



Changer les rapports hommes-femmes : qu'avons-nous appris ?

Évaluation de l'utilité de la Méthodologie du changement le plus significatif
à rendre visibles les changements culturels et à promouvoir l'apprentissage
en matière d'égalité entre les sexes

Sommaire

Préface	1
Introduction	3
Première partie Rendre visible le changement culturel	7
Deuxième partie Discussions inspirantes sur les rapports hommes-femmes	21
Troisième partie Utilité de la Méthodologie du changement le plus significatif : qu'avons -nous appris ?	27
Quatrième partie La Méthodologie du changement le plus significatif peut-elle être utile dans mon travail ?	31

Préface

Les systèmes de suivi et d'évaluation permettent aux organisations de déterminer si leurs programmes entraînent l'impact souhaité et facilitent la réalisation des changements qu'ils se proposent d'apporter. Ces systèmes nous aident à déterminer si nous prenons les mesures appropriées pour atteindre nos différents objectifs, nous permettant au cas échéant de réajuster nos stratégies et nous obligeant à rendre compte de notre travail.

Idéalement,

À travers le secteur du développement international, les organisations ont du mal à établir des systèmes de suivi et d'évaluation efficaces et efficaces qui facilitent la collecte et l'analyse de données utiles. Toutefois, un des domaines dans lesquels ces systèmes fournissent des idées, somme toute limitées, est celui des changements culturels en matière de relations entre les femmes et les hommes.

La trajectoire d'intégration de genre et de leadership d'Oxfam Novib vise à favoriser les changements culturels, mais jusqu'à tout récemment, les outils de suivi et d'évaluation à la disposition des acteurs n'ont pas été à même de mettre en évidence ces changements. Dans la recherche d'outils appropriés pour assurer la visibilité des changements culturels, nous avons expérimenté la méthodologie du changement le plus significatif. Le présent rapport présente les principales conclusions de cette recherche-action ainsi que les enseignements y afférents, qui peuvent être bénéfiques à d'autres personnes ou organisations confrontées à des problèmes similaires.

Grâce à cette expérience, nous sommes arrivés à la conclusion que la méthodologie du changement le plus significatif constitue une valeur ajoutée à notre système actuel de suivi et d'évaluation et à celui de nos organisations partenaires. Cette méthode nous a permis de recueillir des preuves de changements de comportement et d'attitude en matière d'égalité entre les sexes. Elle a suscité la réflexion critique et l'apprentissage sur notre façon d'appréhender ces types de changement et les stratégies que nous mettons en œuvre pour promouvoir cette égalité.

La collecte de témoignages de femmes qui se regardaient avec dédain mais qui se sont reconnues comme des actrices importantes du changement a été une activité passionnante. Les histoires d'hommes qui ont changé leur perception des capacités de leurs collègues de genre féminin et qui les considèrent à présent comme disposant des mêmes capacités qu'eux constituent un exemple tout aussi encourageant.

Nous avons également réalisé que cette méthode présente ses propres défis. Sa mise en pratique nécessite du temps, ainsi que des ressources humaines et financières. Son emploi exige également une nouvelle façon de travailler. Au lieu de traiter une chaîne linéaire de résultats, il est nécessaire de créer un espace de discussion ouverte sur les changements importants pouvant être attribués à un programme et sur la façon d'appuyer ces changements. L'ouverture d'esprit face à la discussion sur les stratégies et à l'apprentissage basé sur les réussites et les erreurs est essentielle. Il s'agit là de défis sérieux dans un secteur de développement en rapide évolution, confronté à une demande croissante de résultats rapides et quantifiables et à une concurrence accrue pour les fonds disponibles.

En tant qu'acteurs de développement, Oxfam Novib et ses organisations partenaires sont amenées à soutenir le changement positif. Nous sommes continuellement à la recherche de nouvelles façons de nous rapprocher de notre objectif : un monde juste et sans pauvreté. L'expérience menée à l'aide de la méthodologie du changement le plus significatif nous a incités à repenser et à améliorer nos façons de travailler. Nous osons espérer que la présente publication vous inspirera la même démarche.

Adrie Papma,
Directrice des Affaires, Oxfam Novib



Hans Paul Aiting van Geusau



Introduction

L'expérimentation par Oxfam Novib de la méthodologie du changement le plus significatif (CPS), décrite dans la présente publication, a eu lieu dans le contexte de la 'Intégration d'une approche basée sur la justice de genre'. (Gender Mainstreaming and Leadership Trajectory ; GMLT). Cette trajectoire vise à apporter un changement fondé sur des données probantes afin de renforcer la sensibilité à la justice de genre et à la pratique y afférente au sein des organisations partenaires d'Oxfam Novib, de leurs programmes et des communautés avec lesquelles elles travaillent.

La mise en œuvre de la trajectoire a mis en évidence le fait que son suivi révélait avant tout des changements *techniques et tangibles*, par exemple la formulation de politiques en matière de genre et la formation du personnel par rapport aux questions y afférentes. Si la trajectoire GMLT vise à réaliser ces changements *tangibles*, elle s'efforce également de créer des changements *intangibles*. L'égalité entre les sexes trouve ses racines dans des normes culturelles et des pratiques d'exclusion solidement ancrées, qui se reflètent à travers les croyances, les comportements et les attitudes des personnes, des organisations et des institutions. Si ces changements de croyances, de comportements et d'attitudes ne sont pas facilement visibles et sont plutôt *intangibles*, ils constituent pourtant un objectif essentiel de cette trajectoire.

Comme méthode de suivi initial de la trajectoire, l'outil « feu de signalisation genre » est utilisé en combinaison avec les indicateurs propres au GMLT. L'outil « feu de signalisation genre » présente une analyse de la dimension genre au niveau organisationnel.

Il demande aux chargés de programme d'Oxfam Novib, par exemple, de noter une organisation partenaire sur la question suivante : « *Les rapports annuels des deux dernières années relatifs aux programmes et aux projets contiennent-ils des données ventilées par genre ?* » La réponse pourrait être « oui », « partiellement » ou « non ». À l'instar de l'outil « feu de signalisation genre », les indicateurs de la trajectoire GMLT sont surtout d'ordre technique.

Ils peuvent faire référence, par exemple, au nombre de femmes occupant des postes dans une organisation ou au nombre d'organisations disposant d'une politique en matière de justice de genre.

L'exploration des outils de suivi de la trajectoire révèle clairement la nécessité de disposer d'outils supplémentaires pour recueillir des informations rendant visibles les changements intangibles. Étant de nature participative et qualitative, la méthodologie du changement le plus significatif a été choisie comme outil de suivi complémentaire et opportun dans le cadre de la trajectoire pour sa capacité à mettre en évidence les croyances, les comportements et les attitudes des individus, des organisations et des institutions.

Une expérience nommée l'Initiative « Measuring Milestones » a été conçue pour acquérir des connaissances et de l'expertise sur l'utilité d'ajouter

la méthodologie du changement le plus significatif aux outils actuels de suivi et d'évaluation de la trajectoire GMLT afin d'assurer la visibilité des changements culturels intangibles.

Puisque l'utilité particulière de cette méthode pour la promotion de l'apprentissage en général a été reconnue dans diverses publications, l'expérience a exploré plus spécifiquement sa capacité à favoriser l'apprentissage sur les rapports hommes-femmes.

La première partie de la présente publication met l'accent sur l'utilité de la méthodologie du changement le plus significatif pour assurer la visibilité des changements intangibles, particulièrement culturels.

La deuxième partie démontre la façon dont le processus du changement le plus significatif promeut les opportunités d'apprentissage en matière d'égalité entre les sexes.

La troisième partie présente, de façon nuancée, la valeur ajoutée qu'apporte la méthodologie du changement le plus significatif au suivi de la trajectoire GMLT en mettant en évidence les défis qui ont été traités dans l'expérience.

L'expérience ayant abouti à la conclusion que la méthodologie du changement le plus significatif peut ajouter de la valeur au suivi et à l'évaluation, la présente publication invite le lecteur à réfléchir à ce que la méthode pourrait lui apporter. La dernière partie du présent rapport présente des considérations visant à aider à évaluer l'utilité potentielle que revêt cette méthode pour le travail du lecteur.

L'expérimentation de la méthodologie du changement le plus significatif a donné aux participants un regain d'énergie pour partager, débattre et reconnaître la complexité de l'évolution des relations de pouvoir entre les genres. Cette expérience a vu l'émergence d'histoires et de conversations inspirantes, encourageantes et stimulantes tout au long du processus. Des personnes issues de différents pays et organisations ont partagé des histoires de changement en vue d'approfondir et de modifier leur conception de la meilleure façon d'accroître l'égalité entre les sexes. Nous osons espérer que la présente publication transmettra une partie de cette énergie au lecteur.

