponde à la fois au besoin de paix et aux besoins spécifiques des femmes et des hommes. Les initiatives qui s'appuient sur une bonne connaissance de la paix, des conflits et du rôle des stéréotypes fondés sur le sexe ont de meilleures chances d'atteindre leurs objectifs en matière de travail décent et d'emploi, et contribuent également à l'égalité entre hommes et femmes ainsi qu'à la consolidation de la paix. À l'inverse, des programmes qui ignorent ces questions auront du mal à contribuer concrètement à l'égalité de genre, à la consolidation de la paix et à la création d'emplois décents, et courent le risque d'échouer.

Des programmes qui répondent au besoin de paix sont des programmes techniques mis en œuvre dans un contexte conflictuel ou instable par des acteurs qui opèrent conformément à leur mandat en tenant compte du contexte et qui contribuent par ces programmes à consolider une paix durable. Cela implique de s'attaquer sciemment aux facteurs de conflit et de renforcer les capacités en faveur de la paix. Une telle approche soutient délibérément un changement inclusif opéré par les populations elles mêmes et renforce la résilience de la société face aux conflits et à la violence.

▶ **Exemple de programme de DCV ne répondant ni au besoin de paix, ni aux besoins spécifiques des femmes et des hommes :** le programme se concentre sur des secteurs économiques dominés par les hommes d'une même ethnie. Ainsi, sans le vouloir, le programme accroît la mainmise de ce groupe sur l'économie politique, aggrave les inégalités entre hommes et femmes, et nourrit un ressentiment dans d'autres groupes en renforçant un sentiment d'exclusion et d'injustice.

▶ **Exemple de programme de DCV répondant à la fois au besoin de paix et aux besoins spécifiques des femmes et des hommes :** les secteurs sont choisis selon les critères du tableau 2 parce qu'ils offrent aux femmes et aux hommes de tous les groupes ethniques – y compris aux groupes actuellement marginalisés dans la vie économique – la possibilité de trouver un emploi ou de développer une entreprise.

2.3 Présélectionner des secteurs

L'étape suivante consiste à appliquer les critères et sous-critères de sélection établis, en recueillant des informations préalables pour passer d'une première liste de secteurs potentiels à une liste restreinte.

Pour dresser la première liste, il peut être utile d'**exploiter les connaissances que possède votre équipe de recherche du contexte local**, ainsi que des données secondaires pertinentes, afin de répertorier l'ensemble des secteurs dans lesquels votre groupe cible pourrait travailler, en fonction de ce qui est faisable dans la région géographique étudiée.

Par exemple, dans l'évaluation des chaînes de valeur agricoles dans le nord du Ghana – une évaluation axée principalement sur la promotion de la croissance dans des secteurs existants à dominante féminine (objectif d'égalité de genre n° 1) mais aussi sur l'amélioration de la valeur ajoutée des emplois occupés par des femmes

10 ILO (2020c)

dans des secteurs mixtes (objectif n° 3) –, l'équipe de recherche a dressé une première liste de vingt-cinq chaînes de valeur (ou sous-secteurs) agricoles dans lesquelles des jeunes femmes étaient présentes. Après avoir examiné les avantages et les inconvénients des différents sous-secteurs en leur appliquant les critères de sélection tenant compte du genre, cette première liste a été réduite pour ne retenir que trois sous-secteurs. Les informations nécessaires ont été rassemblées dans le cadre d'entretiens avec des informateurs clés, en exploitant la connaissance du contexte local de l'équipe de recherche et en effectuant des recherches documentaires (voir l'encadré 8 pour des informations plus détaillées sur cet exemple).

Encadré 6. Compétences de l'équipe de recherche pour mettre en œuvre une approche tenant compte de la problématique hommes-femmes

Afin d'améliorer le potentiel d'une telle approche, quelques mesures simples peuvent être prises au moment de constituer l'équipe de recherche pour faire en sorte de réunir les compétences diverses nécessaires.

Connaissance du contexte local

Est-ce que des membres de l'équipe sont issus de la population locale ?
Cela vous facilitera l'accès aux membres de la communauté pendant vos recherches. Avoir dans votre équipe des personnes capables de parler la langue facilitera également la communication. Souvent, le fait de partager la culture et d'avoir une même interprétation des choses permettra à ces personnes de « traduire » ou de clarifier ce qui a été dit au reste de l'équipe et d'améliorer ainsi la qualité globale de la recherche.

Équilibre hommes-femmes

Votre équipe est-elle diversifiée et paritaire ?
Cela encouragera une démarche prenant en compte la problématique hommes-femmes en permettant à l'équipe de mieux comprendre le rôle des stéréotypes fondés sur le sexe. Cela est particulièrement pertinent dans un contexte de ségrégation des sexes, où il sera plus difficile de mettre en place une collecte des données réalisée à la fois par des hommes et par des femmes.

Expertise des questions de genre

Avez-vous un certain niveau d'expertise des questions de genre au sein de l'équipe ? Si ce n'est pas le cas, avez-vous la possibilité de vous appuyer sur l'expertise d'autres collègues ?
Cela permettra à l'équipe de tirer parti d'une expertise technique spécifique afin de combiner les informations issues du processus de collecte des données avec un cadre d'analyse clair pour évaluer les relations entre les hommes et les femmes. Si cela n'est pas possible, l'équipe devra au moins avoir conscience de l'importance d'adopter une approche prenant en compte la problématique hommes-femmes, des collègues extérieurs à l'équipe de recherche pouvant alors être consultés sur ces questions.

✔ À ce stade, l'équipe du programme devrait avoir présélectionné, à partir d'éléments factuels prenant en compte la question du genre, des secteurs considérés comme étant les plus intéressants pour la suite.

2.4 Faire des recherches sur les secteurs

Cette étape consiste à examiner plus en détail les secteurs présélectionnés pour déterminer ceux qui offrent le plus de possibilités d'améliorer la situation de votre groupe cible en matière de travail décent. Souvent, cela prend la forme d'une **évaluation rapide du marché (ERM)**. Une évaluation rapide du marché va plus loin que la présélection initiale pour ce qui est du niveau de détail et consiste à évaluer les secteurs les plus à même de satisfaire les critères de sélection et les objectifs du projet. Elle a pour but de restreindre la liste des secteurs présélectionnés et se termine par une justification étayée par des données factuelles du choix du ou des secteurs, voire des sous-secteurs, retenus pour l'intervention. Les données utilisées pour effectuer une ERM proviennent de plusieurs sources, à savoir, des recherches documentaires, des entretiens et des discussions de groupe avec tout un ensemble d'acteurs du marché.

Il est important d'adopter partout une **approche de la collecte des données tenant compte de la question du genre**, ce qui peut être fait en vérifiant certains points essentiels exposés dans la liste ci-dessous. Signalons que ces aspects seront tout aussi importants dans la partie sur l'analyse à venir.

Il est judicieux de **garder à portée de main vos critères de sélection des secteurs et vos questions-guides lorsque vous collectez vos données** pour vous aider à centrer vos recherches pendant l'évaluation rapide du marché et à creuser la question des normes sociales, des relations entre les hommes et les femmes et des rôles dévolus à chacun des deux sexes. Une fois vos données collectées, vous pouvez analyser les résultats par rapport à ces critères pour procéder à la sélection définitive des chaînes de valeur et même identifier des contraintes émergentes au sein de leurs systèmes de marché.

Encadré 7

Une approche de la collecte des données tenant compte de la problématique hommes-femmes – Liste de points à vérifier

▶ **Données ventilées par sexe**	**Pour les sources de données secondaires, avez-vous recherché des statistiques ventilées par sexe (c. à d. portant sur les hommes et sur les femmes, voire, dans les sociétés où de telles données sont éventuellement disponibles, sur d'autres identités non binaires) ? Si ces données ventilées par sexe ne sont pas disponibles, avez-vous essayé de vous procurer des données similaires provenant de secteurs comparables dans le même pays, ou des données provenant du même secteur dans les pays voisins comme données de substitution ?** Cela nous aide à comprendre les situations différentes que peuvent vivre les femmes et les hommes dans le secteur. Lors de la collecte de **données primaires**, avez-vous noté si les informations fournies avaient été communiquées par des hommes ou par des femmes ? La simple mention H ou F permet de coder vos données et de procéder ensuite à une analyse selon des critères de sexe.
▶ **Analyse des rôles dévolus aux femmes et aux hommes**	**Avez-vous essayé de comprendre ce qui affecte différemment les femmes et les hommes dans et entre les secteurs ?** Par exemple, les femmes et les hommes peuvent être concentrés à des stades différents de la chaîne de valeur, ou ils/elles peuvent même rencontrer des difficultés différentes aux mêmes postes. En cas de doute, renseignez-vous auprès de femmes et d'hommes concernés ! Vous pouvez commencer par demander : quelle est la part des femmes et des hommes dans le secteur ; si les fonctions généralement exercées par les femmes diffèrent de celles des hommes et, si oui, en quoi diffèrent-elles ; quels sont les principaux problèmes de travail décent que rencontrent les femmes et les hommes dans le secteur.
▶ **Diversité des points de vue**	**Avez-vous recherché de manière proactive à diversifier les points de vue de sorte qu'ils représentent fidèlement les femmes et les hommes que vous ciblez dans votre programme ?** Dialoguer avec des groupes diversifiés fera ressortir les différences dans le vécu de chacun. L'intersectionnalité est ici un point important. Il ne suffit pas d'interroger simplement des hommes et des femmes en soi. Il faut également recueillir les points de vue de personnes appartenant à différentes catégories définies par l'âge, la race, la classe sociale, l'appartenance ethnique, l'orientation sexuelle, le handicap, etc.
▶ **Méthodes mixtes**	**Avez-vous utilisé un mélange de données quantitatives et qualitatives ?** Cette pratique généralement recommandée prend ici encore plus d'importance, car elle permet d'aller au-delà du « quoi » pour comprendre le « comment » et le « pourquoi » dans les relations entre les hommes et les femmes.
▶ **Considérations pratiques**	**Avez-vous réfléchi aux aspects plus pratiques susceptibles de restreindre la participation à l'enquête en fonction du sexe et de biaiser les données collectées ?** Avez-vous réfléchi aux aspects plus pratiques susceptibles de restreindre la participation à l'enquête en fonction du sexe et de biaiser les données collectées ? Il convient, par exemple, de tenir compte des éventuelles contraintes de temps et de mobilité auxquelles sont confrontés les hommes et (plus souvent) les femmes au moment de déterminer la date et le lieu des entretiens et des discussions de groupe. **Quelles mesures pouvez-vous prendre pour remédier à ces contraintes ?** Exemple : assurer le transport jusqu'au lieu de la réunion et organiser une garderie gratuite sur place afin que les personnes qui ont des responsabilités familiales puissent participer pleinement à la réunion.

