



WOMEN LEAD IN EMERGENCIES

Rapport d'évaluation et d'apprentissage

Auteur

Luisa Dietrich, consultante indépendante, contractée par CARE International UK
<https://careinternational.org.uk/>

Remerciements

Ce rapport d'évaluation a bénéficié des précieuses contributions de Charlotte Heales et Tam O'Neil de CARE International UK, de Fatouma Zara, ainsi que des équipes de projet WLIE de CARE Colombie, CARE Mali, CARE Niger, CARE Philippines et CARE Ouganda.

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de CARE ou de ses programmes.

Photo de la page de couverture : Groupe de femmes leaders de Kyangwali

Image: photographe CARE Ouganda Staff



Table of contents

ACRONYMES ET ABBRÉVIATIONS	iv
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	v
INTRODUCTION	1
APPROCHE ÉVALUATIVE	3
Cadre d'évaluation	3
Approche méthodologique	4
LE MODELE WOMEN LEAD IN EMERGENCIES	7
Qu'est-ce que l'initiative Women Lead in Emergencies?	7
Le modèle en cinq étapes	7
Quels sont les problèmes que Women Lead cherche à résoudre ?	9
Comment cherche-t-il à répondre à ces questions ?	10
Contextes de mise en œuvre	11
QUELS RESULTATS AVONS-NOUS CONTASTATÉ GRACE A L'INITIATIVE WOMEN LEAD IN EMERGENCIES ?	15
Confiance, connaissances et auto-efficacité	15
La présence des femmes et leur participation significative à la prise de décision	18
Le leadership formel et informel des femmes	22
Les femmes prennent des mesures collectives	25
Faire évoluer les normes et engager les hommes	30
Améliorer les réponses humanitaires	34
Résumé de la matérialisation des résultats	40
COMMENT LE CHANGEMENT SE PRODUIT	41
La théorie du changement « Women Lead »	41
Préparer les conditions de la participation des femmes	43
Changement à plusieurs niveaux : agence, relations et structures	46
Modes de participation : exploration des choix et des priorités des femmes	49
LECONS POUR LA MISE EN OEUVRE	52
Défis	52
Facteurs de réussite	53
Possibilités d'amélioration	54
CONCLUSIONS	59
RECOMMANDATIONS	61
BIBLIOGRAPHIE	63
ANNEXES	66

Annexe 1 : Plans d'action - tendances par pays	66
Annexe 2 : Résumé de la mise en œuvre étape par étape dans la pratique, avec des recommandations pratiques d'amélioration	67
RÉFÉRENCES	69

Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : Lieux de mise en œuvre du programme Women Lead	2
Figure 2 : Le modèle en cinq étapes	8
Figure 3 : Domaines de changement du cadre MEAL	15
Figure 4 : Confiant de connaître mes droits, Diffa (Niger).....	16
Figure 5 : Fréquentation des espaces formels, Diffa (Niger) et Kyangwali (Ouganda)	19
Figure 6 : Régularité de la fréquentation, Diffa (Niger) et Kyangwali (Ouganda)	20
Figure 7 : occuper une position de leader dans la communauté, Diffa (Niger) et Kyangwali (Ouganda)	23
Figure 8 : Tendances générales des plans d'action des femmes chefs de file (total 78)	26
Figure 9 : La théorie du changement des femmes chefs de file	41
Figure 10 : Cadre de l'égalité des sexes de CARE.....	46
Tableau 1: Cadre MEAL des femmes dirigeantes	3
Tableau 2: Cadre d'évaluation - échelles d'évaluation	4
Tableau 3: Répartition des échantillons par pays (données quantitatives).....	4
Tableau 4: Répartition des échantillons par pays (données qualitatives)	5
Tableau 5: Sources de données disponibles par pays.....	6
Tableau 6: Description des cinq étapes.....	8
Tableau 7: Variations dans les modalités de mise en œuvre	11
Tableau 8: Variation des contextes des pays pilotes.....	12
Tableau 9: Matrice comparative des plans d'action - type d'activités.....	27
Tableau 10: Résumé de l'évaluation du modèle Women Lead.....	40

Acronymes et abréviations

RRC	Réduction des risques de catastrophes
FGD	Discussions de groupes / Focus group discussion
VBG	Violence basée sur le genre
GEM	Gender equitable men / hommes équitables en matière de genre
KII	Key informant interview / Entretien avec informateur clé
MEAL	Monitoring, evaluation, accountability and learning / Suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage
ONG	Organisation non-gouvernementale
RGA-P	Analyse rapide de genre sur le pouvoir et la participation
RWC	Refugee welfare committee / Comité d'aide aux réfugiés
SGBV	Sexual and gender-based violence / Violence sexuelle et basée sur le genre
SDSR	Santé et droits sexuels et reproductifs
ONU	Nations Unies
HCR	La haute commission pour les réfugiés
VSLA	Associations villageoises d'épargne et de crédit / Village Savings and loans association
WL / WLiE	Women Lead in Emergencies

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Women Lead in Emergencies

Le modèle Women Lead in Emergencies (Women Lead) de CARE a été développé pour rendre opérationnel l'engagement de CARE envers le leadership des femmes comme l'un de nos quatre domaines d'intervention pour le Genre dans les situations d'urgence.¹ Women Lead soutient les femmes au sein des communautés qui se trouvent en première ligne des conflits, des risques naturels et climatiques, des pandémies et d'autres crises, afin qu'elles puissent revendiquer leur droit à avoir leur mot à dire sur les questions qui les concernent et à participer à la préparation, à la réponse et au rétablissement des urgences.

Le modèle Women Lead cherche à combler les lacunes fondamentales de la réponse humanitaire qui ont pour conséquence l'exclusion des femmes d'une participation et d'un leadership significatifs dans les décisions qui affectent leur vie. La théorie du changement de Women Lead est la suivante :

Les pratiques des agences humanitaires et des bailleurs de fonds continuent d'être influencées par des structures de pouvoir coloniales, sexistes et racistes qui sapent la participation significative des femmes et encouragent le statu quo. C'est particulièrement le cas pour les femmes des pays du Sud directement touchés par les conflits et les crises. En 2015, un examen de Résolution n° 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU sur les femmes, la paix et la sécurité a constaté : « l'échec collectif du système humanitaire à reconnaître la capacité des organisations locales de la société civile, des femmes et des filles à agir en tant que partenaires dotés de connaissances et d'expériences précieuses limite gravement notre efficacité ». Depuis lors, les recherches de CARE ont continué à mettre en évidence de quelle manière les voix des femmes ne sont pas entendues dans la prise de décision humanitaire.^{2,3}

L'approche Women Lead cherche à aborder certains de ces problèmes et à soutenir les groupes de femmes par une combinaison de mesures :

- **Un modèle** d'engagement qui consiste en **cinq étapes** interconnectées : Réfléchir, Analyser, Co-créer, Agir et Apprendre. Ce modèle s'appuie sur des outils existants, tels que l'Analyse rapide de genre sur le pouvoir et la participation et le Plan d'action de CARE, pour permettre aux femmes d'avoir leur mot à dire sur les décisions qui affectent leur vie tout en renforçant leur participation significative et leur leadership ;
- Un **budget d'activité dédié**, contrôlé par les groupes eux-mêmes, qui peut être utilisé pour répondre aux besoins ou atteindre les objectifs qu'ils ont identifiés dans le cadre de la phase « Agir » ;
- CARE utilise son profil et son pouvoir pour **faire de la place aux femmes dans les espaces de prise de décisions humanitaires et communautaires** - en soutenant les femmes pour qu'elles engagent les leaders communautaires, les acteurs humanitaires, et les hommes et les garçons pour qu'ils soient les alliés de la participation et du leadership des femmes.