La méthodologie du changement le plus significatif

La méthodologie du changement le plus significatif,¹ qui a été développée par Rick Davies et d'autres acteurs dans les années 1990, est une forme qualitative de suivi et d'évaluation participative.

- Elle est d'ordre **qualitatif**, car elle est basée sur des récits.
- Elle est de nature **participative**, car les différentes parties prenantes sont impliquées dans la collecte et l'analyse des données.

- Il s'agit d'une forme de **suivi**, car elle survient tout au long du cycle d'un programme et fournit des informations visant à aider les personnes à gérer ce programme.
- Elle contribue à l'**évaluation**, car elle fournit des données sur l'impact et les résultats pouvant aider à l'évaluation des performances du programme dans son ensemble.

La méthode intégrale est composée de 10 étapes :

- 1) Comment commencer et susciter l'intérêt
- 2) Définir les domaines de changement
- 3) Définir la période de reportage
- 4) Collecte d'histoires de changement significatif
- 5) Sélection des histoires les plus significatives
- 6) Rétro-information du processus de sélection
- 7) Vérification des histoires
- 8) Quantification
- 9) Analyse secondaire et méta-suivi
- 10) Révision du système

En tant qu'outil de suivi et d'évaluation, la méthodologie du changement le plus significatif se décrit comme « *appropriée pour le suivi qui porte principalement sur l'apprentissage et non seulement sur l'imputabilité* » et un outil approprié « *lorsque vous vous intéressez à l'impact de l'intervention sur la vie des gens et que vous aimeriez entendre la parole de non professionnels* ». ²

¹ La description de la méthodologie du changement le plus significatif dans le présent chapitre est une adaptation de The 'Most Significant Change' (MSC) Technique; A Guide to Its Use, de Rick Davies et Jess Dart : www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf

² La Technique du 'Changement le Plus Significatif' (CPS) : Guide de l'Utilisateur, par Rick Davies et Jess Dart (p.13)

Initiative Measuring Milestones

En 2010, 20 organisations partenaires et 12 consultants en matière de genre venant de 12 pays différents ont été formés pour utiliser la méthodologie du changement le plus significatif afin de commencer la période d'essai avec cette nouvelle méthode de suivi et d'évaluation. À la suite de l'atelier, les participants ont été invités à commencer à employer cette méthode.

Pour ce faire, ils ont recueilli des histoires, sélectionné l'histoire du changement le plus significatif et partagé leur avis sur le processus de sélection avec le collecteur de récits. Un an après cette session de formation, les participants se sont retrouvés pour discuter des expériences vécues en utilisant cette méthode. Ils ont abordé les avantages et les contraintes qu'elle présente dans le suivi de l'intégration de la dimension genre au sein de programmes et d'organisations.

En début d'année 2002, Oxfam Novib, trois organisations partenaires et un consultant en matière de genre du Bangladesh ont entrepris une deuxième phase de collecte et de sélection d'histoires afin d'améliorer leur compréhension face à l'utilité que revêt la méthode pour le suivi et l'évaluation de la trajectoire GMLT. En même temps, les histoires de changement le plus significatif recueillies lors de la première année de l'expérience ont fait l'objet d'une analyse secondaire.

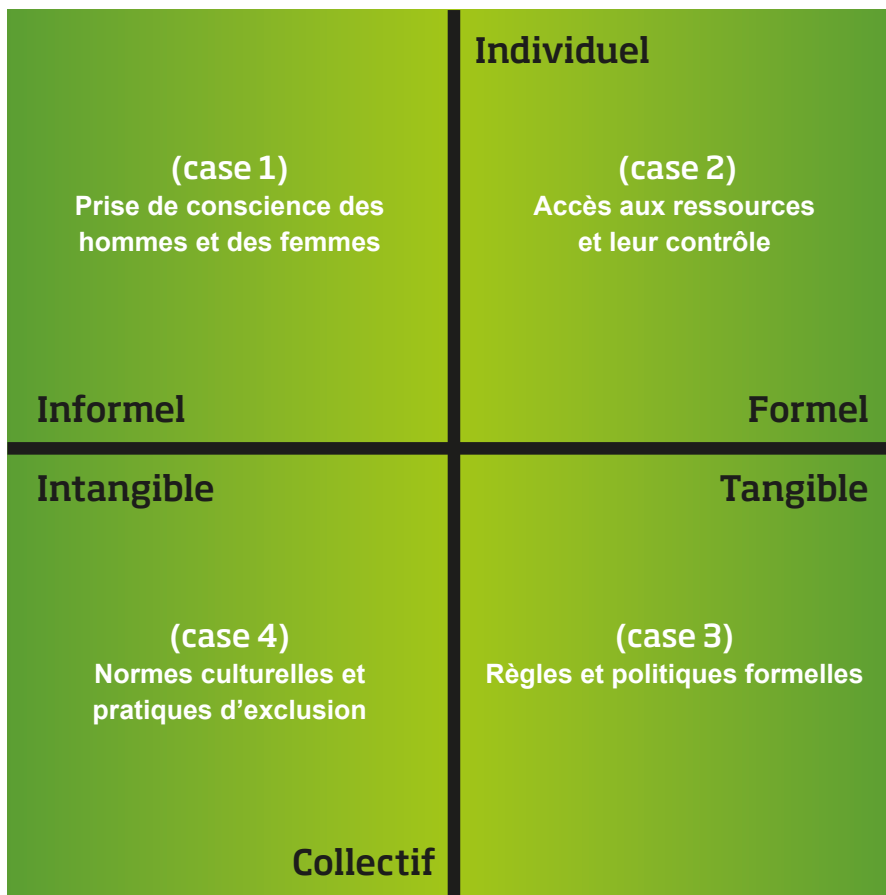
Ces différentes activités ont permis la collecte d'informations sur l'utilité de la méthodologie du changement le plus significatif pour rendre visibles les changements culturels intangibles et l'apprentissage relié à l'égalité des genres. Les défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la méthode ont été soigneusement documentés pour obtenir une compréhension réaliste de son utilité. La présente publication traite aussi bien des opportunités que des contraintes.

Les trois étapes que sont la collecte, la sélection et l'analyse secondaire des histoires se sont avérées particulièrement utiles pour assurer la visibilité du changement culturel et favoriser l'apprentissage. Afin d'illustrer l'utilité de la méthode pour assurer la visibilité du changement culturel, la présente publication utilise des exemples tirés de ces trois activités.

Première partie

Rendre visible le changement culturel

Figure 1 : Cadre Gender at Work



Le changement culturel

Le désir de rendre visibles les changements culturels intangibles représente la force motrice de l'expérimentation de la méthodologie du changement le plus significatif. Le concept de changement intangible et culturel résultant de la trajectoire GMLT peut s'expliquer à l'aide du cadre Gender at Work³, présenté à la figure 1.

Les changements présentés dans les quatre cases de cette figure sont jugés nécessaires pour assurer l'instauration de la justice de genre durable. En d'autres termes, l'établissement de la justice de genre nécessite des changements tant individuels et collectifs que tangibles et intangibles. Par conséquent, des éléments relatifs aux normes culturelles en vigueur et à la structure sociale sous-jacente ont été délibérément inclus dans « l'outil d'auto-évaluation à 12 cases » de la trajectoire GMLT dans le but de les souligner dans l'analyse et ainsi pousser l'organisation partenaire à agir en fonction de ces éléments. Pour évaluer l'impact de la trajectoire GMLT sur les questions de justice de genre, les outils de suivi doivent également fournir des informations sur les changements intervenus dans les quatre cases du cadre.

On peut se demander comment s'attendre à ce que la trajectoire entraîne des changements dans les quatre cases. La réponse est illustrée dans la figure 2 (présentée à la page 10). Tout d'abord, à l'aide de ressources appropriées, telles qu'un soutien financier, un outil d'auto-évaluation et de l'appui d'experts, les organisations partenaires s'engagent dans un processus d'autoréflexion systématique dans lequel ils évaluent l'état de la dynamique de genre en leur sein ainsi que dans leurs programmes (case 2).

L'autoévaluation devrait mener les employés vers une nouvelle compréhension des rapports hommes-femmes dans le contexte de leurs pratiques individuelles (case 1). Les organisations partenaires sont ensuite appelées à entreprendre des initiatives spécifiques visant à changer les relations entre les femmes et les hommes au sein de leur organisation et de leurs programmes, ce qui pourrait par exemple mener à l'adoption d'une politique en matière de genre ou d'une méthode d'analyse des rapports hommes-femmes standardisée à être utilisée dans la conception et la gestion des programmes (case 3). En combinant une nouvelle compréhension du genre chez les membres du personnel ainsi que des changements dans les politiques de l'organisation, les croyances, attitudes et comportements généralement acceptés et si souvent inavoués au sein de l'organisation devraient être appelés à changer (case 4). En fin de compte, les changements dans les pratiques et les politiques de ces organisations devraient aboutir à un changement dans la vie des femmes et des hommes dans leur zone d'intervention.