Inspiré du Guide pour l'intégration des questions d'égalité de genre dans les projets de coopération technique (OIT) et de la boîte à outils Genre et moyens d'existence en milieu cacaoyer (KIT, Fondation mondiale du cacao)

Encadré 8. Des secteurs sélectionnés selon des critères qui prennent en compte la problématique hommes-femmes au Ghana

Poursuivons avec l'évaluation de la situation des jeunes femmes dans les chaînes de valeur agricoles du nord du Ghana réalisée par l'OIT et CAMFED. Après l'évaluation initiale, l'équipe de recherche a réduit la première liste de 25 « sous-secteurs » du secteur agricole à trois : le **karité**, l'**arachide** et un **ensemble de légumes** comprenant la tomate, le piment, l'oignon et le gombo.

Des recherches documentaires et sur le terrain ont ensuite été effectuées sur ces trois sous-secteurs. Pour mener les recherches sur le terrain, une équipe comprenant deux personnes issues de la population locale – un homme et une femme – a mené des entretiens avec des informateurs clés et organisé des discussions de groupe avec un large éventail de parties prenantes, notamment : des fonctionnaires ; des chercheurs universitaires ; des femmes travaillant ou souhaitant travailler dans les chaînes de valeur comme exploitantes, transformatrices ou commerçantes ; des associations de productrices et des coopératives féminines ; des associations villageoises d'épargne et de crédit gérées par des femmes.

L'équipe a sollicité les avis d'hommes et de femmes travaillant dans les chaînes de valeur. Pour la plupart des discussions de groupe, l'équipe de recherche s'est organisée à l'avance avec les personnes à interroger pour les rencontrer sur leur lieu de travail à une heure convenable, remédiant ainsi aux problèmes de temps et de mobilité potentiels. Suite à ces recherches détaillées, chaque chaîne de valeur présélectionnée a été notée de 1 à 3 par l'équipe pour chacun des trois critères, selon un système de type feux tricolores. Le classement qui est en ressorti figure dans le tableau ci-dessous.

Chaîne de valeur	Pertinence	Opportunité	Faisabilité	TOTAL
Karité	3	3	2	**8**
Arachide	2	2	2	**6**
Légumes	1	2	2	**5**

Les données collectées ont montré que le secteur du **karité** était très pertinent pour le groupe cible. Dans ce secteur « féminisé », de nombreuses femmes possèdent des MPME prospères – des histoires de réussite qui ont véritablement incité des jeunes femmes à vouloir travailler dans ce secteur. Les opportunités de croissance étaient bonnes compte tenu de la demande, le karité ghanéen étant particulièrement apprécié sur le marché international des cosmétiques pour sa teneur élevée en stéarine et en matière grasse totale. La présence d'un grand nombre d'intermédiaires ajoutant du coût plutôt que de la valeur pouvait faire obstacle au développement de la chaîne de valeur par rapport au critère d'opportunité. De la même façon, l'existence de nombreux programmes financés par des donateurs représentait un risque pour la faisabilité du changement, selon que ceux-ci viendraient appuyer une démarche de développement de la chaîne de valeur ou véritablement fausser le marché local.

L'arachide, quant à elle, est traditionnellement considérée comme une « activité agricole féminine » et fait l'objet d'une production importante dans le nord du pays. Cependant, la très petite taille des parcelles risquait de limiter l'ampleur du programme en raison des sommes élevées à engager pour trouver et agréger des données. Les femmes rencontrent également des difficultés pendant la période des semis et la période des récoltes, car les cultures céréalières « masculines » comme le millet ou le sorgho passent généralement en premier durant ces deux périodes. Les conséquences pour les femmes sont non seulement une surcharge de travail, mais aussi de possibles pertes après la récolte en raison du temps limité dont elles disposent pour transformer les arachides dans une période qui coïncide avec celle des semis.

Enfin, dans le secteur relativement mixte des **légumes**, les femmes et les hommes effectuaient des tâches similaires. Néanmoins, peu de jeunes femmes aspiraient à travailler dans ce secteur associé à la pauvreté et les possibilités de créer de la valeur ajoutée étaient limitées par rapport aux deux autres chaînes de valeur. La brièveté de la période de maturation des légumes offre certes la possibilité de rentrées d'argent rapides, mais cela est tempéré par la durée de conservation limitée des produits frais en l'absence d'entrepôts frigorifiques suffisants, ce qui peut occasionner des pertes importantes après la récolte.

À l'issue de ces recherches menées sur les différents secteurs, l'équipe du programme a jugé que **les chaînes de valeur du karité et de l'arachide étaient les plus prometteuses pour la suite.**

✔ À ce stade, l'équipe du programme devrait avoir sélectionné le ou les secteurs et élaboré une justification fondée sur des données factuelles tenant compte du genre, en s'appuyant sur les conclusions de l'évaluation rapide du marché.

2.5 Participation des parties prenantes et prise de décisions participative

La dernière étape du processus de sélection consiste à valider le choix du ou des secteurs retenus avec les parties prenantes locales. Cela donne l'occasion de présenter les conclusions de l'analyse à ces acteurs et de dégager un consensus autour du ou des secteurs finalement retenus. Dans un souci d'équité entre les sexes, deux points essentiels sont à prendre en compte : **qui assiste à la réunion et qui a son mot à dire dans les discussions ?**

Le premier point concerne les personnes invitées. **Faites savoir clairement qui vous souhaitez voir assister à l'atelier de validation**, et songez à inviter des groupes divers qui représentent les femmes dans le secteur et au-delà. Des invitations ont-elles été adressées à toutes les personnes consultées pendant la phase de recherche ? Y a-t-il parmi ces personnes des **femmes entrepreneures**, des représentantes **d'associations professionnelles ou de coopératives féminines**, des représentantes de **groupements de femmes** et des **spécialistes des questions de genre** venues d'organisation internationales de développement ?

Au-delà des personnes invitées, avez-vous **réfléchi à certains aspects susceptibles de faciliter la participation à l'atelier – heure et lieu de la réunion, transport, garde des enfants** (cf. Encadré 7) ? Il sera utile ici de consulter les membres de votre équipe de recherche qui connaissent bien le contexte local pour vous aider à organiser la logistique de l'atelier.

Le second point concerne les discussions. Il est **important de ne pas laisser certains groupes monopoliser la parole et orienter la discussion dans leur sens**. Souvent, les hommes dominent la conversation de sorte que, même si des femmes sont présentes, elles auront éventuellement du mal à se faire entendre et à exprimer leurs opinions. C'est là que l'aptitude à animer un débat prend toute son importance. Une personne aux compétences avérées dans ce domaine saura comment **instaurer un débat équilibré et faire en sorte que les femmes comme les hommes puissent s'exprimer**. Cela pourra se faire par le biais de discussions en petits groupes pour encourager une participation active, ou de différents moyens permettant de recueillir des commentaires comme le recours à des contributions écrites en plus des contributions orales. Dans certains contextes, en particulier dans des sociétés aux normes sociales conservatrices, il peut même être opportun d'organiser des réunions distinctes avec les hommes et avec les femmes pour obtenir un retour d'information complet.

✔ À ce stade, l'équipe du programme devrait être parvenue à un consensus autour du choix définitif du ou des secteurs et suscité l'adhésion des parties prenantes locales

▶ 3

Analyse : comprendre les causes profondes des déficits de travail décent

La phase d'analyse vise à expliquer en détail comment réaliser une analyse des systèmes de marché tenant compte de la question du genre dans un secteur donné. À bien des égards, les étapes de ce chapitre suivent celles du précédent sur la sélection des secteurs, mais détaillent davantage la cartographie de la chaîne de valeur, la compréhension du système de marché et l'analyse des principaux obstacles aux performances du ou des secteurs. À chacune de ces étapes, de nouveaux aspects pourront être ajoutés pour promouvoir une approche qui tient compte du genre.

3.1 Cartographier le fonctionnement de la chaîne de valeur de base et appréhender les déficits de travail décent

La première étape consiste à cartographier le fonctionnement de la chaîne de valeur. Cela permet de s'en faire une idée plus précise en décomposant de bout en bout les transactions et les relations qui interviennent dans le circuit d'un bien (ou d'un service), des matières premières jusqu'à l'utilisateur final en passant par la production et la vente au détail du produit fini.

Une cartographie de la chaîne de valeur tenant compte de la question du genre révèle des informations essentielles sur la **division du travail selon le sexe tout au long de la chaîne**. Lorsqu'elle est bien faite, elle contribue également à **rendre visible le travail des femmes**, si l'on considère qu'une grande partie de la contribution des femmes aux chaînes de valeur est un travail possiblement non rémunéré, invisible ou « dissimulé » dans l'économie informelle[11].

Pour ce faire, vous pouvez suivre la procédure décrite dans le Guide DCV, en examinant :

- Les **étapes** par lesquelles passe un produit ou un service avant d'arriver au client final
- Les **acteurs clés du marché** qui participent aux transactions dans la chaîne de valeur
- La **valeur ajoutée** à chaque étape de la chaîne
- Les **circuits de commercialisation** par lesquels transitent le produit ou le service avant d'atteindre l'utilisateur final
- Les **relations entre les acteurs** de la chaîne de valeur
- Des **informations sur les prix et les flux financiers** aux différents niveaux de la chaîne et entre ces niveaux.

Avant et pendant l'examen de ces éléments, nous vous recommandons d'utiliser les questions-guides suivantes en rapport avec la question du genre.

Vous pourrez peut-être trouver certaines de ces informations auprès de sources secondaires, en particulier si d'autres organisations ont mené des études similaires. Cependant, étant donné qu'une grande partie des informations que nous essayons de découvrir ne pas si faciles à trouver – en qui concerne par exemple le travail « invisible » effectué par les femmes –, il peut être **préférable de préparer à l'avance des questions sur ces sujets et de les poser à des femmes et à des hommes dans l'ensemble de la chaîne de valeur pour obtenir ces informations de première main**.

Il est possible de présenter le résultat de l'exercice de cartographie sous la forme d'un texte explicatif, mais une **représentation visuelle** de la chaîne de valeur sous la forme d'une carte est **beaucoup plus efficace**. Les différences fondées sur le sexe peuvent ensuite être mises en évidence **en utilisant différentes icônes et/ou différentes couleurs** pour représenter les hommes et les femmes, dont la taille sera proportionnelle aux effectifs à chaque étape de la chaîne. Cela **permet de voir immédiatement si les femmes sont aussi présentes que les hommes à toutes étapes de la chaîne de valeur ou si elles ne sont concentrées que dans certaines parties de la chaîne**[12].