Depuis 2018, CARE a piloté Women Lead sur 15 sites en Colombie, au Mali, au Niger, aux Philippines, à Tonga et en Ouganda. En 2020, Women Lead a travaillé directement avec 804 groupes de femmes. En pilotant cette approche dans divers endroits et au sein de différents types de crises humanitaires, Women Lead a cherché à comprendre les défis, les obstacles et les facteurs favorables concernant ce type de programmation dans différents contextes.

Cette évaluation cherche à évaluer les résultats de l'approche à travers ces programmes pilotes comme un moment d'apprentissage critique avant sa mise à l'échelle. L'évaluation utilise des données issues de

méthodes mixtes dans les six zones pilotes, avec un accent particulier sur les programmes pilotes les plus anciens au Niger et en Ouganda, pour comprendre :

1. Quels résultats avons-nous constatés grâce à l'initiative « Women Lead in Emergencies » ?
2. Quels sont les moyens par lesquels le changement se produit ?
3. Comment le projet est-il mis en œuvre et quelles sont les possibilités d'amélioration ?

Ce rapport présente les résultats obtenus dans ces trois domaines et propose également des recommandations sur la manière d'améliorer la programmation future, car Women Lead cherche à dépasser cette phase pilote et à être plus largement mis en œuvre dans le cadre du portefeuille de réponses humanitaires de CARE.

Quels résultats avons-nous constatés grâce à l'initiative « Women Lead in Emergencies » ?

Le cadre de recherche Women Lead cherche à comprendre le changement dans six domaines clés :



1. **La confiance, les connaissances et l'auto-efficacité des femmes :** L'évaluation identifie des preuves qualitatives considérables de l'augmentation de la confiance, des connaissances et des capacités. Les participantes ont identifié le modèle Women Lead comme étant pertinent pour leurs besoins et accessible pour elles. Nous pouvons constater que les femmes considèrent le modèle Women Lead comme un outil important d'action collective - en aidant les femmes à faire entendre leur voix, à défendre leurs besoins et à s'engager plus efficacement avec les parties prenantes. Des enquêtes quantitatives confirment ces résultats. Au Niger, 88% des participantes au programme Women Lead ont confiance dans la connaissance de leurs droits, contre 58% des non-participantes. En Ouganda, 58 % des participantes au programme Women Lead se disent « confiantes dans l'accès aux services », contre 40 % des femmes non participantes.
2. **La présence des femmes et leur participation significative à la prise de décision :** L'évaluation constate que les groupes Women Lead augmentent la présence des femmes, la régularité de leur présence et leur participation significative et efficace aux prises de décisions dans les communautés. Au Niger, 91% des femmes qui ont participé au programme Women Lead ont assisté à des réunions communautaires formelles et près de 60% ont déclaré avoir assisté régulièrement à ces réunions, contre seulement 34% des femmes qui n'ont pas participé au programme Women Lead. Ces résultats ont été obtenus en dépit du fait que les hommes de la communauté avaient auparavant contesté la présence des femmes à ces réunions. Le modèle Women Lead semble normaliser la présence des femmes dans les espaces de prise de décision, et nous constatons que les femmes forment leurs propres forums de prise de décision et se créent des opportunités pour prendre des décisions, agir ou demander des comptes aux dirigeants. En Ouganda, l'Association des femmes réfugiées du Sud-Soudan s'est officiellement enregistrée pour devenir la première organisation communautaire de femmes reconnue dans Omugo. Nous constatons également l'incorporation de groupes Women

Lead en Colombie, où des groupes ont été officiellement enregistrés et ont commencé à offrir des services à d'autres femmes.

3. **Le leadership formel et informel des femmes :** Nous constatons que les femmes se sentent habilitées à occuper des postes de direction au sein de leur communauté, tant de manière formelle qu'informelle. Au Niger, les femmes participantes sont beaucoup plus susceptibles d'être des leaders dans leur communauté que les non-participantes (31% des participantes au programme Women Lead contre 9% des non-participantes). En Ouganda, 22% des participantes au programme Women Lead occupent des postes de direction dans leur communauté, contre 14% des non-participantes. En Colombie, pour laquelle nous disposons de données de comparaison avant et après le projet pour cet indicateur, avant le projet Women Lead, 21% des membres occupaient des postes de direction au sein de leur communauté. Ce chiffre était passé à 40% au moment de cette évaluation. Cependant, il est possible d'améliorer encore ce travail et de promouvoir de manière plus cohérente le leadership des femmes en travaillant sur la représentation politique, le style de leadership et les processus décisionnels horizontaux/inclusifs.
4. **Les femmes agissent collectivement :** L'approche Women Lead contribue à la fois à l'autonomisation des femmes et à l'élimination des obstacles complexes à leur participation significative. Les plans d'action Women Lead sont un outil utile pour mobiliser les femmes en vue d'une action collective pour défendre les besoins et les souhaits des femmes, organiser des activités de soutien par les pairs et de solidarité, et améliorer leurs communautés en engageant les détenteurs du pouvoir. Des mesures ont également été prises pour s'attaquer aux conditions préalables à la participation et, dans les plans d'action disponibles pour l'analyse, 42% des actions concernaient les moyens de subsistance et la génération de revenus. Cela souligne l'importance pour les femmes d'être libres d'établir des priorités en fonction de leurs besoins, afin de pouvoir s'attaquer aux conditions préalables à la participation si nécessaire. Nous pouvons également observer des preuves qualitatives claires de l'action collective des femmes pour apporter des changements au sein de leurs communautés. Cela inclut :
 - **Influencer les acteurs humanitaires et les autorités locales pour qu'ils répondent aux besoins des femmes et de la communauté :** En Ouganda, les membres du groupe ont réussi à convaincre les acteurs de la réponse humanitaire de rapprocher le site de distribution de nourriture.
 - **Plaider pour remédier à une injustice :** Au Niger, les femmes avaient du mal à accéder aux services de maternité en raison des coûts élevés. Les groupes Women Lead ont plaidé auprès du médecin du district et du directeur de l'hôpital - et ont obtenu une réduction considérable du coût d'accès aux services hospitaliers.
 - **Relier et compléter les acteurs communautaires :** En Ouganda, les groupes Women Lead ont pris l'initiative d'aborder les tensions communautaires. Par exemple, lorsqu'il y avait des tensions autour de l'accès à la terre et au bois de chauffage, les femmes ont travaillé avec les dirigeants de différentes communautés pour mettre en place des accords sur l'utilisation des ressources naturelles.
 - **Livraison directe et résolution de problèmes :** Nous voyons des exemples de femmes qui travaillent pour répondre directement aux besoins de leurs pairs. Aux Philippines, les femmes se sont engagées dans la prévention de la violence basée sur le genre (VBG) en créant des groupes de surveillance de la VBG. En Colombie, les femmes se sont engagées auprès des militaires par le biais de brigades sanitaires. En Ouganda, les femmes ont joué un rôle actif dans la gestion des conflits familiaux.
 - **Se présenter aux élections et institutionnaliser la participation des femmes :** En Ouganda, nous avons vu des exemples de femmes se présentant aux élections du Conseil pour le bien-être des