³ *'What is Gender at Work's Approach to Gender Equality and Institutional Change?'*, Aruna Rao, David Kelleher (2001), http://www.genderatwork.org/sites/genderatwork.org/files/resources/Gender_at_Works_Approach.pdf

Figure 2 :

La logique d'intervention qui sous-tend la trajectoire GMLT, décrite dans le cadre Gender at Work

<p>(case 1) L'autoévaluation devrait aboutir à une nouvelle compréhension des rapports hommes-femmes dans le cadre des pratiques mêmes des individus.</p> <p>Informal</p>	<p>Individuel</p> <p>(case 2) Des ressources (soutien financier, outils d'autoévaluation et expertise) sont prévues pour engager les organisations dans une autoréflexion systématique visant à évaluer l'état de la dynamique de genre en leur sein et dans leurs programmes.</p> <p>Formel</p>
<p>Intangible</p> <p>(case 4) En combinant une nouvelle compréhension des rapports hommes-femmes chez les membres du personnel ainsi que des changements dans les politiques de l'organisation, les croyances, attitudes et comportements généralement acceptés et si souvent inavoués au sein de l'organisation devraient être appelés à changer.</p> <p>Collective</p>	<p>Tangible</p> <p>(case 3) À leur tour, les organisations partenaires sont ensuite appelées à entreprendre des initiatives spécifiques visant à changer les relations entre les femmes et les hommes au sein de leur organisation et de leurs programmes, ce qui pourrait par exemple mener à l'adoption d'une politique en matière de genre ou d'une méthode d'analyse de genre standardisée à utiliser dans la conception et la gestion des programmes.</p>

Le « feu de signalisation genre » et les indicateurs de la trajectoire GMLT fournissent des preuves des changements tangibles qui se produisent dans le côté droit du cadre Gender at Work, dans les cases 2 et 3. Par exemple, l'indicateur « *Nombre de formations et/ou d'ateliers relatifs à la trajectoire GMLT* » présente des preuves de changement classées dans la case 2. La question du « feu de signalisation genre » « *L'organisation dispose-t-elle d'une (bonne) politique interne en matière de justice de genre ?* » peut permettre la mise en évidence de preuves de changements se produisant dans la case 3. Toutefois, cette case ne révèle pas à quel point l'organisation et son personnel ont changé leur compréhension face à l'égalité entre les sexes et modifié leurs comportements et attitudes en conséquence. Le manque d'informations sur les changements intangibles résultant de la trajectoire GMLT soulève la question suivante :

La méthodologie du changement le plus significatif peut-elle permettre l'identification des informations relatives au changement intervenu dans la moitié gauche du cadre Gender at Work, en particulier le changement culturel ?

Assurer la visibilité des changements culturels à l'aide de la méthodologie du changement le plus significatif

Un des points forts de la méthodologie du changement le plus significatif, et la raison pour laquelle elle peut s'avérer si utile pour des organisations comme Oxfam Novib et ses partenaires, est sa capacité de rendre les changements culturels visibles. Elle permet de réaliser cet objectif à travers ses différents éléments intrinsèques, décrits dans la présente section.

Les descriptions détaillées

C'est à travers leurs descriptions détaillées que les récits de changement rendent visibles les changements intangibles. Les détails ressortent clairement parce que les récits de changement sont issus de l'expérience personnelle et des observations des conteurs, et le format les oblige à expliquer l'importance que revêt ce changement à leurs yeux.

Figure 3 :
 Changements vécus par un participant à la trajectoire GMLT,
 classés en fonction du cadre Gender at Work

<p>(case 1) Le point de contact pour l'égalité entre les sexes se sent maintenant en confiance pour poursuivre adéquatement son travail.</p> <p><i>Source : Histoire de changement significatif</i></p> <p>Informel</p>	<p>Individuel</p> <p>(case 2) Nombre de femmes occupant des postes de rang supérieur et/ou de décision au niveau organisationnel</p> <p><i>Source : Indicateur GMLT</i></p> <p>Formel</p>
<p>Intangible</p> <p>(case 4) La direction, qui était dominée des hommes, a changé d'attitude envers le potentiel des femmes.</p> <p><i>Source : Histoire de changement significatif</i></p> <p>Collectif</p>	<p>Tangible</p> <p>(case 3) Près de deux ans après l'introduction de la trajectoire GMLT, la direction a également décidé de modifier la structure de gestion.</p> <p><i>Source : Histoire de changement significatif</i></p>

L'extrait présenté sous la figure 3 illustre la richesse des descriptions retrouvées dans les récits, dans lesquels les changements intangibles intervenus au niveau organisationnel sont exprimés dans une histoire de changement. Cette histoire décrit comment, depuis la mise en œuvre de la trajectoire GMLT, la direction d'une organisation a changé d'attitude à l'égard du personnel féminin. Elle décrit aussi la façon dont les femmes occupant des postes de rang supérieur se sentent désormais plus confiantes dans leur rôle. Dans ce cas-ci, l'indicateur de la trajectoire « *Nombre de femmes occupant des postes de rang supérieur et/ou de décision au niveau organisationnel* » fournit des informations sur l'élément formel et individuel du processus de changement (case 2).

Par ailleurs, l'histoire du changement permet d'identifier des informations sur les changements intangibles liés à ce processus.

Près de deux ans après l'introduction de la trajectoire GMLT, la direction a également décidé de modifier la structure de gestion.

« Ce fut une longue discussion au sein de la direction de [l'organisation]. Avant l'introduction de la trajectoire GMLT, toutes les décisions étaient prises par le Directeur général. À présent, cette situation a complètement changé.

La direction, qui était dominée des hommes, a changé d'attitude vis-à-vis du potentiel des femmes. La femme qui a été promue à un poste de direction et qui est devenue le point de contact pour l'égalité entre les sexes se sent maintenant en confiance pour poursuivre adéquatement son travail. Elle tente maintenant de créer un environnement convivial en ce qui concerne les rapports de genre dans le lieu de travail. Un leadership équilibré entre les hommes et les femmes peut à présent apporter un changement positif dans la culture de l'organisation ». (Nigeria)⁴

Les organisations partenaires étant libres de recueillir des récits de changement tant en leur sein qu'à l'extérieur de l'organisation (c'est-à-dire auprès de leur population cible), de riches descriptions de changements similaires résultant de la trajectoire GMLT ont également été recueillies au niveau des communautés. Un extrait choisi d'un tel récit, présenté ci-dessous, décrit les changements d'attitude et de comportement chez les dirigeants religieux et communautaires en matière d'inclusion des femmes dans la minimisation des conflits.

⁴ Les histoires de changement recueillies grâce à l'expérience sont archivées par l'équipe d'innovation d'Oxfam Novib, chargée du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage. Pour préserver la confidentialité des conteurs, des collecteurs d'histoires et de leurs organisations respectives, les histoires sont présentées dans cette publication sous le couvert de l'anonymat.

« Les femmes n'avaient jamais été impliquées dans le règlement des conflits, jusqu'en 2009, lorsque [l'organisation] a entamé ses activités avec notre communauté. À la suite de ces activités de sensibilisation, j'ai jugé nécessaire de convoquer une réunion impliquant les femmes (avec le consentement de leur mari) pour discuter des voies et moyens de minimiser les conflits. Initialement, certains chefs religieux et traditionnels ont exprimé une certaine résistance, mais au fil du temps et avec une explication continue, cet obstacle a pu être surmonté. À la surprise générale des participants (de genre masculin), les femmes elles-mêmes ont pris leur courage à deux mains pour contribuer énormément à la résolution de ces questions. Le taux de conflits a été réduit de manière significative à la suite de cette évolution. »
(Nigeria)

Les voix convaincantes

Se joignant aux riches descriptions présentées dans les récits de changement, les voix entendues dans ces histoires sont convaincantes et aident à identifier les changements intangibles. Les conteurs incluent leurs sentiments et réflexions personnels sur les changements révélés par les histoires, qu'ils décrivent dans leurs propres mots. Cette méthode exige du collecteur d'histoire le respect de la voix du conteur, ce qui permet d'écouter ces voix et d'inclure des points de vue rarement entendus.

L'utilité des voix convaincantes est peut-être mieux illustrée par la présentation d'extraits de récits de changement. Dans le premier extrait, tiré d'une histoire de changement provenant du Mali, une femme raconte comment elle a douté de ses capacités à prendre part aux élections départementales et la façon dont elle a changé d'opinion vis-à-vis son propre potentiel. Elle réfléchit également au rôle et à l'attitude des hommes avec qui elle travaille.