Il n'y a pas de règle stricte à suivre pour représenter visuellement la carte d'une chaîne de valeur en tenant compte de la problématique de genre. C'est donc **l'occasion pour l'équipe de faire preuve de créativité !** Vous pouvez vous inspirer de l'exemple ci-dessous de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (en rouge), qui contraste avec la même chaîne de valeur représentée en ignorant la problématique du genre (en bleu).

11 FAO (2018)

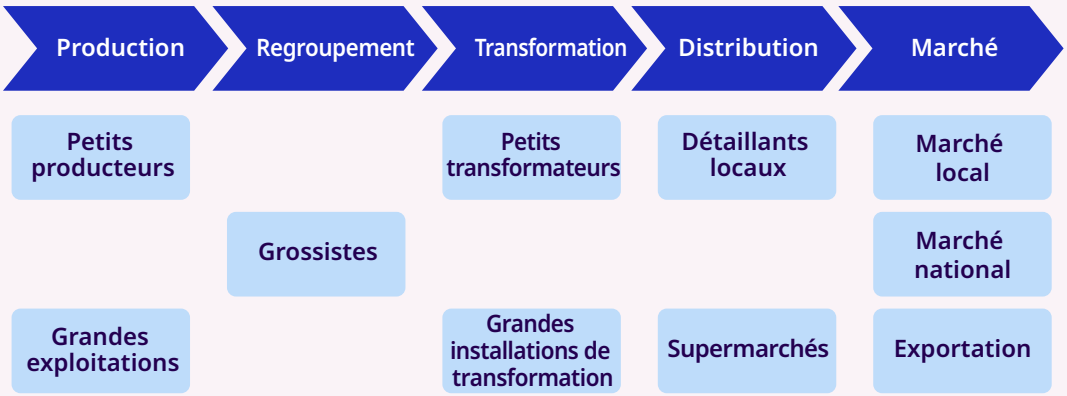
12 FAO (2018)

Encadré 9

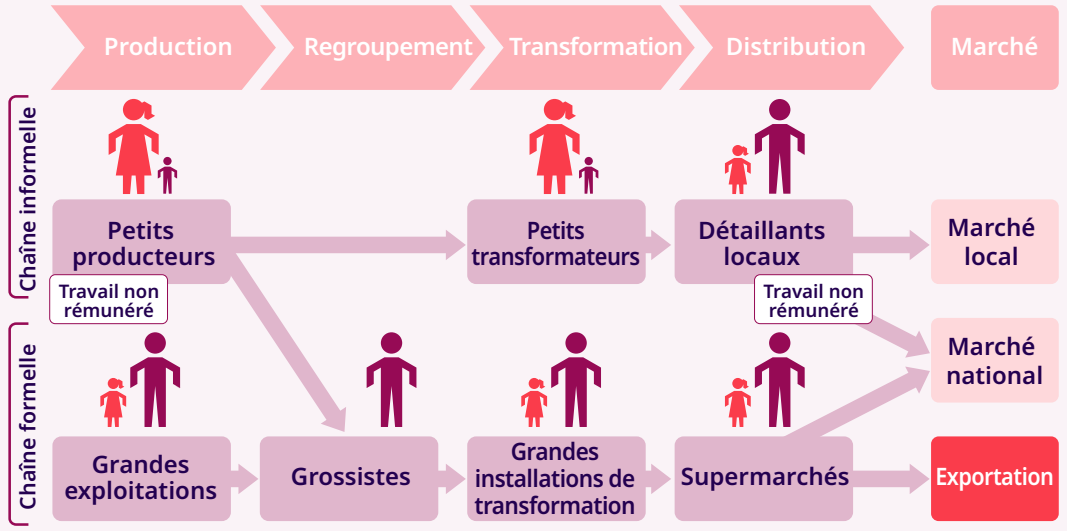
Questions-guides pour cartographier une chaîne de valeur en tenant compte de la question du genre

- Quelle est la proportion de femmes et d'hommes employés à chaque étape de la chaîne ?
- Quelle est à peu près la proportion d'entreprises détenues par des femmes et par des hommes à chaque étape de la chaîne ?
- Est-ce que les femmes et les hommes perçoivent une rémunération égale à travail égal ?
- Observe-t-on des différences entre les femmes et les hommes pour ce qui est de la valeur ajoutée ? Par exemple, les femmes sont-elles concentrées aux stades de la chaîne où la valeur ajoutée est moindre ? Occupent-elles majoritairement les postes les moins bien rémunérés ?
- Les femmes ont-elles plus de risques d'occuper un emploi informel ?
- Quels sont les acteurs du marché qui ont le plus d'influence économique dans le secteur, ceux qui déterminent les prix par exemple ? Ce pouvoir de marché est-il préjudiciable aux femmes qui travaillent dans la chaîne de valeur ?
- Les femmes et les hommes qui travaillent dans la chaîne de valeur passent-elles/ils par des circuits de commercialisation différents ? Si oui, qu'est-ce qui différencie principalement ces circuits (p. ex. taille du marché, nombre de concurrents, exigences de qualité) ?
- Dans quelle mesure le travail non rémunéré des femmes (p. ex. comme travailleuses familiales ou contribuant à une entreprise familiale) a-t-il une incidence sur la chaîne de valeur ?

▶ **Diagramme aveugle au genre d'une chaîne de valeur**



▶ **Schéma sensible au genre d'une chaîne de valeur**



Source : *FAO, 2018*

Comme on peut le voir clairement sur la représentation de la chaîne de valeur réalisée en tenant compte de la problématique de genre, les femmes et les hommes sont représentés respectivement par des **icônes rouges et bordeaux**, la **taille des icônes indiquant la part relative** des femmes et des hommes à chaque étape de la chaîne. Vous remarquerez que, dans la représentation de la chaîne de valeur, on a également **distingué une chaîne formelle et une chaîne informelle**, les hommes se trouvant majoritairement dans la première tandis que les femmes travaillent essentiellement dans la deuxième. Les **différents circuits de commercialisation** sont représentés par les flèches. Enfin, le **travail non rémunéré des femmes** (voir encadré ci-dessous) a été pris en compte, ce qui permet de voir à quelles étapes de la chaîne les femmes ne sont pas rémunérées pour leur travail et n'ont qu'un contrôle limité, quand elles en ont, sur les revenus générés [13].

On entend ici par « **travail non rémunéré des femmes** » le travail qui contribue directement à la chaîne de valeur – effectué par des travailleuses familiales ou des femmes qui contribuent à une entreprise familiale, par exemple – plutôt que les tâches de soins non rémunérées et le travail domestique, qui sous-tendent toutes les chaînes de valeur et, de fait, la société dans son ensemble.

Une seconde partie de cette étape consiste à revenir sur les **déficits de travail décent** examinés en premier lieu à la section 2.1. Maintenant qu'un secteur a été choisi, il est important de réexaminer les possibles déficits de travail décent et d'essayer d'appréhender les différents déficits auxquels peuvent être confrontés les femmes et les hommes aux différentes étapes de la chaîne de valeur. En utilisant les résultats de vos premières recherches et analyses ainsi que les conseils des encadrés 2 et 9, **examinez les déficits supplémentaires spécifiques auxquels les femmes et les hommes pourraient être confrontés du fait de leur position particulière dans la chaîne de valeur**, ou éventuellement du fait des normes sociales en vigueur.

Comme pour la sélection des secteurs, il ne s'agit pas ici de traiter tous les déficits, mais plutôt de **déceler dans quelle mesure les différents déficits de travail décent touchent différemment les femmes et les hommes à toutes les étapes de la chaîne de valeur**, de manière à pouvoir axer le programme sur les déficits jugés prioritaires.

✔ À ce stade, l'équipe du programme devrait avoir parfaitement cerné les principaux acteurs, les principales transactions et les étapes clés de la chaîne de valeur, ainsi que les relations hommes-femmes et les déficits de travail décent dans l'ensemble de la chaîne.

13 Ibid.

Box 10. Résilience face aux catastrophes et DCV tenant compte du genre

Les conséquences socioéconomiques des catastrophes soudaines ou progressives et du changement climatique sont souvent plus graves pour les femmes. Cette exposition et cette vulnérabilité disproportionnées s'expliquent par plusieurs facteurs, notamment un accès moindre aux ressources économiques, à l'éducation et à l'information. La réduction des risques de catastrophe (RRC) et les interventions en cas de catastrophe ont également une dimension sexospécifique, dans la mesure où les besoins et les préférences des femmes sont parfois négligés dans la planification et la mise en œuvre d'une aide d'urgence. Il est essentiel de tenir compte des questions de genre dans ces interventions, non seulement à cause des vulnérabilités différentes selon le genre dans ce type de crise, mais aussi pour tirer parti des connaissances, des compétences et de l'expérience des femmes afin de renforcer le caractère équitable et l'efficacité de la prévention, de la préparation, des interventions et du redressement.

Les appels à renforcer l'intégration du genre dans la réponse aux catastrophes et dans le travail de renforcement de la résilience face aux catastrophes se multiplient. La Recommandation n° 205 de l'OIT sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience (2017) souligne, d'une part, la nécessité de reconnaître que les crises affectent différemment les femmes et les hommes, et d'autre part, l'importance cruciale de l'égalité de genre et de l'autonomisation des femmes et des filles pour prévenir les crises et y répondre, faciliter le redressement et renforcer la résilience. De la même façon, dans l'étude menée en 2021 par les Nations Unies sur l'égalité de genre et l'autonomisation et le leadership des femmes dans la réduction des risques de catastrophe, une des principales recommandations porte sur la nécessité d'innover pour soutenir la résilience économique des femmes.

Dans un contexte de catastrophe, développer une chaîne de valeur en tenant compte du genre peut contribuer à promouvoir la résilience.

Par conséquent, lors de la conception et de la mise en œuvre d'interventions de développement d'une chaîne de valeur dans de tels contextes, il est important de prendre en compte, entre autres :

- La vulnérabilité et l'état de préparation relatifs face aux catastrophes des secteurs dans lesquels opèrent des entreprises dirigées par des femmes, y compris les services d'appui, les réseaux d'entreprises et la logistique ;
- L'offre de services d'appui au développement des entreprises (SDE) et d'autres services ainsi que l'accès des entreprises de femmes à ces services pour intégrer la gestion des risques de catastrophe – analyses des risques liés à l'emplacement de l'entreprise, construction de lieux de travail résilients face aux catastrophes, règles de sécurité dans les opérations et les procédures des entreprises, gestion de la continuité des activités afin de permettre aux entreprises de se préparer et de rester durablement en activité dans les situations de crise.
- L'offre de services financiers et la disponibilité de dispositifs de transfert des risques – une assurance contre les phénomènes météorologiques extrêmes, par exemple – et l'accès des entreprises de femmes à ces services et dispositifs.