réfugiés, y compris à des postes qui, selon les normes de genre, sont généralement réservés aux hommes. Nous avons également vu des exemples de femmes se présentant aux élections en Colombie et au Niger.

Cependant, bien qu'il y ait des indications claires d'une série de résultats différents liés à l'action collective et qui ont une influence sur les issues, les limitations dans la documentation des plans d'action, et des résultats associés, rendent difficile l'évaluation de l'impact complet de l'action collective soutenue par Women Lead.

5. **Faire évoluer les normes sociales et impliquer les hommes :** L'analyse qualitative suggère que l'initiative Women Lead contribue à normaliser et à légitimer les femmes dans les postes de direction et à renforcer l'acceptation de la communauté par un travail réussi et conjoint. Elle montre également un changement naissant dans les attitudes et les comportements des hommes, bien qu'il soit important que les équipes soient vigilantes quant aux réactions négatives. Le processus d'engagement des hommes et des garçons est souvent mené par les membres du groupe et, bien qu'il y ait des exemples clairs d'hommes ayant des attitudes positives envers les interventions de Women Lead, il est possible d'incorporer ces résultats plus clairement dans les processus de suivi. Les équipes devraient également disposer de plus de conseils sur les modes d'engagement efficaces.
6. **Réaliser de meilleures réponses humanitaires :** Cette évaluation constate que la capacité des femmes à participer aux décisions humanitaires qui affectent directement leur vie a augmenté par rapport à la période précédant l'initiative Women Lead. Cependant, malgré des contributions notables, la mesure dans laquelle les femmes affectées influencent la prise de décision humanitaire et améliorent la réponse humanitaire est encore limitée. Les groupes Women Lead obtiennent de meilleures réponses humanitaires en influençant les parties prenantes humanitaires et en fournissant directement un soutien humanitaire par les pairs. Lorsque les femmes ont les moyens d'apporter un soutien direct, elles ont également une meilleure idée de ce à quoi peuvent ressembler des réponses significatives, et peuvent alors mieux influencer les acteurs humanitaires.

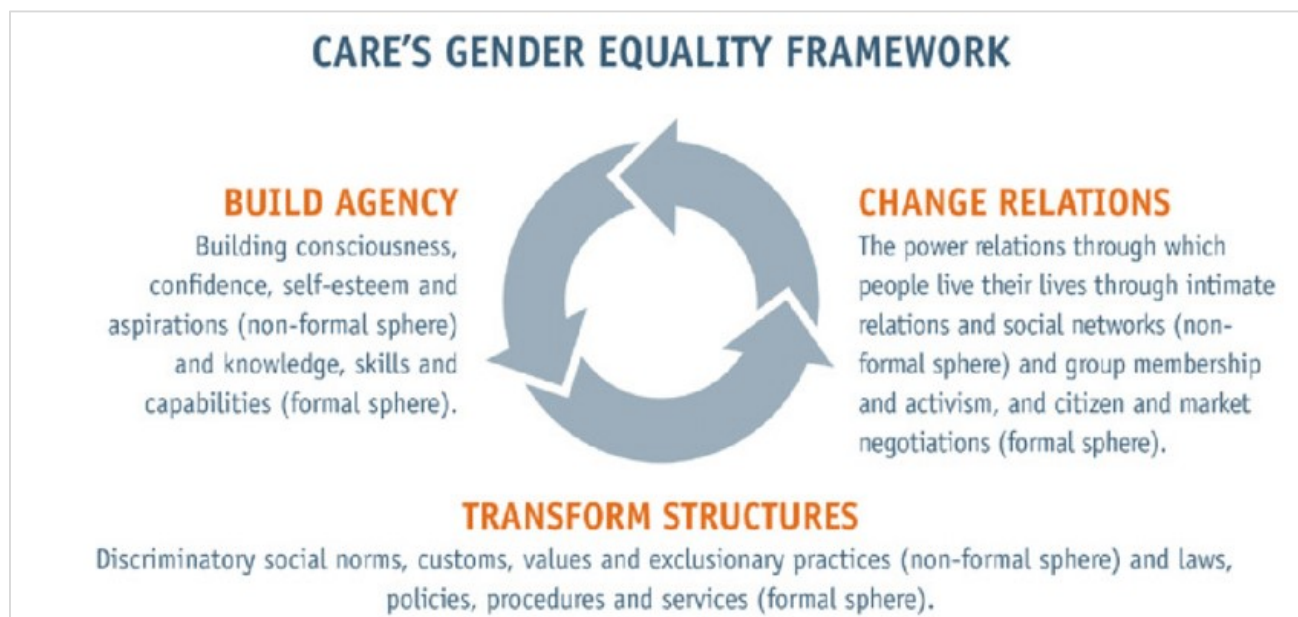
Le tableau ci-dessous résume deux niveaux d'évaluation distincts mais liés entre eux dans les six domaines de changement : a) l'**efficacité du modèle et de l'approche Women Lead**, et b) les **progrès par rapport aux résultats/changements**, avec des justifications plus détaillées à la fin de chaque section de domaine de changement.

Efficacité du modèle Women Lead	Hauts niveaux		Niveaux élevés		Niveaux élevés		Faibles niveaux	
Progrès par rapport aux résultats/changements	Réalisations exceptionnelles		Progrès significatifs		Amélioration modeste		Activité mais pas de changement	
La confiance, les connaissances et l'auto-efficacité des femmes	✓	✓						
Présence des femmes et participation significative à la prise de décision		✓	✓					
Le leadership formel et informel des femmes			✓	✓				
Les femmes agissent collectivement		✓	✓					

Faire évoluer les normes sociales et impliquer les hommes				✓	✓			
Améliorer les réponses humanitaires					✓	✓		

Comment le changement se produit-il ?