Le deuxième extrait provient de l'Éthiopie et révèle l'histoire d'une femme dont la situation quotidienne s'est améliorée après qu'elle eut pris part à des activités d'utilisation durable des terres.

« J'étais vendeuse à [lieu]. À l'approche des élections communales 2009, une femme nous a approchées pour nous demander si nous voulions nous présenter aux élections. La première fois j'ai hésité, mais comme personne n'a répondu, j'ai réagi et me suis dit : « pourquoi ne pas essayer? » C'est ainsi que j'ai approché [le parti]. Quand j'ai adhéré au parti, je ne comprenais rien au processus, mais grâce aux formations et séances d'informations [de l'organisation], j'ai compris beaucoup de choses, entre autres la façon de lutter pour une bonne position, de s'exprimer en public et d'avoir confiance en soi. Il faut noter aussi le changement des hommes aux côtés desquels je milite. Beaucoup de dirigeants ont suivi les formations avec nous, ils ont compris eux aussi que nous ne sommes pas leurs adversaires, mais leurs collaboratrices. Quand j'ai été élue, j'ai obtenu une place dans le bureau communal, c'est là où toutes les décisions importantes sont prises. Lors des sessions du bureau, je m'impose, car il n'est pas toujours facile pour une femme seule de défendre les intérêts des autres parmi une dizaine d'hommes. Dieu soit loué, je suis écoutée. » (Mali)

« Je m'appelle [x]. Je suis âgée de 40 ans et mère de quatre enfants (dont une fille). Dans les années précédentes, mon mari était très arrogant et nous battait tout le temps mes enfants et moi. Je ne devais prendre part à aucune prise de décision sur des activités ménagères quelconques. (...) J'avais l'habitude de faire seule différentes activités monotones sans aucun soutien de mon mari. (...) Depuis juillet 2008 [l'organisation] est intervenue dans la pratique de l'intégration de la dimension genre en plus de ses activités de gestion des ressources naturelles et d'utilisation durable des terres. Des activités de conversion communautaire et des visites d'échange d'expériences sur l'intégration de la dimension genre ont été réalisées à l'intention de certains membres de la communauté (hommes et femmes). Cette activité m'a fait connaître mes droits et responsabilités, mon mari a changé d'attitude et s'est même engagé vis-à-vis de l'égalité des hommes et des femmes et a arrêté de me battre. Actuellement, mon mari et moi partageons les tâches ménagères et les activités agricoles sans aucune distinction de genre. Je suis également membre du comité de gestion des ressources naturelles et des affaires sociales. Je me livre à des activités personnelles génératrices de revenus, ce qui nous a permis de faire relever considérablement notre niveau de vie ». (Éthiopie)

L'analyse collective des changements

Le processus de sélection permet de valider les changements décrits dans les histoires. Dans un processus de sélection, les membres d'un comité mis sur pied à cet effet sont invités à classer les histoires selon l'ordre d'importance des changements identifiés. Ce classement oblige les membres du comité à clarifier leur choix, en offrant des arguments à l'appui. La clarification de ce choix, qui fait ressortir ce qui importe le plus pour les membres du comité, a même été jugée plus importante que l'identification de l'histoire la plus significative choisie.

L'exemple ci-dessous illustre bien la valeur du processus de sélection. Dans ce cas, le récit discuté a été raconté par un membre du personnel de genre masculin ayant changé d'attitude à l'égard de ses collègues de genre féminin.

« Une collègue occupait le même poste que moi. Au début, je me disais : « Comment une femme peut-elle occuper un poste de coursier ? » J'avais des attitudes négatives envers elle. Mais malgré cela, je l'aidais. Je l'accompagnais lorsqu'elle distribuait du courrier aux autres bureaux. J'étais gêné d'aller avec elle. Parfois, j'avais une faible opinion de moi-même car je me disais : « Comment une femme peut-elle occuper le même poste que moi ? (...) Au début de l'an 2010, mon organisation a tenu un atelier sur la trajectoire GMLT. Cet atelier a été exceptionnel pour moi. J'ai appris au sujet de l'égalité entre les sexes et cela a renforcé mes connaissances et changé ma perception, mon point de vue. Cela m'a également donné une idée plus claire des rôles et responsabilités des êtres humains. J'ai maintenant compris que j'avais mal interprété les choses. » (Bangladesh)

Les membres du comité de sélection dans lequel cette histoire a été analysée se sont questionnés pour savoir si le changement mis en exergue constituait un changement d'attitude individuelle ou s'il représentait un changement plus large au sein de l'organisation. S'il s'agit d'un changement individuel, le récit de changement doit être considéré comme étant moins significatif. Les membres du comité ont abouti à la conclusion que cette histoire était plus susceptible d'être individuelle, car elle fait référence à un changement intangible au niveau individuel, contrairement au changement collectif survenu dans toute l'organisation.

Toutefois, la discussion ne s'est pas terminée à ce stade. Puisque les membres du comité de sélection ont déterminé l'absence de changement collectif au sein de l'organisation suite à l'introduction de la trajectoire GMLT, ils ont estimé qu'une solution devait être apportée pour changer l'attitude négative des membres du personnel masculin à l'égard des capacités de leurs collègues de genre féminin, et ce afin de créer une organisation où règne l'égalité entre les sexes.

Dans un autre processus de sélection, un des récits fait référence aux changements culturels intervenus au sein de l'organisation. Toutefois, le comité de sélection s'est demandé si ce changement était effectivement ressenti par les membres du personnel. Le processus de sélection a permis la validation des changements intangibles survenus tant au niveau individuel qu'au plan organisationnel.

« Dans l'élaboration de ses politiques, [l'organisation] a accordé une importance particulière à l'égalité des hommes et des femmes dans la participation à la prise de décision et au façonnement des opinions. Les changements occasionnés dans le domaine de l'égalité entre les genres dans les activités génératrices de revenus ainsi que les avantages fondés sur les priorités en faveur des femmes pauvres et négligées méritent d'être salués. Les changements positifs ne se limitent pas à l'organisation mais vont bien au-delà, et se propagent de jour en jour, ce qui permettra de changer fondamentalement la condition et la position des femmes. »
(Bangladesh)

La discussion portant sur l'importance de cette histoire a révélé que la direction a fait preuve d'un changement d'attitude radical vis-à-vis du rôle des femmes au sein de l'organisation. Ces dernières sont à présent autorisées à prendre des décisions sur des questions financières et à prendre charge des activités de l'organisation en cas d'absence de leurs collègues de genre masculin. Les cadres supérieurs masculins sont à présent conscients de la capacité des femmes à prendre des décisions importantes et à gérer l'organisation en leur absence. Ils ont souligné le fait que cette situation a facilité leur travail et amélioré l'efficacité de l'organisation. Les membres du personnel de genre féminin ayant pris part à cette discussion attestent avoir senti le changement d'attitude de la direction vis-à-vis leur rôle au sein de l'organisation. Elles s'estiment à présent soutenues et plus confiantes dans l'exécution de leurs tâches et ont remarqué que leurs collègues de genre masculin les acceptent de plus en plus comme des égales.

Elles se disent fières de faire partie de l'équipe d'intégration de la dimension genre mise sur pied suite à l'introduction de la trajectoire GMLT et sentent qu'elles participent à un mouvement pionnier.

Ce processus de sélection présente un exemple patent des changements survenus dans les normes et pratiques culturelles au sein d'une organisation suite à l'introduction de la trajectoire GMLT.

La révélation des croyances et attitudes des participants durant le processus de sélection

Le processus de sélection oblige les participants à expliquer pourquoi un changement est significatif, ce qui permet une discussion qui révèle les hypothèses, les croyances et les attitudes des membres du comité de sélection. Un autre processus de sélection au Bangladesh indique que les discussions et l'analyse collective sont tout aussi importantes que la validation des changements racontés dans les histoires.

Cette discussion, qui porte sur une histoire dans laquelle une fille est victime de harcèlement, révèle les normes et valeurs des membres du comité de sélection face à leur conception du comportement approprié des filles (voir la transcription à la page 18).