3.2 Analyser les obstacles aux performances du secteur

Une fois la cartographie de la chaîne de valeur achevée, l'étape suivante consiste à obtenir une vision globale du **système de marché** dans son ensemble. Cela nécessite d'identifier les *acteurs* et *facteurs* importants, au-delà de la chaîne de valeur de base, qui influencent fortement le secteur.

Le *Guide DCV* montre comment utiliser le schéma des systèmes de marché – le « *beignet* » – pour décrire les différentes **fonctions de soutien** (ou d'appui) et les **règles** qui entourent la chaîne de valeur de base. Cela aide à repérer celles qui ne fonctionnent pas bien et qui représentent des **contraintes** pour le secteur.

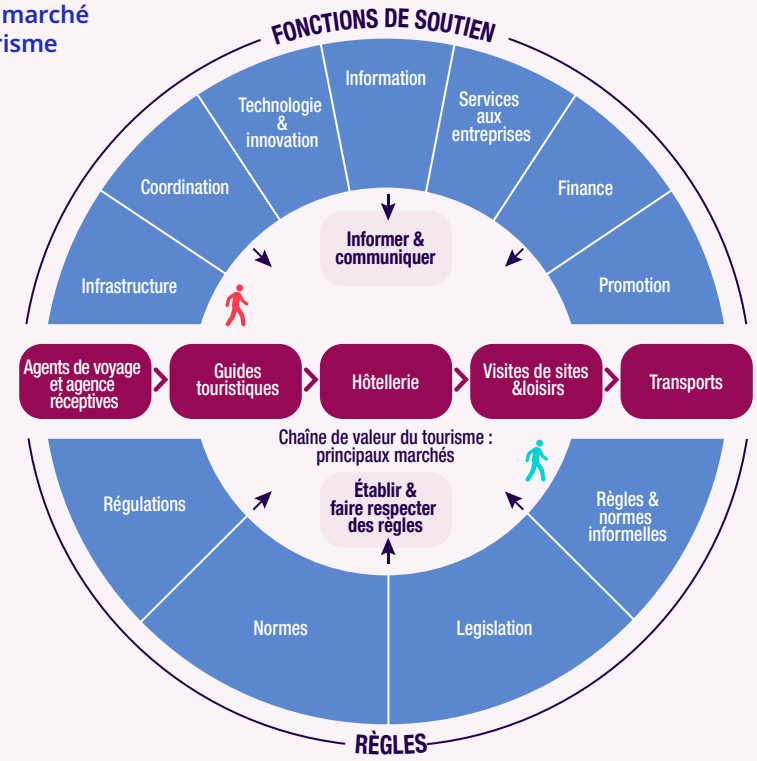
Une approche qui tient compte du genre ajoute une dimension supplémentaire à cela sous la forme de **contraintes fondées sur le genre**, à savoir, les restrictions qui empêchent les femmes d'accéder à des ressources et à des opportunités en raison d'une discrimination fondée sur le sexe[14].

En fin de compte, cela se résume à une question d'**accès** et de **moyens**. Les femmes ont elles accès comme les hommes aux compétences, aux ressources et aux institutions économiques pour être compétitives sur les marchés, ou sont-elles confinées à des tâches subalternes moins rémunérées (voire non rémunérées) ? Ont-elles les moyens de prendre ou d'intervenir dans des décisions, de contrôler des ressources et de gérer leur temps et leur charge de travail ?

Les contraintes fondées sur le sexe (CBS) peuvent se manifester dans différentes parties du système de marché. Tout comme pour la sélection des secteurs, il est important ici d'adopter une **approche de la collecte de données tenant compte du genre**, c'est-à-dire : parler à des femmes et à des hommes ; rechercher une diversité des points de vue ; ventiler les données par sexe ; analyser les rôles dévolus aux hommes et aux femmes ; travailler avec une équipe de recherche paritaire ; adapter certains aspects pratiques pour encourager la participation des femmes (voir l'encadré 8).

Sur le schéma (« beignet ») enrichi ci-dessous figurent quelques-uns des domaines du système de marché dans lesquels des contraintes fondées sur le sexe sont susceptibles d'exister, accompagnés de questions-guides que l'on pourra poser pour préciser ces contraintes.

▶ **Modèle de système de marché pour le secteur du tourisme et de l'hôtellerie**



14 FAO (2018)

▶ Considérer le genre dans les éléments d'un système de marché

Technologie et innovation

- Quelle est la répartition genrée de la possession de téléphones mobiles et de smartphones ?
- Les femmes ont-elles un accès égal à la technologie et à la formation nécessaires pour accéder aux informations clés du secteur et développer leurs entreprises (par exemple, internet, smartphone, réseaux sociaux, etc.) ?

Infrastructure

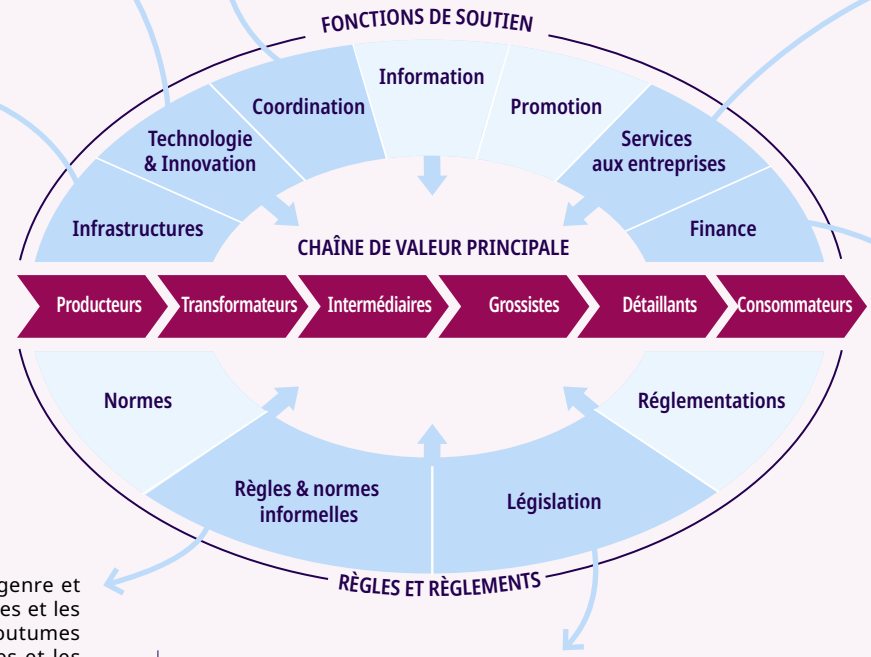
- Les femmes ont-elles un accès égal aux différents modes de transport ?
- Les femmes sont-elles moins susceptibles de disposer de leur propre moyen de transport ?
- Les femmes sont-elles limitées dans leur mobilité ? Sont-elles découragées de voyager seules ? Comment cela se répercute-t-il sur leur accès aux marchés et aux autres fonctions essentielles à leur travail ?
- L'accès à l'eau potable est-il facile ? Quelle est la répartition genrée du travail de collecte de l'eau ? Quel impact cela a-t-il sur le temps et le travail total des femmes ?
- Existe-t-il des infrastructures sociales suffisantes, telles que des services de soins pour les enfants/les personnes âgées ?
- Si ce n'est pas le cas, qui s'occupe de ces fonctions sociales ? Les femmes ou les hommes ? Rémunérés ou non ?

Règles et normes informelles

- Quelles sont les normes sociales concernant les rôles de genre et comment cela peut-il avoir un impact négatif sur les femmes et les hommes dans le système de marché ? Par exemple, les coutumes dominantes concernant les interactions entre les hommes et les femmes qui font que les femmes sont négligées en tant que marché ?
- Les stéréotypes liés au genre sont-ils répandus, comme ceux qui font des hommes les soutiens de famille et des femmes les dispensatrices de soins ?
- Les femmes sont-elles confrontées à des contraintes supplémentaires de temps et de mobilité qui les empêchent d'accéder à des services essentiels pour développer leur activité dans le secteur ?
- Comment les soins non rémunérés et le travail domestique sont-ils partagés entre les femmes et les hommes ?
- En tenant compte de ce travail, existe-t-il un écart entre les hommes et les femmes dans le travail total (rémunéré + non rémunéré) ?
- Les femmes sont-elles plus susceptibles d'être victimes de violence et de harcèlement dans leur travail dans le secteur ?
- Les femmes sont-elles confrontées à d'autres formes de discrimination liée au genre ?

Coordination et information

- Quels sont les principaux mécanismes de coordination au sein du secteur ou de l'industrie ?
- Quelle est la répartition des femmes et des hommes dans ces associations ? S'il n'y a pas d'équilibre entre les genres, pourquoi en est-il ainsi ? Cela prive-t-il les femmes d'un accès à des informations importantes et d'un pouvoir sur les décisions prises en matière de coordination ?
- Les femmes sont-elles présentes à des postes de direction au sein des mécanismes de coordination de l'industrie afin d'aider à exprimer leurs besoins spécifiques ?



Lois

- La loi prévoit-elle l'égalité d'accès des femmes au secteur et au marché du travail en général ?
- Est-ce le cas dans la pratique ? Si non, qu'est-ce qui limite une participation accrue des femmes ?
- Les femmes ont-elles des droits égaux à la propriété, à la terre et à l'héritage en vertu de la loi ?
- Est-ce le cas dans la pratique ? Si ce n'est pas le cas, quelles peuvent être les causes des écarts entre les genres en matière de propriété ?
- Les femmes sont-elles confrontées à d'autres obstacles sexospécifiques à l'enregistrement des entreprises et à l'obtention de licences ? Quels sont-ils et pourquoi cela peut-il être le cas ?
- Les femmes ont-elles droit à un congé et à une allocation de maternité, ainsi qu'à l'accès aux services publics de garde d'enfants ?

Services et compétences entrepreneuriaux

- Qui sont les principaux clients des services d'appui au développement des entreprises tels que : le coaching, le mentorat, les services de conseil, la formation à l'entrepreneuriat, la formation à la gestion d'entreprise, l'assistance technique et le renforcement des capacités, la mise à niveau des entreprises, l'éducation financière, les liens avec le marché et la facilitation du commerce ?
- S'il s'agit principalement d'hommes, quelles sont les raisons de cette situation ?
- Les besoins et contraintes spécifiques des femmes entrepreneurs sont-ils pris en compte dans ces services aux entreprises classiques ? Existe-t-il des prestataires de services de soutien au développement des entreprises spécifiquement axés sur les femmes ?
- Existe-t-il des écarts entre les genres en matière d'éducation et de compétences ? Par exemple, les hommes ont-ils généralement des niveaux de compétences plus élevés dans les domaines les plus pertinents pour le secteur ? Si oui, pourquoi ?