Cette évaluation montre que le modèle en cinq étapes (Réfléchir, Analyser, Co-créer, Agir et Apprendre), combiné à des budgets d'activités et à une aide à la mise en réseau, est une approche efficace pour soutenir les femmes, et qu'il entraîne un changement conforme aux domaines de changement définis dans le cadre de l'égalité des sexes de CARE :



Plus précisément, Women Lead travaille dans ces domaines :

- **Construire la capacité d'action** : Women Lead aborde les conséquences complexes des crises pour les femmes et les filles, telles que l'isolement, la dépression et les mécanismes d'adaptation négatifs, de manière collective, tout en développant la conscience de genre et l'amélioration de l'estime de soi.
- **Changer les relations** : Les femmes reconnaissent l'importance stratégique de travailler avec d'autres, ce qui est confirmé par des améliorations sur une série d'indicateurs (qui varient selon les contextes) qui mesurent les changements dans les méthodes de travail collectives. Ces changements permettent aux groupes de femmes de travailler avec d'autres, d'élaborer des stratégies, de former des alliances et de créer des réseaux.
- **Transformer les structures** : Les groupes Women Lead s'affirment en tant que parties prenantes en enregistrant leurs groupes pour s'engager officiellement auprès des autorités locales et des détenteurs du pouvoir. Ce faisant, elles se positionnent mieux, elles et leurs groupes, pour participer, que ce soit dans les forums de prise de décision ou en plaidant pour les changements qu'elles veulent voir dans leur vie.

En outre, Women Lead contribue à un changement transformateur en **s'attaquant aux conditions préalables à la participation des femmes**. Women Lead prépare et accompagne des groupes de femmes dans des contextes humanitaires. Ceci leur permet de surmonter collectivement les obstacles à une participation significative par le biais de la création de moyens de subsistance et de revenus, de la

formation professionnelle et du renforcement des capacités, et en impliquant les hommes en tant que partenaires, soutiens et alliés. En permettant aux femmes de définir leurs propres priorités, le modèle Women Lead peut répondre aux besoins des femmes là où elles se trouvent, et leur permet d'aborder le changement à leur propre rythme et d'une manière qui correspond à leurs capacités, besoins et intérêts actuels.

Au-delà de cela, l'évaluation constate que les femmes choisissent de participer et d'apporter des changements de diverses manières, en fonction des différents besoins du groupe, des différentes structures de gouvernance et d'autres facteurs contextuels en place. Cependant, les principaux modes de participation observés dans le cadre de cette étude sont les suivants :

Ces formes distinctes d'engagement des parties prenantes devraient rendre possible la poursuite de la conceptualisation d'un cadre de participation, de leadership et d'influence afin de consolider le modèle Women Lead en ce qui concerne l'engagement substantiel et l'évaluation de l'efficacité.

Mise en œuvre de l'initiative Women Lead in Emergencies

Women Lead a été confronté à un certain nombre de défis dans sa mise en œuvre. Il s'agit notamment de la résistance patriarcale au leadership des femmes, des défis liés au fonctionnement dans des contextes humanitaires, des restrictions liées à la pandémie de COVID-19, des ressources limitées ou inadéquates et des contraintes de temps. La flexibilité du modèle Women Lead a été utile pour surmonter ces contraintes. Cependant, au-delà de cela, certains aspects supplémentaires concernant la mise en œuvre peuvent aider à renforcer davantage la réalisation des résultats :

1. **Passer d'un cycle à une spirale** : Dans certains cas, les groupes semblent avoir dépassé le modèle en cinq étapes de Women Lead. Il peut être utile d'envisager la transition vers un modèle « en spirale », qui permet l'inclusion d'outils et de méthodologies plus avancés de programmation de la gouvernance, afin de répondre aux ambitions croissantes des groupes au fur et à mesure de leur progression.
2. **Garantir l'inclusion de trois « piliers de soutien »** qui permettent de s'attaquer aux obstacles et de saisir les opportunités de manière plus stratégique. Il s'agit a) d'impliquer les hommes et les garçons en tant que participants, soutiens, alliés et bloqueurs, b) de préparer les conditions locales de participation, et c) de faciliter l'apprentissage par les pairs, la mise en réseau et l'influence des opportunités.
3. **Référentiel de contenu substantiel** : Si la boîte à outils Women Lead est efficace, pratique et contextualisée, un référentiel de contenu substantiel et le déploiement d'une plateforme open-source pour la boîte à outils pourraient consolider davantage ces outils pour les acteurs humanitaires.

En outre, il existe des possibilités d'améliorer la programmation en remédiant à certaines faiblesses dans la mise en œuvre. Il s'agit notamment d'assurer un accompagnement plus adapté des groupes de femmes dans les mêmes contextes, de maintenir des exigences minimales en matière de ressources pour les équipes et de tirer parti du pouvoir de CARE pour générer des opportunités d'influence pour les groupes Women Lead.

Conclusions

Cette évaluation constate que **Women Lead réussit à mettre en œuvre efficacement des** approches de transformation du genre dans des contextes humanitaires, avec des impacts qui vont au-delà des participants directs pour bénéficier à des communautés entières. C'est pourquoi, **cette évaluation recommande la consolidation du modèle Women Lead, pour passer de la phase pilote à un déploiement**

complet. Elle recommande l'extension à d'autres contextes, ainsi que l'engagement actif des pairs humanitaires. Les expériences et les résultats cumulés du projet pilote Women Lead ont le **potentiel de guider le secteur humanitaire** sur les approches efficaces pour assurer une plus grande participation des femmes et des filles dans les réponses humanitaires. Des mesures doivent maintenant être prises pour s'assurer que les pairs humanitaires de CARE diffusent et reprennent les enseignements de ce projet au niveau de la réponse d'urgence et de la coordination globale.