Participant 1 : « Je pense que la deuxième histoire concernant la fille ayant mis sur pied sa propre entreprise est la plus importante. Elle a reçu de l'aide des professionnels des ONG pour gérer son entreprise et a connu un franc succès. Elle a réussi et, pour ce faire, elle a dû sortir des sentiers battus. Le rôle de l'organisation est également manifeste. »

Participant 2 : « Je reconnais qu'il s'agit d'une histoire significative, mais personnellement, je ne sais pas trop comment elle a défié sa famille et a pu aller à l'encontre des normes traditionnelles. Par conséquent, je pense que la troisième histoire est la plus significative. Elle explique comment une fille, après avoir été harcelée par des garçons dans son établissement scolaire, a fait preuve de courage pour prendre part à une manifestation contre les violences faites aux femmes. Elle a inspiré ses camarades de classe pour ainsi devenir un modèle. »

Participant 1 : « L'aspect que je considère le plus important de cette histoire est qu'elle promeut la non-violence. Cette histoire décrit également comment la fille a pardonné, par la suite, à ses assaillants et n'a pas fait preuve d'agressivité. »

Participant 3 : « Je pense également que la troisième histoire est significative, mais pas parce qu'elle a « pardonné » à ses assaillants. J'estime que cela constitue tout simplement un autre signe de domination des valeurs patriarcales. C'est une autre façon d'obliger nos filles et nos femmes à garder le silence. C'est comme si on disait : « Elles ne doivent pas créer des problèmes. »

(Transcription d'un processus de sélection au Bangladesh)

Développer une compréhension de la complexité des changements culturels

L'analyse secondaire de toutes les histoires de changement recueillies a suscité un débat entre les analystes sur la nature du changement culturel et la valeur de la contribution apportée par la trajectoire GMLT.

Dans le but de vérifier la présence de changements culturels et structurels profonds intervenus dans les organisations ayant participé à la trajectoire GMLT, une équipe de trois analystes d'Oxfam Novib et de Gender at Work ont entamé une analyse secondaire de 129 histoires en anglais, en français et en arabe, recueillies lors de la première année de l'expérience. D'abord, ces histoires ont été lues, classées par pays, organisation, sexe du conteur, sujet, problème décrit, niveau (individuel, ménage, communauté ou organisation) et place occupée dans les interventions de la trajectoire. Ensuite, elles ont été regroupées en quatre cases dans le cadre Gender at Work selon le changement décrit.

Les analystes ont réalisé que ces récits faisaient ressortir des preuves inestimables de changements culturels, mais que ces changements intervenaient à différents niveaux. Certaines histoires faisaient référence au changement de comportement et d'attitude au niveau des ménages. D'autres portaient sur un changement intervenu au sein d'une famille ou d'un groupe de collègues.

Ces histoires mettent en évidence des personnes qui remettent en question les normes et valeurs culturelles, mais, dans leur grande majorité, ne révèlent pas dans quelle mesure ces changements ont fait l'objet d'une appropriation collective. Elles mettent en évidence les changements intervenus dans les normes culturelles et les pratiques d'exclusion qui sous-tendent les inégalités entre les sexes, mais la profondeur de ces changements demeure difficile à jauger.

Ce constat a abouti à la conclusion que dans l'analyse des changements culturels résultant de la mise en œuvre de la trajectoire, il est important de ne pas limiter le centre d'intérêt aux changements culturels comme « but ultime » caractérisé par son appropriation collective de certaines normes et valeurs. Dans la recherche de la justice de genre, on doit reconnaître que le changement culturel constitue un processus de transformation pouvant monter ou descendre dans le cadre Gender at Work (présenté à la page 8), aller de gauche à droite ou encore suivre une motion circulaire, et comportant des éléments tangibles et intangibles à différents niveaux.

L'analyse des parcours décrits dans les récits de changement a révélé que ces derniers pouvaient suivre différentes orientations. La plupart des histoires ont décrit un changement ayant commencé avec une formation en matière d'égalité entre les sexes (case 2), ce qui a renforcé la conscience des participants vis-à-vis les rôles en matière de genre (case 1). Par ricochet, leur nouvelle compréhension a abouti à un changement de comportement et/ou d'attitude chez les personnes qui les entourent (case 4).

Ce parcours recoupe largement la théorie du changement qui sous-tend la trajectoire GMLT, décrite à la page 10. Toutefois, toutes les histoires n'ont pas suivi ce parcours. Certaines d'entre elles, par exemple, ont montré que la sensibilisation (case 1) a abouti à de nouvelles politiques (case 3) qui, à leur tour, ont occasionné l'organisation de formations (case 2) ayant résulté à un changement d'attitude au sein de l'organisation (case 4). Huit parcours différents aboutissant à un changement de culture ont été identifiés en plaçant les changements décrits dans les quatre cases du cadre Gender at Work.

L'analyse des changements contenus dans les récits a permis d'évaluer la logique qui sous-tend la trajectoire tout en reconnaissant la complexité du processus de changement. Le fait que la majorité de ces histoires aient décrit un processus de changement similaire à la logique GMLT a permis de réaffirmer la validité de la logique d'intervention. En même temps, les histoires ayant décrit des parcours différents de ceux de la théorie du changement qui sous-tend la trajectoire ont été utiles à l'identification et à la discussion de théories du changement différentes. Ces histoires n'ont pas présenté une explication conclusive de la façon dont se produit le changement, mais ont mis en exergue la complexité des relations de pouvoir en perpétuelle évolution.

Deuxième partie

Discussions inspirantes sur les rapports hommes-femmes



Le désir de connaître la mesure dans laquelle la méthodologie du changement le plus significatif peut favoriser l'apprentissage en matière de justice de genre représente une deuxième motivation sous-tendant l'expérimentation décrite dans le présent document. En effet, les conteurs, les collecteurs d'histoire, les membres des comités de sélection et les analystes ont affirmé avoir vécu des moments motivants dans le cadre de ce processus, en avoir tiré des enseignements au sujet de l'égalité entre les sexes et être motivés à poursuivre leur travail.

Inspirer l'échange par l'entremise de la collecte et la sélection des histoires

Un des collecteurs a été inspiré par une histoire dans laquelle une femme décrit la façon dont elle a demandé à une organisation d'impliquer son mari dans les activités afin de faciliter sa propre participation.

« Je me suis rendue compte que nous devons pratiquer cela plus souvent, voire toujours », a-t-elle expliqué après avoir collecté l'histoire suivante :

« Après mon mariage, j'ai perdu tout espoir de devenir artiste, parce que ma belle-famille ne voulait pas que je fasse de la musique. Elle ne me permettait pas de participer à des programmes sociaux. Ainsi, je devais cesser de faire de la musique. Les jours se suivaient et se ressemblaient (...).

Je souffrais mentalement et psychologiquement. Ainsi, en 2010, deux personnes de renom m'ont proposé de devenir membre de [l'association]. Je devais obtenir l'autorisation de mon mari et j'ai pu rejoindre l'association avec sa permission. En tant que [membre], j'ai commencé à recevoir des invitations à de nombreux programmes, mais je ne pouvais pas toutes les honorer puisque mon mari ne me donnait pas facilement la permission.

Alors, j'ai pensé qu'il devait changer de perception. Ainsi, j'ai pensé à une ruse et ai demandé aux membres du réseau d'inviter mon mari à certains programmes. Ils l'ont invité à de nombreux programmes auxquels nous avons participé ensemble. Après avoir participé à différents programmes, la perception de mon mari a commencé à changer. Il a commencé à comprendre que les femmes ne devaient pas être confinées dans une chambre, et sa famille a suivi. (...)

À présent, la situation a changé. Maintenant je peux protester contre toute injustice. Mon mari m'encourage et j'ai recommencé à faire de la musique. » (Bangladesh)

Une autre collectrice d'histoires a pris connaissance de nouvelles initiatives sur le terrain grâce à la collecte de récits. Elle s'est entretenue avec un enseignant qui a assisté aux sessions de formation de l'organisation en matière de genre. Après cette formation, l'enseignant a décidé de mettre sur pied une équipe de football féminin. Le collecteur d'histoire, qui n'avait jamais entendu parler de cette initiative auparavant, a commencé à réfléchir à la façon d'inspirer d'autres initiatives mettant à contribution le sport.

« À un certain moment, mes réflexions ont abouti au constat que la force physique est nécessaire au développement de la femme. Le football n'est pas un sport traditionnel, mais il peut donner aux filles du courage et renforcer leur acceptation au sein de la société. Ainsi, j'ai décidé de former une équipe de football féminin et j'en ai parlé au directeur de mon établissement scolaire. Le directeur était motivé et a adhéré à l'idée. En mai 2011, j'ai formé une équipe de football féminin en collaboration avec le directeur. Les membres de l'équipe ont maintenant acquis beaucoup de talent grâce à des entraînements réguliers. (...). À présent, l'équipe est largement connue au sein de l'Union. D'autres établissements scolaires tentent à présent de suivre cet exemple et ont pris des initiatives pour former de telles équipes de football. Cette équipe participe à de nombreux tournois au sein de l'Union et au niveau régional. » (Bangladesh)

Dans un processus de sélection comportant des participants de différent pays, un débat animé sur ce qui est considéré comme le « leadership des femmes » a été suscité. D'abord, les membres du comité de sélection ont discuté de leur compréhension du « leadership des femmes ». Une liste comportant les éléments suivants a été dressée : « Le leadership des femmes, c'est quand les femmes occupent des postes de décision. » « Le leadership des femmes, c'est la participation des femmes à la vie publique, et pas seulement à la prise de décision. » Après la clarification de ce concept par les participants, une discussion a été tenue au sujet des trois histoires de changement précitées. Les membres du comité de sélection ont défendu avec passion leur analyse du leadership des femmes dans ces histoires.