Finance

- Les femmes et les hommes ont-ils un accès égal aux financements ?
- Quelle est la proportion de femmes et d'hommes parmi les clients des prestataires de services financiers ? Comment cela se compare-t-il à la proportion estimée de femmes et d'hommes dans le secteur ? Est-elle représentative ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?
- Quelle est la répartition par genre des demandes de prêts (c'est-à-dire les personnes qui demandent des prêts, plutôt que celles qui sont approuvées comme clients) ? Cette proportion est-elle similaire ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi les femmes sont-elles proportionnellement plus nombreuses que les hommes à se voir refuser un financement ?
- Qu'est-ce qui empêche les femmes d'obtenir un financement : y a-t-il des tendances communes telles que les exigences de garantie, la propriété de l'entreprise, le financement uniquement pour les grandes entreprises ?

Comme pour toutes les contraintes, il est important de **cerner les causes profondes** de ces contraintes fondées sur le sexe et d'y **remédier**. En fin de compte, cela revient à se demander constamment **pourquoi** telle ou telle situation existe afin de pouvoir déterminer précisément les facteurs qui en sont à l'origine – et cela, avant d'établir un plan d'action pour remédier à la situation avec les acteurs du marché

Encadré 11. Trouver la cause profonde d'une contrainte fondée sur le sexe – un exemple en Éthiopie

Mis en œuvre par SNV à Addis-Abeba avec un financement de l'ASDI, le projet LI-WAY vise à contribuer au double objectif de réduction durable de la pauvreté et de stabilité sociale chez les femmes et les jeunes en passant par une approche de systèmes de marché. Dans une première analyse du marché, l'équipe de recherche a repéré une **contrainte transversale fondée sur le sexe limitant la participation des femmes au marché du travail**.

L'un des principaux facteurs à l'origine de cette situation était la charge de travail occasionnée par les **tâches domestiques et de soins non rémunérées** effectuées par les femmes. Par exemple, il est apparu que beaucoup de femmes sortaient de la population active après avoir accouché pour s'occuper de leur enfant jusqu'à ce que celui-ci entre à l'école primaire, soit pendant environ quatre ans – la même situation se répétant à chaque naissance. Parallèlement, les femmes qui décidaient de continuer à travailler consentaient à un certain « déclassement professionnel » pour pouvoir concilier travail rémunéré et tâches non rémunérées, avec pour conséquences de moindres performances sur le marché du travail.

En cherchant à expliquer cette situation, l'équipe a mis en lumière **un manque d'infrastructures sociales abordables, et notamment de services de garde d'enfants**, pour les femmes à faible revenu. L'analyse du système de marché des services de garde d'enfants a ensuite révélé un certain nombre de contraintes au niveau des fonctions de soutien. Par exemple, le coût élevé des garderies était lié aux **prix élevés des loyers** dans la capitale. Ces prix étant répercutés sur les consommateurs finaux, les groupes à faible revenu se trouvaient dans l'impossibilité de payer pour ces services.

De plus, **les professionnelles de la garde d'enfants étaient relativement rares**, la plupart d'entre elles trouvant très facilement du travail comme nounous à domicile dans des familles aisées. **Peu de personnes se formaient à ce métier** à cause du coût élevé de la formation – là encore une conséquence du **prix élevé des loyers** – et du fait que le groupe cible **n'avait pas les moyens financiers d'améliorer ses compétences**.

À partir de cette analyse approfondie des contraintes, l'équipe du projet LI-WAY a pu proposer des **interventions ciblées** s'attaquant aux causes profondes de la contrainte initiale. Les interventions visaient ainsi à accroître la disponibilité de services de garderie abordables pour des jeunes femmes à faible revenu, en remédiant aux contraintes d'**infrastructure**, de **compétences** et de **financement** repérées dans le système de marché de la garde d'enfants.

Système du marché du travail		Système de marché de la garde d'enfant		Interventions ciblées
Contrainte fondée sur le sexe : ▶ Travail de soins non rémunéré des femmes ▶ Manque d'infrastructures sociales (services de soin)	▶	**Contraintes clés :** ▶ Infrastructures ▶ Compétences ▶ Finance	▶	▶ Partenariats public-privé pour un loyer abordable ▶ Promotion et soutien pour des centres de formation en garde d'enfant ▶ Engagement avec les prestataires de services financiers

Encadré 12. Développement des chaînes de valeur et tâches de soins non rémunérées

Le **travail de soins non rémunéré** est une contrainte qui ressort régulièrement des analyses de chaînes de valeur sensible au genre. Il s'agit de services non rémunérés fournis par une personne au sein d'un foyer ou d'une communauté pour le bénéfice de ses membres. Cela recouvre des tâches diverses qui vont des tâches domestiques comme la cuisine, la lessive ou le ménage, à la garde des enfants en passant par les soins aux personnes âgées, malades ou dépendantes. À l'échelle mondiale, **les femmes accomplissent plus des trois quarts de toutes ces tâches de soins non rémunérées**, soit 3,2 fois plus que les hommes[15].

Les disparités entre hommes et femmes dans ce domaine ont d'importantes implications aux différents stades d'un programme de développement d'une chaîne de valeur. Au-delà de s'engager à effectuer une analyse des marchés sensible au genre, il y a au moins trois façons de prendre en compte le travail de soins non rémunéré dans un programme :[16]

1. Adapter l'exécution du programme

Il s'agit d'avoir conscience, d'une part, des contraintes liées aux tâches de soins non rémunérées que les femmes peuvent avoir à effectuer, et d'autre part, de l'incidence de ces tâches sur la capacité des femmes à participer aux activités du programme, de la phase de sélection des secteurs jusqu'aux phases d'analyse et de la mise en œuvre. En ayant ces contraintes de temps et de mobilité à l'esprit, l'équipe peut concevoir les activités du programme de manière à faciliter la participation des femmes.

Remarque : des exemples sont donnés dans la section « Considérations pratiques » de l'encadré 7.

2. Concevoir des interventions pour répondre à des contraintes spécifiques

Il s'agit ici d'aller un peu plus loin : au lieu de se contenter d'intégrer le travail de soins non rémunéré dans les activités, l'équipe du programme peut concevoir des interventions ciblant spécifiquement la contrainte. Par exemple, l'équipe peut réfléchir à des moyens d'accroître la disponibilité de produits, d'infrastructures ou de services sociaux (p. ex. eau courante, combustible de cuisine, cuisinières efficaces, services de garde d'enfants) et à la manière de faciliter l'accès à ceux-ci.

3. Faire du travail de soins non rémunéré un secteur stratégique en soi

Ici, certains produits ou services liés aux soins peuvent être traités eux-mêmes comme des systèmes, avec leurs acteurs et leurs facteurs sur le marché principal, leurs fonctions de soutien et leurs règles. Ces secteurs stratégiques pourraient ainsi devenir l'un des principaux axes du programme, qui s'attaquerait alors de manière proactive aux contraintes fondées sur le sexe liées au travail de soins non rémunéré des femmes en leur apportant des solutions de marché. À titre d'exemple, on peut citer l'approvisionnement en électricité d'une collectivité locale ou la prestation de services de garde d'enfants.[17]

Source: *BEAM Exchange (2016) Market Systems Approaches to Enabling Women's Economic Empowerment through Addressing Unpaid Care Work: Conceptual Framework.*

✔ À ce stade, l'équipe du programme devrait avoir analysé l'ensemble du système de marché, précisé les principales contraintes fondées sur le sexe qui limitent l'accès des femmes et leurs moyens d'action dans le secteur, et déterminé les possibles causes profondes de ces contraintes

15 ILO (2018a)

16 BEAM Exchange (2016a)

17 Pour en savoir plus sur les services de garde d'enfants et le développement des systèmes de marché, voir ILO (2020d)

3.3 Élaborer la vision d'un changement systémique et valider cette vision avec les parties prenantes

La dernière étape de la phase d'analyse consiste à **imaginer comment la chaîne de valeur pourrait mieux fonctionner**, en partant d'une **hiérarchisation** des contraintes recensées. Il est important d'établir des priorités dans les contraintes pour s'assurer que le programme est réaliste dans ce qu'il cherche à accomplir et qu'il ne dévie pas de ses objectifs principaux. Ces priorités sont généralement confirmées dans le cadre d'un **atelier de validation** au cours duquel les principales parties prenantes vérifient la cohérence des résultats de l'analyse.

Le processus est traité en détail dans le *Guide DCV*, mais deux facteurs supplémentaires méritent d'être pris en considération pour faire en sorte que la vision du changement systémique soit élaborée dans un souci d'équité entre les sexes.

Tout d'abord, il est important de se poser les deux questions essentielles que sont « *qui participe à la réunion* » et « *qui a son mot à dire dans les discussions* » – un point qui a été abordé en détail à la section 2.4 sur la validation du choix du secteur. Cela est particulièrement important lorsqu'il s'agit de présenter des contraintes fondées sur le sexe, afin de s'assurer qu'elles reçoivent l'attention qu'elles méritent de la part des participants. Prévoyez de **consacrer une séance entière de l'atelier de validation aux contraintes fondées sur le sexe** afin d'éviter que ce sujet ne soit tout simplement écarté ou passé sous silence au cours des discussions.

✔ À l'issue de cette dernière étape, l'équipe du programme devrait s'être entendue avec les principales parties prenantes sur les contraintes systémiques retenues – y compris les contraintes fondées sur le sexe – auxquelles le programme va chercher à remédier, ainsi que sur la vision correspondante du changement systémique.

Par ailleurs, une participation active et équilibrée des femmes et des hommes aidera éventuellement à repérer **certains aspects sexospécifiques qui pourraient avoir été négligés** durant l'analyse. Cela permet également à l'équipe du programme de **tester ses premières hypothèses concernant la volonté et la capacité** des différents acteurs du système de marché de participer aux changements proposés.

Deuxièmement, l'atelier de validation est une réunion à laquelle toutes les parties prenantes importantes du secteur devraient théoriquement participer, ce qui offre **une occasion unique pour l'équipe du programme de mettre en avant les contraintes systémiques fondées sur le sexe** qui affectent les femmes dans le secteur et de **sensibiliser les participants à ces contraintes.** En utilisant cette plateforme pour aborder ces questions, les principales parties concernées – pouvoirs publics, employeurs et travailleurs, donateurs, organisations internationales – seront sensibilisées à ces contraintes et, espérons-le, s'engageront à y remédier.