Cette évaluation conclut :

- 1. Women Lead in Emergencies propose une approche efficace pour transférer le pouvoir et accroître la voix et le leadership des femmes en situation de crise :** Women Lead **transfère efficacement le pouvoir aux femmes**, tout en s'attaquant aux causes profondes de la marginalisation des femmes. En outre, il **s'attaque aux lacunes fondamentales** en termes d'implication inclusive et participative des femmes affectées dans le secteur humanitaire, ainsi qu'aux obstacles qui les empêchent d'avoir leur mot à dire dans les décisions qui ont un impact sur leur vie. Women Lead propose une **boîte à outils et des conseils fondés sur les meilleures pratiques** concernant les approches visant à promouvoir une gouvernance efficace et inclusive. Ces ressources fournissent un accompagnement et un soutien pour aider les femmes à établir une méthode de travail adaptable à différents contextes, et cette évaluation constate que ce modèle a été utilisé pour réaliser des changements transformateurs aux niveaux individuel et collectif.
- 2. Des preuves claires des résultats sont présentes, en particulier à un niveau intermédiaire, mais, à mesure que l'approche mûrit, une documentation plus systématique des résultats de plus haut niveau est nécessaire :** Au **niveau des résultats intermédiaires**, cette évaluation constate à la fois des **progrès significatifs** et des **réalisations exceptionnelles** au niveau individuel et collectif, mobilisant efficacement les femmes affectées pour qu'elles prennent des mesures collectives. L'évaluation confirme que Women Lead contribue à un engagement communautaire plus inclusif et participatif. Ceci est dû à l'augmentation constante de la présence des femmes dans les forums de prise de décision, à leur engagement proactif et significatif, et à leur plus grande disposition et facilité à assumer des rôles de leadership formels et informels. Dans les différents contextes, les groupes de femmes marginalisées ont une meilleure compréhension des structures de pouvoir et de prise de décision et sont capables d'identifier et d'agir collectivement sur des stratégies visant à accroître leur influence sur les décisions dans les domaines qui leur importent le plus. En termes de **résultats de plus haut niveau, il existe** également des indications claires que les femmes entreprennent des actions collectives et, dans de nombreux cas, parviennent à créer des changements au sein de leur communauté, que ce soit par le biais de prestations directes, de l'institutionnalisation de leur participation ou de l'influence sur les détenteurs du pouvoir. Cependant, il serait utile pour l'équipe mondiale de Women Lead d'envisager des moyens plus efficaces de capturer ces résultats au niveau du groupe.
- 3. Les femmes de Women Lead dans les situations d'urgence représentent une innovation dans la programmation humanitaire, une innovation qui aborde les lacunes fondamentales de l'humanitaire avec une modalité de programmation adaptative :** Le modèle Women Lead apporte une valeur ajoutée et répond aux lacunes du secteur humanitaire en proposant :
 - a. Une boîte à outils éprouvée** sur la façon de s'engager de manière holistique dans l'autonomisation des femmes, tout en s'attaquant aux obstacles structurels de manière à motiver les groupes de femmes à s'engager dans une action collective ;
 - b. Un modèle qui peut facilement être adapté au contexte.** Il a été démontré que Women Lead fonctionne dans un éventail de modalités de mise en œuvre, allant de l'autonomie au

complément de projets existants, en tant qu'approche d'autonomisation et d'engagement communautaire. Les équipes locales de CARE ont réussi à adapter Women Lead à leur structure organisationnelle et à le connecter à leurs modes de fonctionnement. Des conseils écrits et pratiques sont disponibles sur l'adaptation des approches ;

- c. **La mise en œuvre d'un modèle qui transfère le pouvoir aux femmes concernées**, en créant un espace où les femmes peuvent travailler sur leurs **propres priorités et besoins**, avec un **pouvoir de décision sur le budget de leurs activités** et une **voix sur la façon dont elles veulent être soutenues** ;
- d. **Travailler avec les hommes** dans une diversité de rôles et de responsabilités - **à la fois en tant qu'obstacles à la participation des femmes et en tant que facilitateurs essentiels des plans d'action des femmes** - pour transcender les approches conventionnelles « Engager les hommes et les garçons ».

Recommandations

Modèle et boîte à outils

1. **Revoir et affiner le modèle Women Lead** en renforçant la composante cyclique et en ajoutant trois piliers de soutien.
2. **Mettre à jour la théorie du changement de Women Lead**, en abordant les faiblesses soulignées et, en particulier, en décortiquant la « participation » pour inclure les manières formelles et informelles des groupes Women Lead de s'engager dans et en dehors des réponses humanitaires.
3. **Revoir et compléter la boîte à outils Women Lead** en élaborant des notes d'orientation correspondantes pour les trois piliers de soutien et en ajoutant un contenu substantiel (référentiel).
4. **Revoir le cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage** afin de prendre en compte la participation dans des contextes formels, informels et autogérés, ainsi que la manière dont les groupes Women Lead s'engagent dans le secteur humanitaire - en influençant, en prenant part, en complétant et en mettant en œuvre.
5. **Développer un cadre pour la participation, le leadership et l'influence des femmes**, sur la base des enseignements de la première phase, en y associant les idées des intervenants en cas de crise, et le leadership féministe et transformateur.

Recommandations pour améliorer les résultats

6. **Continuer à passer d'une participation/un leadership « plus important »** à une participation/un leadership « plus efficace ».
7. **Soutenir la participation politique et le leadership institutionnalisé** en travaillant avec les femmes qui souhaitent occuper des postes d'élus.
8. **Soutenir les activités contextualisées de Women Lead** : Systématiser l'apprentissage transnational autour des masculinités positives, de l'autoréflexion critique et des dialogues de couples, ou des hommes modèles, afin d'informer l'engagement adapté des hommes en tant que partenaires, soutiens et alliés.
9. **Permettre l'échange entre pairs et l'apprentissage dans les contextes pilotes** : Faciliter les visites d'échange thématiques entre pays (éventuellement à distance) pour les groupes travaillant sur des aspects similaires, tels que « l'engagement des hommes en tant qu'alliés » ou « les femmes se présentant aux élections » (ou tout autre parcours de participation mis en évidence).
10. **Fournir les ressources pour les projets vidéo participatifs**, parallèlement aux exercices de collecte de résultats en tant que composante supplémentaire « d'apprentissage ». Cela permettra de saisir les

changements à plusieurs niveaux et d'approfondir l'efficacité de la participation et du leadership, tout en documentant les réalisations du point de vue de Women Lead.

11. **Planifiez l'engagement proactif de CARE dans la création d'espaces pour que les acteurs humanitaires entendent la voix des femmes affectées et agissent en conséquence.** Lorsque cela est pertinent, saisir les opportunités d'influencer les parties prenantes et de fournir un retour d'informations sur la qualité de la réponse et les résultats humanitaires. Développer un plan stratégique d'engagement des donateurs et des parties prenantes au niveau mondial et régional.
12. **S'engager audacieusement auprès des donateurs** pour soutenir la nécessité d'un financement à plus long terme centré sur le processus, ainsi qu'un financement flexible pour permettre un accompagnement adéquat des groupes Women Lead par l'équipe mondiale de CARE, et les composantes de réseau et d'échange d'apprentissage à la fois pour les groupes Women Lead et pour les équipes de projet.