Ils ont pu partager leur vision de ce leadership. En fin de compte, les participants ont choisi l'histoire la plus significative sur la base du fait que « cette femme ait pu changer sa condition économique ainsi que son rôle politique, et ce en ayant une vision et un but bien définis. Par conséquent, elle a pu changer les relations entre les femmes et les hommes. » Tous les membres du groupe ne se sont pas accordés sur l'histoire la plus significative. Certains d'entre eux considéraient une autre histoire comme étant la plus importante, parce qu'elle décrit « comment une femme a tenté de changer les conditions de vie d'autres femmes en travaillant avec elles et en essayant de changer leur niveau de conscience ».

Cette discussion a permis aux participants de mieux comprendre l'idée du leadership des femmes, afin d'analyser différents points de vue et de forger leur propre opinion au sujet de ce qu'ils considèrent significatif. Pour décrire leurs sentiments vis-à-vis de l'analyse et de la réflexion collectives, les participants ont employé des expressions telles que : « *inspirés* », « *pleinement impliqués* », « *motivés* », « *interactif et confus* », « *engagés dans une réflexion plus poussée* », « *participé activement* », « *mené une réflexion poussée* », « *nous comprenons mieux* », « *nous avons bien appris* », et « *impressionnés* » (Atelier de réflexion sur le changement le plus significatif, Éthiopie). Ces expressions mettent en évidence l'appréciation générale que ressent le groupe envers l'analyse et le processus d'apprentissage .

Apprendre à identifier le rôle de chacun dans le processus de changement

L'opportunité donnée à chaque participant et à chaque organisation de réfléchir à son propre rôle dans le processus de changement constitue une autre façon de faire en sorte que la collecte d'histoires et le processus de sélection aboutissent à des échanges en matière de promotion de l'égalité entre les sexes.

Certains conteurs ont indiqué avoir pris connaissance de l'importance et de la valeur de leur histoire de changement. Ils ont expliqué qu'ils ont pris conscience de leur rôle dans la promotion du changement en matière d'égalité entre les sexes. Ils avaient l'habitude de s'inspirer des histoires de vie de modèles nationaux célèbres. A présent, ils se sentent encouragés de savoir qu'ils peuvent eux aussi partager leur propre récit de changement, parce que ce dernier est également significatif.

La femme présentée ci-dessous partage actuellement sa propre histoire au sein de sa communauté pour inspirer d'autres personnes.

[Il y a moins de 20 ans], à un âge très précoce, [une jeune femme] s'est mariée de son propre chef. Elle était en cinquième année. Quelques jours après le mariage, elle s'est rendu compte de la situation de la vie pratique. À cause de la culture familiale traditionnelle, elle a dû abandonner tous ses rêves, ainsi que les émotions qui y étaient rattachées. Son éducation a pris fin et sa mobilité a été restreinte. Elle tenta d'obéir à toutes les décisions et instructions de son mari, de son beau-père et de sa belle-mère, comme une « bonne » ménagère rurale. Mais tous les jours, elle avait le sentiment que cette situation était injuste.

En 2008, [elle] s'est jointe à une association de microcrédit mise sur pied par une ONG partenaire de notre réseau. Elle est devenue membre d'un groupe de femmes bénévoles et commencé à convaincre son mari de soulever la restriction de sortir de la maison. Grâce à sa ferme volonté, elle a pu obtenir sa permission. Elle est ainsi devenue une bénévole très active et a participé à des formations sur les questions de genre et à différents dialogues, discussions et campagnes portant sur la protection des filles et des femmes contre le mariage précoce, le harcèlement sexuel et la violence domestique, ainsi que sur la question du renforcement de la participation des femmes à la prise de décision. » (Bangladesh)

Le processus de sélection a également suscité des discussions passionnées au sujet des rôles des individus et des organisations dans la promotion de l'égalité entre les sexes. Ceci constitue un point important parce que, pour promouvoir l'égalité entre les sexes, les acteurs doivent sentir qu'ils sont reconnus et validés dans leur rôle afin de pouvoir s'engager résolument dans la lutte constante contre des croyances solidement ancrées. Ce processus peut s'avérer frustrant et créer des doutes si on estime que les initiatives auxquelles on participe n'aboutissent à aucun résultat. Dans la situation décrite ci-dessous, le processus du Changement le plus significatif a motivé et poussé un employé à poursuivre la lutte pour l'égalité entre les sexes.

« En écoutant et en discutant des histoires de changement, j'ai pris conscience du fait que je joue également un rôle dans le processus d'intégration de la dimension genre. Ces récits révèlent un véritable changement et je joue un rôle dans ces changements. J'avais tendance à appréhender l'intégration de la dimension genre comme un élément extérieur à ma personne. C'est quelque chose que j'expliquais aux autres. À présent, j'ai réalisé que je fais partie de changements extrêmement inspirants. Je pourrais également être conteur. » (Employé d'une organisation partenaire, Bangladesh)

Cc

Dd

Ee

Ff

Gg

Troisième partie

Utilité de la Méthodologie du changement le plus significatif : qu'avons-nous appris ?



Dans les efforts visant à évaluer les résultats de la trajectoire d'intégration de genre et de leadership (GMLT) et à rendre visibles les changements qu'elle a occasionnés, la méthodologie du changement le plus significatif complète le tableau commencé par les indicateurs de cette trajectoire et par l'outil du « feu de signalisation genre ». Si les indicateurs de la trajectoire montrent bien les changements techniques et tangibles qu'elle aide à entraîner, la méthodologie du changement le plus significatif s'avère particulièrement utile pour faire ressortir les changements intangibles de nature qualitative.

Les riches descriptions et les voix convaincantes retrouvées dans les récits de changement, analysés et validés dans le processus de sélection et dans l'analyse secondaire, ont révélé des changements dans les croyances, attitudes et comportements des participants à la trajectoire GMLT. En outre, la méthodologie du changement le plus significatif entraîne des discussions animées et encourageantes au sujet de l'égalité entre les sexes et des rôles des personnes et des organisations dans l'instauration du changement.

Faire face aux défis

Toutefois, il ne va pas de soi que les changements intangibles significatifs résultant de la trajectoire ressortent à travers la collecte, la sélection et l'analyse d'histoires de changement. La méthodologie du changement le plus significatif représente une valeur ajoutée, certes, mais des contraintes ont une influence sur le degré auquel cette méthode révèle l'information souhaitée. Ces contraintes sont décrites ci-dessous.

Des 129 histoires recueillies durant la première année du processus du changement le plus significatif, seulement 47 ont souligné un changement culturel intervenu grâce à la trajectoire. Cette situation est due au fait que tous les changements décrits dans les histoires ne pouvaient pas être attribués à la trajectoire. Cela met en exergue l'importance de définir un domaine clair dès le début du processus. Les collecteurs d'histoire n'avaient pas toujours compris le domaine de la trajectoire GMLT, auquel l'histoire devait être attribuée. Selon l'interprétation de certains, la trajectoire portait sur toutes les questions liées à la dimension genre, ce qui n'est pas le cas. Cette situation a mené à la collecte de récits de changement liés à l'égalité entre les sexes qui ne pouvaient pourtant pas être attribués à la trajectoire. Ces histoires étaient utiles pour en apprendre plus sur les rapports hommes-femmes, mais l'étaient moins pour faire le suivi et l'évaluation de la trajectoire. La clarification des changements attribuables à la trajectoire, ainsi que l'importance de la collecte des histoires faisant ressortir ces changements, ont permis, dans une seconde phase de collecte de récits au Bangladesh, d'accroître le nombre d'histoires de changement pouvant lui être attribuées.

Le niveau de compétence des participants exerce aussi une influence sur l'issue du processus de changement le plus significatif. Les compétences telles que l'écoute active et la prise de notes sont nécessaires à la rétention des histoires de changement caractérisées par de riches descriptions et des voix convaincantes. La sélection et l'analyse secondaire d'une histoire de changement nécessitent également des compétences analytiques.

Le succès d'un processus de sélection peut être accru par un animateur compétent, capable d'orienter la discussion dans la bonne direction. Dans l'expérimentation avec la technique du changement le plus significatif, les collecteurs d'histoires avaient besoin de se familiariser avec le concept de « changement » en tant que processus. Beaucoup d'entre eux étaient habitués à la collecte d'informations sur des réalisations et non au sujet du processus de changement ayant mené à ces réalisations. Les histoires collectées au Bangladesh lors de la seconde phase contenaient déjà plus d'informations sur le processus de changement que celles recueillies dans la première phase. Cette situation indique que les compétences nécessaires pour collecter des histoires « intégrales » peuvent être façonnées tout au long du processus.