À la fin, le résultat est une vision claire qui précise : **qui** sont les acteurs du marché dont le rôle va devoir changer ou être renforcé ; **quels** sont les comportements ou les pratiques spécifiques qu'il va falloir instaurer ; **comment** faire en sorte que le changement se concrétise.[18]

18 ILO (2021a)

▶ 4

Action : intervenir pour améliorer la performance de la chaîne de valeur

Après la phase d'analyse, ce chapitre aborde la phase de mise en œuvre du programme durant laquelle l'équipe va aider à instaurer de nouvelles pratiques, de nouveaux comportements et de nouveaux produits au bénéfice du groupe cible. Cette phase dépend fortement du contexte, c'est-à-dire des conclusions de l'analyse de la chaîne de valeur et de l'évaluation du système de marché, des principales contraintes recensées et des causes profondes de ces contraintes. Pour cette raison, il n'existe ni méthodologie par étapes, ni solution universelle pour mettre en œuvre le programme. On pourra toutefois réfléchir à certaines questions pour s'assurer qu'une approche tenant compte du genre est utilisée tout au long de cette phase importante.

4.1 Concevoir les interventions

La première étape de la phase de mise en œuvre consiste à concevoir des interventions spécifiques pour remédier aux causes profondes des contraintes recensées. Dans une démarche soucieuse de l'égalité de genre, deux séries distinctes d'interventions peuvent être envisagées.[19]

Interventions intégrant la question du genre

Ces interventions intègrent globalement la question du genre et ne ciblent donc pas nécessairement une contrainte particulière fondée sur le genre. Il s'agit notamment de tenir compte des rôles dévolus aux femmes et aux hommes au sein de la communauté, des contraintes auxquelles elles ou ils pourraient faire face, et de la capacité pour l'équipe du programme d'adapter ses activités de manière à toucher les femmes et les hommes à égalité, en s'appuyant sur une analyse du marché tenant compte du genre comme base de connaissances de départ.

Si l'on considère les chaînes de valeur agricoles, on peut citer deux exemples d'interventions qui intègrent la question du genre en rapport avec la contrainte **du manque d'information et d'accès aux intrants** :

i. Une promotion des intrants agricoles (semences, jeunes plants, engrais biologiques, etc.) et des publicités s'adressant spécifiquement aux femmes, diffusées par le biais de canaux médiatiques différents (p. ex. magazines, stations de radio, chaînes de télévision) de ceux habituellement utilisés pour les hommes.

ii. Le recours à des vendeuses pour encourager l'égalité d'accès des femmes aux intrants, à l'information, aux services et aux marchés par rapport aux hommes – comme dans le cas du projet GROW au nord du Ghana et du partenariat PRISMA en Indonésie..

Interventions explicitement axées sur le genre

Il s'agit d'interventions ciblées dont l'objectif est de remédier spécifiquement aux principales contraintes *fondées sur le genre*. Elles sont parfois de nature transversale, en cela qu'elles ciblent des contraintes qui affectent les femmes dans tous les secteurs et dans toutes les chaînes de valeur. Pour cette raison, ces interventions ont tendance à se concentrer exclusivement sur les femmes en tant que groupe cible.

19 DCED (2016)

Encadré 13. Égalité de genre et autonomisation économique des femmes

Le but ultime d'une approche tenant compte du genre est de favoriser des changements progressifs dans les relations entre les femmes et les hommes afin de promouvoir une plus grande **égalité de genre**. Dans le monde du travail, ces inégalités, qui se traduisent par des **disparités entre hommes et femmes**, sont systématiquement préjudiciables aux femmes.

Les initiatives d'**autonomisation économique des femmes** ont pour but d'améliorer les possibilités offertes aux femmes (*accès*) et de renforcer leur capacité à tirer parti de ces possibilités (*moyens*), l'objectif étant dans les deux cas de réduire les disparités entre hommes et femmes et de contribuer à l'égalité de genre[24]

C'est pourquoi l'autonomisation économique des femmes, vue comme un moyen pour favoriser l'égalité de genre, est généralement un objectif central des programmes de développement des chaînes de valeur et des systèmes de marché qui tiennent compte du genre.

Un bon exemple d'intervention de ce type est le projet ALCP, un programme de développement de chaîne de valeur mis en œuvre dans le secteur de l'élevage en Géorgie. À partir de ses analyses de marché tenant compte de la problématique de genre, l'équipe du projet a établi que la **difficulté pour les femmes de prendre part aux décisions** était une contrainte transversale fondée sur le genre susceptible de **limiter l'autonomisation économique des femmes dans toutes les autres interventions** du projet. L'équipe a donc décidé de concevoir une intervention explicitement axée sur le genre afin de favoriser la participation des femmes aux réunions communautaires et municipales (voir l'encadré 17 pour plus de détails).

Les interventions suivantes, elles aussi explicitement axées sur le genre, peuvent également être mises en œuvre dans le cadre d'un programme :

- **Commander une étude de marché analysant la rentabilité d'investissements dans le segment de marché des femmes,** conjointement avec les entreprises de la chaîne de valeur de base, des prestataires de services d'appui au développement des entreprises (SDE) et des établissements d'enseignement et de formation ;
- **Co-investir pour tester de nouvelles façons de travailler** qui profitent aux femmes et réduire les risques associés à ces innovations pour les acteurs du marché concernés.

Si l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes sont des objectifs en soi, la démarche de développement des systèmes de marché nécessite de travailler avec des partenaires motivés. Par conséquent, l'équipe d'un programme doit réfléchir à la meilleure façon de défendre des interventions tenant compte du genre auprès des acteurs du marché. Le cadre WEAMS (autonomisation des femmes et systèmes de marché) contient à cet effet une série de questions-guides que l'équipe d'un programme pourra utiliser durant la phase de mise en œuvre (voir l'encadré 14 ci-dessous).

✔ À ce stade, l'équipe du programme devrait être en mesure d'expliquer comment les interventions proposées remédient aux contraintes systémiques recensées pendant la phase d'analyse et contribuent à l'égalité de genre, qu'il s'agisse d'interventions intégrant le genre ou d'interventions explicitement axées sur cette question.

Encadré 14

Questions-guides et mise en œuvre d'un programme prenant en compte le genre

- Comment se justifie économiquement le fait de travailler avec des femmes dans le secteur ? Comment évalue-t-on l'importance et la contribution des femmes en tant que clientes, fournisseuses et prestataires de services ?
- Est-ce qu'une collaboration avec des femmes offrirait de nouveaux débouchés commerciaux aux partenaires ? Comment l'équipe d'un programme peut-elle inciter les partenaires à travailler avec des femmes ?
- Le fait d'endosser de nouveaux rôles ou de renforcer des rôles déjà assumés a-t-il un intérêt pour le secteur et pour les femmes ?
- Quels sont les difficultés et les risques auxquels les partenaires doivent faire face lorsqu'ils collaborent avec des femmes ? Que peut faire l'équipe du programme pour atténuer ces difficultés et ces risques, créer un effet d'entraînement – en montrant les résultats positifs de la collaboration de partenaires avec des femmes – et encourager un changement de comportement dans le système de marché ?
- Quel effet aura la participation des femmes aux interventions sur leur autonomisation ? Auront-elles des revenus plus élevés, de meilleurs emplois, un meilleur accès aux ressources, un contrôle et un pouvoir décisionnels accrus, une meilleure rémunération de leur travail, une charge de travail plus gérable ?
- Quelles difficultés faut-il s'attendre à rencontrer dans la mise en œuvre de l'intervention ? Existe-t-il des obstacles ou des problèmes majeurs auxquels les femmes devront faire face ?
- Quelles opportunités l'équipe du projet sera-t-elle en mesure d'exploiter pour mettre en œuvre l'intervention ? Est-ce que certaines normes sociales vont faciliter l'intervention (p. ex. les rôles actuellement dévolus aux femmes ou des mentalités favorables au travail des femmes dans le secteur) ?

Source: BEAM Exchange (2016) Women's Empowerment and Markets Systems: Concepts, Practical Guidance and Tools

4.2 Trouver des partenaires pour la phase pilote

Après avoir décrit de possibles interventions, l'étape suivante consiste à déterminer avec **qui** s'associer pour atteindre ces objectifs dans le cadre de « projets pilotes ». La phase pilote a pour but de tester différentes innovations à petite échelle et de repérer rapidement celles qui remportent la plus forte adhésion pour ensuite les déployer à plus grande échelle.

En fin de compte, trouver les bons partenaires se résume à une question de **motivation** : qu'est-ce qui va inciter les acteurs du système de marché à opérer le changement positif souhaité et à le pérenniser une fois l'intervention terminée ? Comme vous avez rencontré les acteurs du secteur à de nombreuses reprises – d'abord pour sélectionner le secteur, puis pour analyser la chaîne de valeur, le système de marché et les contraintes –, il est probable que vous ayez déjà une bonne idée de la « **volonté** » et de la « **capacité** » de nombre d'entre eux. Commencez par présélectionner des partenaires potentiels sur la base de cette appréciation.

Dans la perspective d'**interventions tenant compte du genre**, des critères supplémentaires devront être appliqués au moment d'évaluer la volonté et la capacité de ces acteurs. Concernant la **volonté**, recherchez des partenaires qui travaillent déjà avec des femmes ou qui ont clairement démontré qu'ils étaient prêts à inclure les femmes dans leurs interventions. Notez que les acteurs du marché connaissent généralement les exigences des donateurs – y compris en ce qui concerne l'égalité entre hommes et femmes – et pourront donc « tenir le beau discours » que vous avez envie d'entendre à ce sujet. Il est donc capital d'accorder la priorité aux partenaires qui « prêchent par l'exemple » et ont prouvé leur engagement par des actions concrètes.

Pour cette raison, vous devrez peut-être aussi **chercher au-delà des acteurs habituels du marché et envisager des groupements de femmes** comme des coopératives ou des associations professionnelles féminines et d'autres acteurs dont le travail est axé sur les femmes. Cela peut parfois amener à sélectionner des partenaires dont la **capacité** à adopter une innovation (en matière de ressources humaines et financières notamment) est relativement faible. Une telle situation aura clairement une incidence sur le niveau initial de soutien à prévoir pour renforcer les capacités et lancer des interventions. Néanmoins, cela ne devrait pas dissuader l'équipe d'un programme de coopérer avec ces partenaires au vu de leur forte motivation à poursuivre ces pratiques, ce qui permettrait de pérenniser les innovations concluantes au-delà de la période d'intervention du programme.

Dans les programmes de développement des chaînes de valeur, les « *incitations* » ou motivations sont généralement synonymes de « *bénéfices* », mais ce n'est pas toujours le cas. Gagner en réputation, améliorer la viabilité et la responsabilité des entreprises ou attirer une main-d'œuvre plus diversifiée font partie des autres motivations que l'on peut citer. Lorsque l'on examine les motivations des acteurs du système de marché, il est important de considérer le **gouvernement comme un acteur clé** : établir les « règles du jeu » et disposer d'un large mandat sont deux éléments essentiels pour engendrer un changement pérenne et de grande ampleur[20].