Soutenir la mise en œuvre adaptative

13. **Améliorer la documentation des plans d'action, des activités liées et des mesures d'influence.** Cela permettra de s'engager dans une analyse comparative qui donnera un aperçu de l'efficacité de la participation et du leadership pour influencer les acteurs humanitaires et améliorer les résultats humanitaires.
14. **Mettre en place un accompagnement sur mesure reflétant la dynamique de groupe,** reconnaissant l'hétérogénéité des différents groupes Women Lead dans un même contexte et permettant la prise de décision par les femmes.
15. **Se concentrer davantage sur la dynamique du pouvoir au sein des groupes Women Lead,** en mettant l'accent sur le style de leadership et la prise de décision inclusive et en réexaminant de manière critique le leadership unique ou le leadership faible.
16. **Fournir des ressources adéquates pour les équipes de projet de CARE,** permettant un engagement cohérent et soutenu avec les groupes Women Lead et les activités liées à « l'engagement des hommes et des garçons » afin de libérer le potentiel transformateur de cette approche intégrée et innovante. Fournir des ressources pour les activités de renforcement des capacités, les échanges entre pairs (si possible dans le pays avec des hôtes tournants) et le développement collaboratif d'une série d'apprentissage.

INTRODUCTION

Les femmes ont le droit de participer aux décisions qui affectent leur vie. Cependant, ce droit est souvent bafoué, en particulier dans les situations de crise, où les détenteurs du pouvoir peuvent être des acteurs très divers, notamment les autorités locales et coutumières, les agences humanitaires et les gouvernements nationaux. La communauté internationale et les acteurs humanitaires ont exprimé leur volonté de traiter cette question dans le cadre de la réponse humanitaire et ont pris des engagements politiques pour y parvenir.⁴ Cependant, il y a toujours un manque d'outils et d'approches pour soutenir la participation des femmes en situation de crise. Le projet Women Lead in Emergencies (Women Lead) vise à développer un modèle permettant de remédier à cette situation.

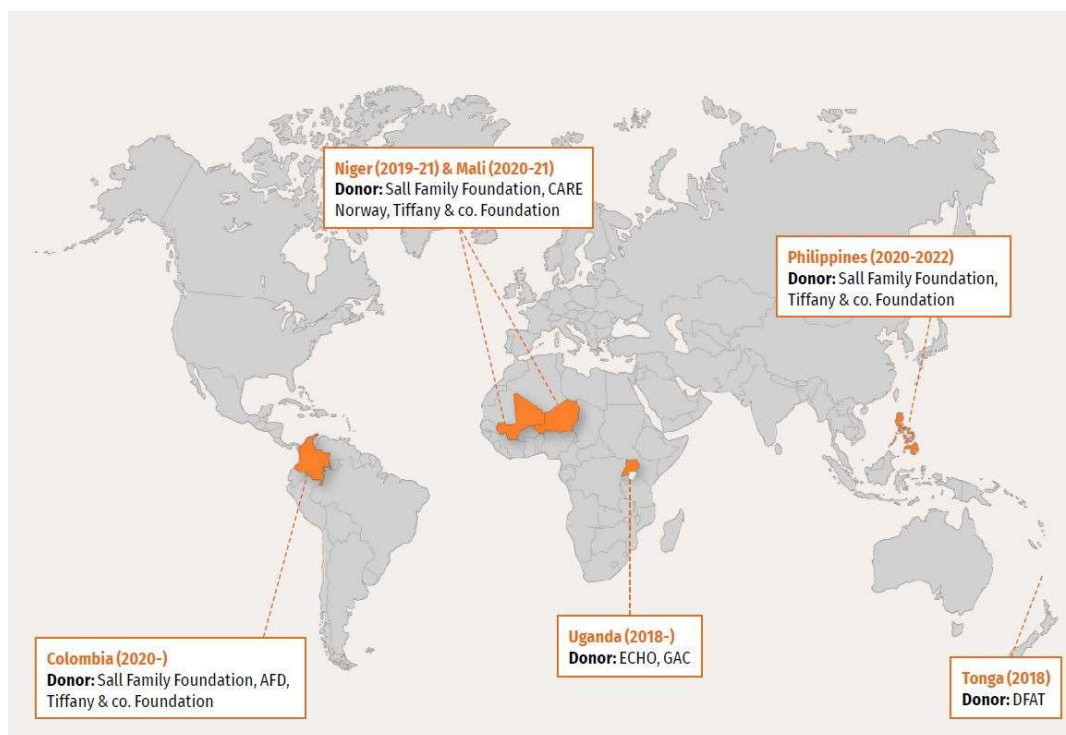
Women Lead soutient et accompagne les femmes dans les communautés qui se trouvent en première ligne des conflits, des risques naturels et climatiques, des pandémies et d'autres crises, afin qu'elles revendiquent leur droit d'avoir leur mot à dire sur les questions qui les concernent et de participer à la préparation aux situations d'urgence, à la réponse aux situations d'urgence et à la remise en état après les situations d'urgence. L'approche Women Lead comprend une combinaison de :

- Un **modèle** d'engagement **en cinq étapes** qui s'appuie sur les outils existants pour permettre aux femmes d'avoir leur mot à dire sur les décisions qui affectent leur vie, tout en renforçant leur participation significative et leur leadership ;
- Un **budget d'activité dédié** contrôlé par les groupes eux-mêmes, qui peut être utilisé pour répondre aux besoins ou atteindre les objectifs identifiés par les groupes eux-mêmes dans le cadre de la phase « Agir » ;
- CARE utilise son profil et son pouvoir pour **faire de la place aux femmes dans les espaces de prise de décisions humanitaires et communautaires** - en soutenant les femmes pour qu'elles engagent les leaders communautaires, les acteurs humanitaires, et les hommes et les garçons pour qu'ils soient les alliés de la participation et du leadership des femmes.

Le modèle et la boîte à outils Women Lead rassemblent les outils et approches existants de CARE sur la promotion de l'égalité des sexes dans les situations d'urgence et la gouvernance inclusive. La valeur ajoutée de Women Lead est de mettre l'argent et les décisions directement entre les mains des groupes de femmes locaux et de permettre et soutenir une action collective en réponse à leurs priorités et besoins. Women Lead travaille avec des groupes de femmes locaux, existants ou nouvellement formés, et le plus souvent informels, pour identifier ce qu'ils veulent changer dans leurs communautés. Women Lead soutient ces groupes pour qu'ils puissent influencer les personnes et les structures décisionnelles nécessaires pour que le changement se produise.

Le modèle Women Lead est en développement depuis 2016, et piloté depuis 2018, dans un total de 15 sites dans 6 pays. Cela a commencé par une première preuve de concept entreprise à Tonga (2018), qui a été suivie par des pilotes en Ouganda (2018), au Niger (2019) et puis par un déploiement ultérieur en Colombie, au Mali, et aux Philippines (2020). Alors que de nouveaux pilotes ont depuis commencé, ce rapport se concentre sur ces lieux pilotes, avec un accent particulier sur les pilotes les plus anciens, au Niger et en Ouganda.