De plus, la **présence de confiance entre les individus** a exercé une influence sur les résultats de la collecte et de la sélection des récits. Par exemple, les collecteurs de récits ont affirmé avoir eu des difficultés à faire ressortir les histoires, souvent sensibles, qui se cachent derrière les processus de changement vers une meilleure égalité entre les sexes.

« Tout le monde n'est pas à l'aise de partager une histoire complète. Il n'est pas très difficile de parler de ses réalisations, mais pour décrire comment vous en êtes arrivé à ce stade, vous devez également inclure « l'avant ». Cela signifie que vous pouvez être amené à raconter des choses négatives au sujet de votre famille ou de votre mari. » (Collecteur d'histoire, Bangladesh)

« Cette méthode rend au conteur sa dignité et peut renforcer ses relations avec l'organisation : la personne confie son histoire à un membre de l'organisation, ce qui crée une certaine intimité et un sens de reconnaissance de la part de l'organisation. » (participant à l'atelier de réflexion sur la technique du changement le plus significatif, Éthiopie).

La collecte peut porter préjudice à la relation entre les participants et l'organisation si la valeur que revêt l'histoire pour le conteur n'est pas respectée, ou encore si l'argumentation des participants dans un processus de sélection n'est pas écoutée. Cette situation s'est manifestée, par exemple, lorsqu'un collecteur a déclaré à un conteur que son histoire était « peu significative ».

L'importance attribuée à une histoire par un conteur et l'argumentation des membres du comité de sélection doivent être valorisées et respectées. En accordant une attention particulière à l'établissement de relations lors de la collecte d'histoires et à la création d'un environnement propice à leur discussion, ce processus peut permettre d'établir la confiance entre les diverses parties.

Les histoires permettent également la rétention et la discussion d'informations précieuses spécifiques au contexte. Toutefois, dans les cas où les histoires de changement sont déconnectées de leur **contexte régional**, par exemple au cours de l'analyse secondaire, les analystes ont eu du mal à identifier les preuves de changement culturel. Souvent, des informations plus détaillées sur le contexte dans lequel ces histoires sont survenues étaient nécessaires à la compréhension du changement présenté. Pour surmonter cette contrainte, les analystes ont cherché à valider l'interprétation correcte en discutant entre eux.

Vu la spécificité des histoires de changement par rapport au contexte, il était difficile de généraliser les changements culturels survenus dans toutes les organisations ayant été impliquées dans la trajectoire GMLT. Si, par exemple, une femme explique qu'elle s'estime mieux respectée par ses collègues grâce à la trajectoire, cela est-il également valable pour ses collègues ? Et si ces dernières attestent avoir vécu un changement similaire, cela est-il vrai pour les autres organisations ayant pris part à la mise en œuvre de la trajectoire ? L'échantillonnage des conteurs et la phase de quantification du changement le plus significatif pourraient aider à résoudre ce problème. Une mise en œuvre plus rigoureuse aurait pu permettre d'arriver à une conclusion générale au sujet de l'étendue des changements culturels favorisés par la trajectoire.

Enfin, la **disponibilité des ressources** peut renforcer ou entraver le processus de changement. « *Le manque de temps et de ressources financières pour la mise en œuvre de la méthode constitue la plus grande contrainte à l'engagement du personnel de rang supérieur vis-à-vis du processus* », a déclaré un participant à l'Atelier de réflexion sur le changement le plus significatif tenu en Éthiopie. Au Bangladesh, le directeur d'une organisation partenaire a déclaré : « *Je suis inquiet au sujet du temps que je demande aux conteurs et de la longueur de toutes les étapes* ». Pour sa part, un participant du Niger a expliqué : « *Cette méthode est très intéressante et les sacrifices consentis pour l'employer en valaient la peine, mais je suis impatient de savoir comment venir à bout des lourdeurs administratives, ainsi que de la réticence et du manque de ressources destinées à l'utilisation de cette méthode* ».

Pour résoudre la contrainte liée aux ressources nécessaires pour utiliser la technique, une petite expérience s'est avérée utile et a permis de développer une idée réaliste des besoins et évaluer l'opportunité de fusionner les nouvelles tâches liées à l'utilisation de la méthodologie avec les tâches et responsabilités existantes du personnel. Cette expérience de la méthodologie du changement le plus significatif dans le contexte de la trajectoire a permis, par exemple, à une organisation partenaire au Bangladesh de recueillir les informations nécessaires à l'intégration effective de cette méthode dans son système de suivi et d'évaluation.

Quatrième partie

La méthodologie du changement le plus significatif peut-elle être utile dans mon travail ?



L'expérience de la méthodologie du changement le plus significatif dans le cadre de la trajectoire d'intégration de genre et de leadership (GMLT) mène à la conclusion que cette méthode ajoute de la valeur au suivi et à l'évaluation de cette trajectoire. L'expérience a révélé des informations pertinentes quant à la capacité de cette méthode à rendre visibles des changements intangibles que d'autres outils de suivi laissaient invisibles. En outre, elle a suscité des conversations motivantes sur les efforts visant à améliorer la justice de genre.

De nombreuses organisations ont du mal à assurer la visibilité des résultats de leurs interventions. Ainsi, la méthodologie du changement le plus significatif pourrait apporter une précieuse contribution à leurs activités de suivi et d'évaluation.

Pour aider les organisations à déterminer l'utilité que revêt cette méthode pour leur travail, il est suggéré d'effectuer une petite expérience à son sujet afin de savoir dans quelle mesure elle révèle des informations précieuses sur les changements qui, autrement, resteraient cachés. Cette expérience permet également de déterminer si ces organisations sont en mesure de créer les facteurs permettant d'aboutir à un changement et de favoriser l'apprentissage.

Les considérations suivantes relatives aux facteurs favorables et aux objectifs de cette méthode, telle qu'elle est utilisée par Oxfam Novib, peuvent aider les organisations à mener une première évaluation de son utilité dans leur travail.

Facteurs favorables

Une attitude d'ouverture envers le processus du changement le plus significatif en tant que nouvelle méthode

Une attitude d'ouverture à la méthodologie du changement le plus significatif en tant que nouvelle méthode, différente des pratiques de suivi et d'évaluation standards, doit être manifestée et cultivée. Cette méthode nécessite et favorise une nouvelle façon de travailler et de penser. Lors de la collecte de données, les organisations ont souvent recours à des outils quantitatifs principalement basés sur différents critères de validité scientifique. Dans l'expérience dont il est ici question, cette pratique a amené certains membres d'un comité de sélection à analyser la signification de l'histoire selon son caractère SMART (spécifique, mesurable, accessible, réaliste et temporellement limitée). En utilisant cette démarche, les membres de ce comité ne sont pas en mesure d'analyser le contenu réel du récit et d'expliquer la raison qui les a poussés à accorder de l'importance à un changement, ce qui les empêche de tirer profit de la force de cette méthode.

Les approches quantitative et qualitative ont chacune leur propre valeur et peuvent se compléter mutuellement dans le suivi et l'évaluation des programmes. Toutefois, aucune d'entre elles ne doit être évaluée selon les normes de l'autre.

Un environnement sûr pour apprendre à utiliser la méthode

Il est important de savoir que la méthodologie du changement le plus significatif risque de ne pas fonctionner parfaitement la première fois qu'on l'utilise. Afin d'apprendre à utiliser cette méthode, un environnement sûr est nécessaire. L'introduction de la méthodologie du changement le plus significatif signifie à coup sûr que les membres du personnel auront de nouvelles tâches à remplir et seront appelés à développer de nouvelles compétences. L'utilisation de la technique n'exige pas de tous les participants une expertise en matière de suivi et d'évaluation. Cependant, elle nécessite une solide alphabétisation de base et des techniques d'entretien.

La méthodologie du changement le plus significatif constitue un bon exercice pour permettre au personnel des programmes à tous les niveaux de mettre au point et de développer de nombreuses compétences importantes et transférables pouvant être utiles dans d'autres parties de leur travail. Parmi ces compétences figurent la formulation de questions pour obtenir des informations pertinentes, l'écoute active, la prise de notes, la rédaction, la traduction, le dialogue et les compétences analytiques. Toutefois, ce développement des compétences nécessite un environnement sûr permettant au personnel de mettre librement en pratique ses compétences et d'acquérir la confiance nécessaire pour les utiliser plus tard.