Ainsi, il se peut que vous ne trouviez pas uniquement des partenaires aux **motivations commerciales** (voir l'encadré 16) mais aussi des partenaires aux **motivations politiques** (voir l'encadré 17). De la même façon, certains partenaires pourraient avoir des **motivations sociales**, par exemple, une coopérative féminine souhaitant proposer de nouveaux services à ses membres. **En résumé, gardez l'esprit ouvert et laissez-vous guider par les discussions que vous aurez avec les différents acteurs du système de marché**.

20 Pour plus d'informations sur le rôle des pouvoirs public dans le développement des systèmes de marché, voir OIT (2020e).

Encadré 15. Partenariats et motivations commerciales – un exemple au Pakistan

Le programme MDF est un projet de développement des chaînes de valeur mis en œuvre dans le secteur du cuir, entre autres, au Pakistan. Une analyse du secteur tenant compte du genre a fait ressortir :

- Une **contrainte de main-d'œuvre** à laquelle sont confrontées les entreprises du cuir en raison du fort taux de renouvellement d'un personnel majoritairement masculin, ce qui entraîne des surcoûts pour attirer, embaucher et former de nouveaux employés qui sont susceptibles de partir à leur tour.
- Des **contraintes fondées sur le genre** – normes sociales conservatrices concernant l'exercice d'une activité rémunérée, mixité sur un lieu de travail très masculin, tâches de soins non rémunérées – auxquelles sont confrontées les femmes qui, par conséquent, travaillent peu dans ce secteur.

L'équipe du programme MDF a imaginé une intervention profitable à la fois aux femmes et aux entreprises, consistant à **inciter des travailleuses à intégrer le secteur du cuir** et offrant ainsi des perspectives d'emploi aux femmes tout en atténuant le problème de main-œuvre rencontré par nombre d'entreprises du secteur.

Elle a demandé à un grand fabricant et exportateur de chaussures en cuir de tester l'intervention pour en valider la **justification économique**. Pour l'entreprise, l'incitation à embaucher des femmes était double, à savoir **faire des économies en fidélisant le personnel** et **satisfaire davantage les critères** qui définissent une entreprise socialement responsable, ce qui pouvait éventuellement lui offrir de nouveaux débouchés auprès d'acheteurs internationaux. L'entreprise en question, un « leader du secteur », avait à la fois la **capacité** d'investir dans cette intervention et la **volonté** de tester une nouvelle manière de travailler pour résoudre son problème de main-d'œuvre.

L'équipe du programme MDF a fait l'offre suivante : partager le coût de l'achat de machines pour créer une **unité de couture réservée aux femmes**, réduisant de ce fait l'investissement total effectué par le fabricant qui, lui, devait assumer l'ensemble des frais de recrutement et de formation des travailleuses et mettre en place une garderie dans l'entreprise pour dégager les femmes de leurs tâches de soins non rémunérées.

Encadré 16. Partenariats et motivations politiques – un exemple en Géorgie

L'équipe du programme ALCP, déjà présenté dans le chapitre précédent, a établi que **la difficulté pour les femmes de prendre part aux décisions** constituait une contrainte transversale majeure fondée sur le genre. L'intervention proposée pour encourager une plus grande participation des femmes à la vie politique consistait à faciliter la création de « **salles des femmes** », des espaces réservés aux femmes dans les bâtiments municipaux et financés par le budget municipal.

Cela a pu se concrétiser en **exploitant les incitations politiques des responsables municipaux locaux**, des incitations venues « d'en haut » et « d'en bas ». Par incitations venues d'en haut, il faut comprendre **la pression exercée sur les fonctionnaires locaux par le gouvernement national pour mettre en application une législation préexistante sur l'égalité hommes-femmes** et faire la preuve des effets positifs de cette législation. La Géorgie étant en train de se positionner pour signer un accord d'association avec l'Union européenne, elle se devait de rendre compte des progrès réalisés sur ces indicateurs en tant que signataire de la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Pour ce qui est des incitations venues d'en bas, le fait de répondre ostensiblement aux besoins des femmes offrait également aux responsables municipaux **la possibilité de consolider leur électorat féminin**.

L'offre d'assistance du programme ALCP pour mettre en place les salles réservées aux femmes – associée à des conseils donnés aux représentants municipaux sur la manière de procéder pour inclure les femmes dans les réunions – **coïncidait donc parfaitement avec les motivations politiques du moment** et a été accueillie favorablement par les trois municipalités retenues pour la phase pilote.

✔ À ce stade, l'équipe du programme devrait avoir identifié les partenaires de la phase pilote et défini précisément avec eux une offre de soutien ou de collaboration sur la base de motivations concordantes.

4.3 Mesurer, apprendre et s'adapter

Une fois les expérimentations mises en place avec des acteurs du système de marché, il est important de mesurer les effets de ces interventions pilotes. Cela est indispensable pour s'assurer d'être sur la bonne voie avant d'envisager la **généralisation** d'une innovation, ou, si ça n'est pas le cas, pour trouver une manière d'**adapter** la stratégie.

En vous basant sur la logique de votre intervention, vous devriez déjà savoir assez clairement ce que vous cherchez à améliorer. Il est utile de formuler cela dans une **chaîne de résultats** – un organigramme qui représente étape par étape le processus par lequel les activités sont censées conduire à des réalisations, à des résultats et, finalement, à des effets, y compris sur l'autonomisation économique des femmes et l'égalité de genre (voir le *Guide DCV* p. 68).

La **nature multidimensionnelle** du travail décent est bien documentée dans le *Guide DCV*, et il en va de même pour l'**égalité de genre** et l'**autonomisation économique des femmes**. Sans une compréhension globale de ce que cela signifie, le risque existe de ne pas percevoir d'autres résultats positifs (ou négatifs) de l'intervention. Cela étant, il n'est pas réaliste de penser pouvoir tout mesurer.

Quel type de données privilégier alors pour suivre les avancées par rapport aux résultats souhaités pour les femmes (et les hommes) ? Cela dépend naturellement de l'intervention. Au minimum, **les données de suivi et de résultats doivent être ventilées par sexe pour toutes les interventions**. Par ailleurs, quelques thèmes utiles peuvent être tirés des six dimensions de l'autonomisation économique des femmes du programme MDF (voir l'encadré 18 ci dessous).[21]

▶ Encadré 17. Les six dimensions de l'autonomisation économique des femmes

1. **Incidence sur les normes sociales :** changer les perceptions de ce que les femmes peuvent et ne peuvent pas faire
2. **Émancipation économique :** des revenus plus élevés
3. **Prise de décisions :** les femmes jouissent-elles d'une certaine liberté et d'un certain pouvoir concernant les revenus du ménage, leur charge de travail et l'accès aux opportunités ?
4. **Fonctions et charge de travail :** les femmes peuvent-elles assumer de nouvelles fonctions économiques ou améliorer des fonctions existantes ? Peuvent-elles concilier ces fonctions avec leur charge de travail actuelle ? Peuvent-elles réduire leur charge de travail ?
5. **Accès aux opportunités :** les femmes ont-elles accès à des emplois et à des formations ?
6. **Accès aux biens, aux services :** les femmes ont-elles accès aux biens, aux services et à d'autres formes de soutien ?

Source: *MDF (2018) Beyond Income: A Critical Analysis of Agency Measurement in Economic Programming*

De la même façon, les indicateurs suivants ont été utilisés dans le cadre du programme ALCP en Géorgie : la capacité à contribuer aux **prises de décisions** concernant les dépenses du ménage ; l'**utilisation du temps** et la possibilité de décider de son emploi du temps ; les **mentalités des femmes et des hommes concernant les rôles assignés à chacun des deux sexes** ; le **bien-être ressenti** des femmes[22].

Pour dire les choses simplement, nous devons **regarder au-delà des emplois créés et des indicateurs de revenus** pour mieux comprendre les changements intervenus dans la vie des femmes en matière de temps, de mobilité, d'accès et de moyens d'action. Cela nécessite souvent de descendre au niveau du ménage et de collecter des données à la fois quantitatives et qualitatives auprès de femmes et d'hommes pour comprendre non seulement *ce qui change*, mais aussi *comment les choses changent* et *pourquoi elles changent* – un élément important pour pouvoir attribuer un changement et pour comprendre les voies menant au changement.

Un dernier point à noter ici est l'importance des **normes sociales**, c'est-à-dire les mentalités et les comportements qui influencent les relations entre les hommes et les femmes. Alors que ces normes apparaissent souvent comme un obstacle à plus d'égalité de genre, il est rare que des interventions cherchent explicitement à les infléchir. Pourtant, reconnaître l'existence de ces normes et suivre leur évolution au fil du temps pourrait éventuellement faire apparaître d'importantes avancées en matière d'égalité de genre et d'autonomisation économique des femmes – des avancées que l'équipe du programme n'aurait peut-être pas prévues.

21 MDF (2018)

22 DCED (2014)

Encadré 18. Les coopératives de certaines chaînes de valeur deviennent des agents de la consolidation de la paix après le conflit au Sri Lanka grâce à un renforcement des capacités des femmes

En 2018, l'OIT et le PAM ont mis en œuvre un projet visant à consolider la paix dans le nord du Sri Lanka en s'appuyant sur l'autonomisation économique des femmes. Ce projet financé par le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix a pour but de renforcer l'autonomisation économique, l'intégration sociale et la résilience d'ex combattantes et d'autres femmes défavorisées touchées par le conflit dans le nord du Sri Lanka en les faisant participer davantage à des activités de subsistance et de consolidation de la paix. Le projet soutient ces femmes en mettent leurs entreprises coopératives en relation avec de nouveaux marchés, de nouveaux réseaux et de nouveaux débouchés apparus avec la fin du conflit. L'équipe du projet s'est efforcée d'atteindre les trois principaux résultats suivants :

1. Faire en sorte que des ex-combattantes et d'autres femmes touchées par le conflit accèdent effectivement à de nouveaux débouchés, à des ressources et à des informations leur permettant d'accroître leur contribution économique.
2. Tirer parti du statut social des ex-combattantes, découlant de leur plus grande autonomie économique, pour en faire des actrices de premier plan dans la contribution du secteur privé de la région à la consolidation de la paix. Dans le cadre du projet, des formations ont été organisées, portant sur le règlement des conflits, le processus de paix au Sri Lanka et les possibilités pour les coopératives de contribuer activement au processus de consolidation de la paix.