Figure 1: Lieux de mise en œuvre du programme Women Lead



Comme CARE cherche à étendre et à intensifier cette approche, elle cherche à comprendre dans quelle mesure le modèle fonctionne et devrait être promu et utilisé dans le secteur humanitaire. Ce rapport présente les résultats d'une évaluation indépendante multi-pays de l'initiative Women Lead in Emergencies. En examinant les preuves de l'impact et les aspects clés de la mise en œuvre du modèle et de l'approche, cette évaluation identifie les éléments qui ont contribué à l'efficacité et ceux qui pourraient être améliorés.

APPROCHE ÉVALUATIVE

Cadre d'évaluation

Le but de cette évaluation est de :

- Fournir des informations à l'équipe Women Lead sur les composantes du modèle qui ont été efficaces et sur l'engagement des femmes dans le programme, et contribuer à l'amélioration de la boîte à outils Women Lead et de l'approche des futurs projets Women Lead ;
- Fournir une validation indépendante des impacts de l'initiative Women Lead, y compris la valeur ajoutée du programme et les effets du modèle, afin d'informer la mise à l'échelle de l'initiative.

Afin d'atteindre cet objectif, l'évaluation cherche à répondre aux questions de recherche suivantes :

1. Quels résultats ont été obtenus grâce au programme Women Lead ?
2. Ces résultats sont-ils conformes à ce qui était prévu dans la théorie du changement du programme ?
3. Comment ces résultats sont-ils perçus et appréciés par les femmes des groupes et les autres parties prenantes ?
4. Quelle a été la contribution du programme Women Lead à ces résultats ?
5. Quels ont été les défis à relever pour atteindre les résultats ?
6. Quelles sont les composantes qui ont été importantes pour voir les résultats ?
7. Comment les groupes de femmes se sont-ils engagés dans la méthodologie Women Lead et dans quelle mesure cette méthodologie a-t-elle été mise en œuvre au sein des différents groupes ?
8. Quelles actions ou résultats inattendus se sont produits et comment ont-ils aidé ou entravé les objectifs du programme ?

Les résultats évalués sont conformes à ceux définis dans le cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEAL) du projet et dans la théorie du changement, et comprennent une combinaison de résultats intermédiaires et de niveaux supérieurs.

Tableau 1: Cadre MEAL des femmes dirigeantes

Impact	Résultats de niveau supérieur	Résultats intermédiaires
Les femmes directement touchées par la crise ont une influence sur les décisions relatives au relèvement humanitaire, ce qui améliore la qualité de la réponse et les résultats humanitaires.	Les groupes de femmes mènent des actions collectives et façonnent certains aspects de la réponse humanitaire.	Les femmes ont davantage confiance en elles et sont plus efficaces.
	Les femmes donnent l'exemple de la participation à leur communauté, influençant les normes relatives au leadership des femmes et encourageant les autres à participer.	Les femmes (filles) participent aux espaces de prise de décision et assument des rôles de direction.
	Mesures de réussite identifiées par les groupes de femmes eux-mêmes	Les femmes travaillent avec d'autres pour élaborer des plans et prendre des mesures collectives.

Dans le cadre du processus d'évaluation, cette évaluation cherche à comprendre les progrès réalisés par rapport à ces objectifs de deux manières :

1. Quelle est l'efficacité évaluée du modèle et de l'approche Women Lead ?
2. Quels progrès ont été réalisés par rapport aux résultats/changements ?

Tableau 2: Cadre d'évaluation - échelles d'évaluation

Efficacité du modèle WL	Niveaux élevés	Niveaux élevés	Niveaux modérés	Faibles niveaux
Progrès par rapport aux résultats/changements	Réalisations exceptionnelles	Progrès significatifs	Amélioration modeste	Activité mais pas de changement

L'objectif ici est de tenir compte du cycle relativement court du programme et de faire la distinction entre le degré auquel nous pouvons prouver la pertinence et l'efficacité perçue de certains aspects du modèle, et le degré auquel nous pouvons actuellement prouver les résultats à différents niveaux.

Approche méthodologique

Cette évaluation utilise une **approche à méthodes mixtes**, afin de pouvoir tirer des enseignements de sources multiples. L'évaluation s'est heurtée à des difficultés liées à l'incohérence des données disponibles dans les contextes nationaux. Dans les deux sites pilotes les plus anciens (Niger et Ouganda), aucune donnée de base n'est disponible, et il était donc nécessaire de superposer et de trianguler les informations qualitatives et quantitatives afin de pouvoir en tirer des enseignements. L'approche a donc consisté à utiliser des informations secondaires (suivi, rapports et autres documents programmatiques) provenant de six pays pilotes avec de nouvelles données primaires qualitatives et quantitatives recueillies au Niger et en Ouganda. En outre, des données complémentaires ont été recueillies à distance auprès des équipes de Women Lead en Colombie, au Mali et aux Philippines.

Approches quantitatives

Les principales données quantitatives utilisées dans le cadre de cette évaluation sont les suivantes

- Analyse quantitative comparative développée par l'équipe mondiale Women Lead (Niger, Ouganda) ;
- Informations quantitatives dans le pays présentées dans les rapports des donateurs et la documentation d'évaluation, notamment l'évaluation Women Lead Niger (2021), les rapports d'évaluation Tonga (2019) et les rapports internes (Colombie et Philippines, 2020) ;
- Différentes comparaisons et analyses de base/de fin (Colombie, Philippines) ;
- Examen et catégorisation des plans d'action de co-création et des activités de connexion.

Au Niger et en Ouganda, des enquêtes complètes, incluant tous les indicateurs clés de Women Lead, ont été entreprises en 2021 dans le cadre du processus d'évaluation globale. Ces enquêtes ont été menées auprès de membres de Women Lead et de non-membres de Women Lead. Bien que ces données n'incluent pas une comparaison ligne de base-ligne de fond, l'objectif d'impliquer un groupe de femmes de comparaison était de comprendre les différences entre les groupes afin que la triangulation puisse être utilisée pour comprendre les perceptions du changement parmi les participants, et le degré auquel ils estiment que Women Lead a eu un impact transformateur. En plus de ces données, des ensembles de données de suivi quantitatives étaient disponibles pour certains endroits, avec des comparateurs de base et de fin de programme pour certains indicateurs. Ces données ont été combinées avec des informations telles qu'une enquête en ligne auprès des membres du personnel de Women Lead et une évaluation quantitative, par exemple, des informations sur les plans d'action.