L'allocation du temps et des ressources nécessaires

Une réponse commune à l'introduction de cette méthode est qu'elle nécessite trop de temps et de fonds. Cette affirmation n'est pas nécessairement vraie. Les organisations partenaires ayant participé à cette expérience ont trouvé des moyens réalisables d'intégrer la méthodologie du changement le plus significatif dans leurs activités continues de suivi et d'évaluation. Cela dit, on ne doit pas sous-estimer le temps et les ressources nécessaires pour assurer la réussite de l'intégration de cette méthode dans le système de suivi et d'évaluation des organisations. On doit faire preuve de réalisme, particulièrement à l'égard du temps investi par le personnel et les ressources humaines nécessaires pour assurer la réussite de la mise en œuvre de la méthodologie. Les questions suivantes aident à estimer le niveau de ressources approprié : de combien de temps le personnel a-t-il besoin pour recueillir les histoires ? Quel est le nombre de personnes nécessaire à la coordination de ce processus ? Disposons-nous de l'expertise au sein de nos organisations partenaires pour assurer une assistance technique ?

L'allocation du temps nécessaire permet de faire en sorte que ce processus soit vécu en tant qu'exercice inspirant et motivant, et non comme une charge de travail supplémentaire.

Le soutien d'un champion

La réussite du processus de mise en œuvre dépend également du soutien d'un champion disposé à soutenir l'utilisation de la méthodologie. Dans les organisations où une personne d'autorité a encouragé l'utilisation de la méthode, le processus a mené à des idées précieuses au sujet des changements culturels et renforcé l'apprentissage à propos de ces changements ainsi que l'enthousiasme vis-à-vis de l'utilisation de la méthode.

But de l'inclusion de la méthodologie du changement le plus significatif dans les systèmes actuels de suivi et d'évaluation

Apprentissage

La méthodologie du changement le plus significatif est un outil approprié pour apprendre à connaître un projet donné. Elle peut révéler des informations au sujet des changements qui restent cachés en cas d'utilisation d'outils de suivi uniquement quantitatifs. Les histoires de changement et les processus de sélection et d'analyse y afférents mènent les participants vers une meilleure compréhension des changements culturels et de leur propre rôle dans le processus de changement.

Inclusion et autonomisation

La méthodologie du changement le plus significatif constitue également un outil d'inclusion de différents acteurs dans le cycle de suivi et d'évaluation. Le fait de recueillir des récits de changement permet d'impliquer des voix rarement entendues. En outre, cette méthode invite les personnes issues de différentes organisations et occupant différentes positions à discuter de ce qui leur importe véritablement. Ainsi, la méthodologie du changement le plus significatif peut contribuer au renforcement des relations entre les acteurs et favoriser leur autonomisation.

Mise en évidence des changements imprévus

La méthodologie du changement le plus significatif n'étant pas limitée à des indicateurs prédéfinis, les conteurs sont en mesure de partager des changements imprévus. Si la question posée par le collecteur d'histoires est suffisamment ouverte, le conteur peut décrire des changements totalement imprévus survenus à travers la mise en œuvre d'une initiative.

Dans le classement des histoires effectué lors de l'analyse secondaire, des changements imprévus résultant de la mise en œuvre de la trajectoire ont été identifiés. Par exemple, l'équipe a découvert que 17 des 119 histoires faisaient référence à des changements survenus dans le domaine de la violence basée sur le genre, dont neuf pouvaient être attribuées à la trajectoire. La lutte contre la violence basée sur le genre n'étant pas un objectif spécifique de la trajectoire, le fait que cette dernière ait abouti à des changements dans ce domaine a été considéré comme un changement imprévu remarquable. Cela a mené à une réflexion face au lien entre les programmes d'intégration de la dimension genre et à d'autres questions liées au genre, telle la violence basée sur le genre.

Il est important de noter qu'on prête également à la méthodologie du changement le plus significatif la capacité à faire ressortir les changements négatifs. Toutefois, l'expérience Oxfam Novib démontre la difficulté de recueillir des changements négatifs à travers cette méthode. La grande majorité des histoires recueillies dans le cadre de cette expérience font référence à des changements positifs. Cependant, les organisations qui choisissent d'étudier les changements négatifs liés à une intervention peuvent décider de demander spécifiquement la discussion de ces changements dans le cadre de la collecte des histoires. Toutefois, cette démarche n'a pas été suivie dans la présente expérience.

Utilisation des histoires dans les publications

La méthodologie du changement le plus significatif est une opportunité de faire ressortir des histoires attrayantes utiles pour documenter et communiquer le changement. Ces histoires sont généralement brèves et faciles à comprendre, ce qui les rend accessibles à un large éventail de publics. De nature, elles servent très bien d'exemples : lorsque vous prenez connaissance d'une histoire positive, vous avez tendance à vouloir la raconter à d'autres. Toutefois, cette attitude peut transformer le processus du changement le plus significatif en quête d'histoires de réussite, plutôt qu'un outil de suivi et d'évaluation d'impact, et avoir des conséquences négatives sur la qualité de l'information recueillie et la réflexion qui s'ensuit. Une fois qu'un comité de sélection commence à sélectionner les histoires pour leur attrait, il peut rejeter des histoires de changement moins attrayantes ou décrivant des changements négatifs. Ces histoires pourraient, toutefois, contenir des idées précieuses permettant de tirer des enseignements des résultats des projets.

Discussion de changements survenus dans différents contextes culturels

L'utilisation d'histoires de changement dans un contexte international peut susciter des débats intéressants sur la façon dont ils sont perçus et vécus au-delà des frontières. Dans l'expérience dont il est ici question, les participants issus d'un large éventail de pays et de régions se sont engagés dans une discussion sur des histoires de changement. Ces dernières étaient facilement accessibles et ont permis de tirer des leçons sur la question de l'égalité entre les sexes dans différents contextes.

Toutefois, dans un contexte international, l'utilité des histoires de changement est confrontée à des limites. Les histoires sont souvent racontées en langue locale, transcrites dans une langue seconde, puis traduites dans une autre langue comme l'anglais ou le français pour être accessibles à d'autres parties prenantes. Les organisations employant la méthodologie du changement le plus significatif dans des contextes multilingues et internationaux peuvent être confrontées à la difficulté de faire en sorte que la traduction restitue, de façon précise et intelligible, le sens et le ton de l'histoire, ainsi que la voix du conteur.

Le conteur peut également supposer, à juste titre, que le collecteur d'histoires jouit d'une compréhension de base du contexte local. Une fois que l'histoire est acheminée à un autre pays pour les besoins de la sélection et de l'analyse, le lecteur peut ne pas disposer de la connaissance du contexte local nécessaire pour comprendre exactement pourquoi le changement est significatif pour le conteur et l'organisation locale qui l'a recueillie. En effet, le sens étant profondément ancré dans le contexte, la signification d'une histoire ne se conserve pas toujours lors de son acheminement à d'autres lieux.

Puis-je utiliser la méthodologie du changement le plus significatif dans mon travail ?

« Êtes-vous en mesure de mettre en place des facteurs favorables ? »

- Une attitude ouverte vis-à-vis d'une nouvelle approche au suivi et à l'évaluation
- Un environnement sûr permettant de tirer des enseignements de la méthodologie et des opportunités de renforcement des capacités
- L'allocation spécifique de temps et de ressources financières pour le processus
- Le soutien d'un champion pour inspirer et motiver les personnes engagées à poursuivre le processus

Que cherchez-vous à obtenir par l'utilisation de cette méthode ?

La méthodologie du changement le plus significatif peut être un outil approprié pour :

- inspirer l'apprentissage du processus d'atteinte des objectifs de développement,
- recueillir des preuves de changements intangibles, par exemple le changement de comportement et d'attitude,
- recueillir des changements négatifs ou imprévus,
- renforcer l'effet d'autonomisation et les pratiques d'inclusion de vos activités de suivi et d'évaluation.

Faites preuve de prudence lorsque vous souhaitez :

- utiliser les histoires à des fins de publication
- employer la méthode dans un contexte international

Remerciements

L'Initiative Jalons de mesure a été rendue possible grâce à l'expertise de l'équipe Gender at Work et au soutien financier et technique d'Oxfam Novib et de PSO, une organisation néerlandaise qui met l'accent sur le renforcement des organisations de la société civile des pays en développement par le biais du développement des capacités.



Nous apprécions avant tout la contribution du personnel d'Oxfam Novib, des organisations partenaires et des consultants en matière de genre, qui ont eu l'audace de prendre part à cette expérience et qui ont accepté de partager leurs expériences.

Publication :

Juillet 2012

Auteurs :

Esther Benning

Jeanette Kloosterman

Rex Fyles

Traduction française :

Abdoulaye Samba

Éditrice :

Geneviève Proulx

Natasha de Bats

Photo couverture :

Rankin/Oxfam

Oxfam Novib
Mauritskade 9
Postbus 30919
2500 GX Den Haag
Pays-Bas
T (31) 70 342 16 21
www.oxfamnovib.nl