Grâce à ces interventions de développement de la chaîne de valeur tenant compte du genre, ces femmes touchées par la guerre exercent maintenant des activités génératrices de revenus, ont fondé des coopératives ou ont créé des entreprises avec des partenaires extérieurs à leurs communautés ou à leurs groupes ethniques. Cela a conduit à un renforcement des contacts et de la cohésion sociale au sein de la communauté et entre coopératives autrefois situées dans des zones en conflit (nord et sud). Grâce à ces résultats, les femmes sont plus à même de gagner du pouvoir décisionnel dans leur communauté et de prendre une plus grande part aux processus de réconciliation et d'atténuation des risques de conflit.

Four des informations et des orientations supplémentaires, voir par exemple :

- La note d'orientation intitulée Analyse de la paix et des conflits – Orientations pour la programmation par l'OIT dans des contextes de fragilité et de conflit (2021)
- Le manuel de l'OIT intitulé Comment concevoir, suivre et évaluer les résultats de consolidation de la paix dans le cadre des programmes d'emplois au service de la paix et de la résilience (2019)
- Le guide de l'OIT sur l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes dans le monde du travail dans des contextes d'instabilité, de conflit et de catastrophe (à paraître en 2022)

À ce stade, l'équipe du programme devrait être en mesure de présenter un système solide de suivi et de mesure des résultats, qui permet de recueillir des données essentielles relatives aux différents aspects qu'elle cherche à faire évoluer concernant l'égalité de genre et l'autonomisation économique des femmes

4.4 Ancrer le changement systémique

En supposant que vos premières expérimentations soient un succès, la dernière étape de ce parcours consiste à déterminer comment généraliser et pérenniser l'innovation testée. Comme il est peu probable que cela se produise spontanément, un effort supplémentaire devra être fourni par l'équipe du programme.

Trois stratégies possibles pour généraliser une innovation sont exposées dans le *Guide DCV* :

- **Généraliser une innovation en s'appuyant sur des acteurs de poids pour que le changement affecte positivement un grand nombre de femmes.** Travailler avec des acteurs du marché qui, à eux seuls, peuvent toucher un grand nombre de personnes. Il peut s'agir des pouvoirs publics comme dans le cas du programme ALCP en Géorgie.
- **Travailler avec des « précurseurs » pour créer un effet d'entraînement et favoriser l'adoption d'approches tenant compte de la question de genre.** Prouver la viabilité d'une innovation à d'autres acteurs du marché. Par exemple, documenter le développement rapide de modèles faisant appel à des femmes pour des services de vulgarisation agricole, comme dans le cas du projet GROW au Ghana.
- **Soutenir activement les « suiveurs » pour généraliser des pratiques favorisant l'égalité entre hommes et femmes.** Fournir un soutien plus direct pour attirer d'autres acteurs, comme dans le cas du programme MDF au Pakistan, où l'équipe a cherché à reproduire la mise en place de chaînes de couture réservées aux femmes chez des fabricants de plus petite taille.

✔ À ce stade, l'équipe du programme devrait avoir élaboré une stratégie pour ancrer le changement systémique en s'appuyant sur une série d'interventions complémentaires.

Conclusion

Ce guide avait pour objectif d'apporter des conseils pratiques et des recommandations à des équipes de programme désireuses d'adopter une démarche prenant davantage en compte le genre.

Comme indiqué dans l'introduction, au moins trois arguments justifient d'adopter une telle approche : le fait qu'il s'agit d'une bonne pratique programmatique, un argument de justice sociale et l'intérêt de l'égalité de genre sur le plan économique. Pourtant, malgré ces arguments convaincants, malgré la pression croissante des donateurs pour intégrer cette problématique dans les programmes et bien qu'il existe une multitude de guides et d'outils disponibles sur le sujet, **les programmes de développement des chaînes de valeur qui ne prennent pas suffisamment en compte le genre dans leur approche restent aujourd'hui trop nombreux.**

Comment cela s'explique-t-il ?

Tenir compte du genre ajoute de la complexité

Analyser les relations entre les hommes et les femmes est une tâche complexe, dans la mesure où ces relations s'ancrent dans un réseau d'interactions économiques, sociales et culturelles, et évoluent avec le temps. Néanmoins, on peut dire la même chose des chaînes de valeur et des marchés. Dans la démarche de développement des chaînes de valeur, les marchés sont considérés comme des **systèmes évolutifs complexes** dont on reconnaît la nature interconnectée et dynamique. À cet égard, les **projets de développement des chaînes de valeur sont particulièrement adaptés à la complexité d'une approche qui tient compte du genre.**

Tenir compte de la question du genre présente un risque

Un programme qui tient compte des besoins spécifiques des femmes et des hommes s'éloigne de la démarche des programmes classiques de développement des chaînes de valeur, qui tendent à se concentrer davantage sur la création d'emplois et l'augmentation des niveaux de revenus. Compte tenu des risques liés à l'adoption d'une « nouvelle » manière de travailler, les équipes de projets pourraient commencer par **expérimenter de nouvelles méthodes d'analyse ainsi que les interventions qui s'ensuivent**, comme dans une phase pilote, pour voir ce qui fonctionne bien et le généraliser.

Trouver des trajectoires de changement viables demande du temps, de la curiosité et des expérimentations. En plus de faire preuve d'une volonté d'apprendre et de mesurer des indicateurs en permanence, il est **capital d'adopter une gestion adaptative** afin de pouvoir bénéficier de la souplesse d'une méthodologie itérative « par tâtonnements » pour trouver une trajectoire viable vers un changement systémique.

Au vu des enseignements et des avantages potentiels associés à l'adoption d'approches plus inclusives pour chaque membre de la société, quel que soit son genre, le risque vaut la peine d'être pris.

Tenir compte du genre demande des moyens supplémentaires ou nécessite une répartition différente des ressources

Analyser correctement une chaîne de valeur en tenant compte du genre nécessite sans aucun doute plus de ressources par rapport à d'autres approches indifférentes à ces questions. Si un programme dispose de moyens limités et si les coûts supplémentaires liés à ces activités n'ont pas été pris en compte, celles-ci ne se feront tout simplement pas. Il est donc **indispensable que les donateurs et les responsables d'un programme prévoient d'affecter des fonds suffisants à ces activités dans le budget**. Par ailleurs, il est essentiel que les fonds alloués soient utilisés uniquement à cet effet !

De la même façon, **une démarche qui tient compte de la question du genre pourra demander plus de temps compte tenu de la plus grande diversité des avis recherchés**. Les plans de travail du projet devront être adaptés et les attentes gérées en conséquence.

Enfin, si l'équipe du projet ne se sent pas suffisamment compétente pour réaliser elle même une analyse prenant en compte du genre, **des moyens devront être prévus pour engager un(e) spécialiste de ces questions qui conseillera l'équipe** tout au long du processus. Pour clarifier les choses, il ne s'agit pas de déléguer la responsabilité de ces questions à d'autres personnes. L'équipe du projet devra plutôt tirer parti de cette expertise externe pour gagner en capacité et en confiance sur ces sujets.

En fin de compte, en tant que praticiens du développement des chaînes de valeur, la question qui se pose à nous est simple. Voulons-nous vraiment comprendre ce qui est différent dans les situations, les besoins et les contraintes de la moitié de la population à laquelle nous nous adressons, et participer au changement de paradigme nécessaire pour transformer des cultures organisationnelles installées de longue date ?

La méthodologie et les outils disponibles pour développer des chaînes de valeur constituent déjà un excellent point de départ pour adopter une démarche sensible au genre. Les conseils, les connaissances et les enseignements produits par les programmes existants vous aideront à franchir l'étape suivante vers un avenir du travail plus radieux pour toutes et tous.

L'équipe « Marchés inclusifs et chaînes de valeur inclusives » du BIT, qui englobe le Programme pour le développement de l'entrepreneuriat féminin (ILO-WED), s'attache à créer des conditions favorables à des économies inclusives, résilientes et durables.

Pour plus d'informations sur le programme ILO-WED, rendez-vous sur le site ILO, visit: https://www.ilo.org/wed ou envoyez un courriel à : wed@ilo.org

▶ Bibliographie

Agri-ProFocus (2014), *Gender in Value Chains: Practical toolkit to integrate a gender perspective in agricultural value chain development*

BEAM Exchange (2016a), *Market systems approaches to enabling women's economic empowerment through addressing unpaid care work: Conceptual Framework*

BEAM Exchange (2016b), *Women's Empowerment and Markets Systems: Concepts, practical guidance and tools (WEAMS Framework)*

CDDE (2014), *Measuring Women's Economic Empowerment in Private Sector Development: Guidelines for Practitioners*

CDDE (2016), *How to put Gender and WEE into practice in M4P: A Description of the Ethos, Systems and Tools used in the Alliances Programme in Georgia*

FAO (2018), *Developing gender-sensitive value chains – Guidelines for practitioners*

ICRW (2018), *Understanding & Measuring Women's Economic Empowerment: Definition, Framework & Indicators*

OIT (2008), Réunion tripartite d'experts sur la mesure du travail décent – Le cadre d'indicateurs du travail décent

OIT (2016), *Scoping study for a Renewable Energy Skills Development Public Private Development Partnership (PPDP) in Somalia*

OIT (2017), Emploi et questions sociales dans le monde – Tendances de l'emploi des femmes 2017

OIT (2018a), Prendre soin d'autrui : un travail et des emplois pour l'avenir du travail décent

OIT (2018b), Femmes et hommes dans l'économie informelle – Un panorama statistique

OIT (2020a), *Sectoral Assessment of Women's Entrepreneurship Development in the Agriculture and Renewable Energy Sectors in Somalia*

OIT (2020b), Emploi et questions sociales dans le monde – Tendances 2020

ILO (2020c), *Getting Africa' s Youth Working : Taking a systems approach to create more and better jobs for young people in sub-Saharan Africa*

OIT (2020d), *Child's Play: The case for developing childcare services to boost women's economic empowerment*

OIT (2020e), *Bending the rules: How to use a systemic approach to improve the rules of the game*

ILO (2021a), Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent – Une approche systémique pour des emplois plus nombreux et de meilleure qualité

OIT (2021b), Emploi et questions sociales dans le monde – Tendances 2021

OIT et CAMFED (2021), *Taking a Systems Approach to Young Africa Works Ghana: A Rapid Market Assessment of Agricultural Value Chains and Decent Work for Young Women in Northern Ghana*

MDF (2018), *Beyond Income: A Critical Analysis of Agency Measurement in Economic Programming*

OMS (2011), *Gender Mainstreaming for Health Managers: A Practical Approach*

Autres ressources consultées

ILO (2007), *Rendre les liens plus forts – Un guide pratique pour l'analyse du genre dans le développement de la chaîne de valeur*

OIT (2020), *Market Systems Analysis for Decent Work: A User-friendly Guide*

USAID (2009), *Promoting Gender Equitable Opportunities in Agricultural Value Chains: A Handbook*

Contact:

Bureau international du travail
Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22
Suisse

wed@ilo.org
ilo.org