Tableau 3: Répartition des échantillons par pays (données quantitatives)

Description	Pays	Détails
Source de données quantitatives primaires	Niger (Diffa)	Membres du WL : 77 Femmes non-membres de WL : 86

	Ouganda (Kyangwali)	Membres du WL : 220 Femmes non-membres de WL : 150
Données d'enquête complémentaires	Ligne de fin CARE Colombie (Pamplona)	Femmes : 151 Hommes : 16
	Rapport de la première année de CARE Philippines	Ligne de base : 601 Ligne de fin : 592

Approches qualitatives

Les principales sources de données qualitatives utilisées dans le cadre de cette évaluation sont les suivantes

- Examen comparatif des analyses rapides de genre sur le pouvoir et la participation (Colombie, Mali, Nigeria, Philippines, Ouganda) ;
- La technique du changement le plus significatif (avec une évaluation quantitative au Niger et des études de cas en Ouganda) ;
- L'échelle de participation communautaire « Participation Ladder » (par Sherry Arnstein)⁵ appliquée au Niger et en Ouganda ;
- Un exercice de cartographie des résultats adapté,⁶ développé en collaboration avec les équipes de projet locales de CARE ;
- Examen et analyse des plans d'action ;
- Examen des vidéos et des audios et utilisation des plateformes de chat.

Les différences entre les contextes des projets ont nécessité l'élaboration d'approches différentes pour chaque pays, la plus grande quantité d'informations primaires étant disponible pour le Niger et l'Ouganda. Des méthodes participatives ont été utilisées au Niger et en Ouganda, notamment des versions adaptées de la technique du changement le plus significatif. L'échelle de participation communautaire « Participation Ladder » a été appliquée avec des groupes Women Lead au Niger et (partiellement) en Ouganda, ainsi qu'avec des équipes de projet locales dans les six pays. En Colombie, des données supplémentaires ont été collectées à distance avec les participantes de Women Lead, notamment par le biais de chats WhatsApp.

Tableau 4: Répartition des échantillons par pays (données qualitatives)

Description	Pays	Détails
Source de données quantitatives primaires	Niger	Communauté : M 36/W 123 Porteurs de puissance : M 56 / L 4
	Ouganda (Kyangwali)	Communauté : M 8/W 20/G 17 Supports d'alimentation : W 3/M 2
	Ouganda (Arua)	Communauté : W 31/M 10 Porteuses de courant : M 4
	Colombie (Pamplona)	Chat WhatsApp : W 8
Données d'enquête complémentaires	Tous les pays	Études de cas tirées des rapports des donateurs et de la documentation vidéo

En outre, des données ont été recueillies auprès des équipes de Women Lead elles-mêmes, et un examen approfondi de la documentation des projets a eu lieu. Ces données complémentaires proviennent d'une enquête en ligne auprès des équipes locales, régionales et mondiales de Women Lead, comprenant des exercices d'auto-évaluation, de notation et de vote, ainsi qu'un examen secondaire de 180 documents de projet internes. Bien que les sources de données aient été très inégales selon les contextes nationaux, nous pouvons dire que la disponibilité des données était limitée sur tous les sites pilotes, la plus grande

disponibilité étant en place au Niger et en Ouganda, où des activités d'évaluation délibérées ont pu avoir lieu.

Tableau 5: Sources de données disponibles par pays

Niger	Ouganda	Mali	Philippines	Colombie	Tonga
<ul style="list-style-type: none"> • Enquête d'évaluation • Collecte de données quantitatives • Collecte de données qualitatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte des données • Enquête • Prise de sens FGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête • Prise de sens FGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête • Prise de sens FGD • Vidéos 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête • Prise de sens FGD • Vidéos • Chat WhatsApp avec les groupes Women Lead 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'évaluation

Limites

L'évaluation et la comparaison des résultats sur plusieurs sites de projets posent des problèmes. L'examen des documents programmatiques a nécessité l'évaluation d'informations provenant de divers programmes à différents stades de mise en œuvre. Les pilotes les plus anciens (Niger et Ouganda) disposent de plus d'informations, tandis que les pilotes les plus récents ont utilisé des outils et un apprentissage affinés. Les informations programmatiques, y compris les rapports des donateurs et les documents d'apprentissage, rendent compte des résultats à plusieurs niveaux interconnectés pour les femmes affectées et leurs communautés, ainsi que de l'engagement avec les parties prenantes humanitaires. Cependant, elles offrent moins d'informations sur l'amélioration de la qualité des réponses humanitaires ou l'influence des décisions sur le relèvement.

Le modèle en cinq étapes de Women Lead a, depuis la preuve de concept de Tonga, été appliqué de manière cohérente dans différents contextes, et il s'adapte considérablement aux différents contextes en fonction des besoins de la communauté. Bien que cela représente, dans une certaine mesure, une flexibilité par rapport aux besoins contextuels, cela peut également présenter des défis pour l'analyse des données. De même, la boîte à outils et les conseils de programmation évoluent en permanence sur la base d'un apprentissage adaptatif entre pays et reflètent les particularités du contexte local. Le cadre MEAL de Women Lead et le plan correspondant ont été révisés et constamment mis à jour.

Les limitations supplémentaires sont les suivantes :

- **L'absence d'ensembles de données qualitatives et quantitatives comparables et solides** a nécessité la triangulation des sources de données. En particulier, l'absence d'une base de référence pour les projets pilotes les plus anciens a posé des problèmes pour comprendre les changements survenus chez les participantes au programme Women Lead.
- **Il y a eu un engagement direct limité avec les membres du groupe Women Lead** à des fins d'évaluation indépendante au Mali, aux Philippines et à Tonga.
- **Le COVID-19 a retardé la mise en œuvre du programme** dans les pays, mais il a également généré des informations précieuses sur la manière dont les membres du groupe Women Lead ont agi pour répondre à l'urgence sanitaire.

LE MODELE WOMEN LEAD IN EMERGENCIES

Qu'est-ce que l'initiative Women Lead in Emergencies?

Women Lead in Emergencies est un programme mondial de CARE qui soutient les groupes informels de femmes afin qu'elles prennent l'initiative de répondre aux crises qui les affectent, elles et leurs communautés. Women Lead permet aux groupes de femmes de participer de manière significative aux discussions et décisions publiques dans leur communauté en répondant à leurs priorités, besoins et désirs. L'approche Women Lead cherche à atteindre cet objectif en soutenant directement les groupes informels de femmes par une combinaison de moyens :

- Un **modèle** d'engagement en **cinq étapes** interconnectées, conçu pour permettre aux femmes d'avoir leur mot à dire sur les décisions qui affectent leur vie, tout en renforçant leur participation significative et leur leadership ;
- Un **budget d'activité dédié**, contrôlé par les groupes eux-mêmes, qui peut être utilisé pour répondre aux besoins ou atteindre les objectifs qu'ils ont identifiés dans le cadre de la phase « Agir » ;
- CARE utilise son profil et son pouvoir pour **faire de la place aux femmes dans les espaces de prise de décisions humanitaires et communautaires** - en soutenant les femmes pour qu'elles engagent les leaders communautaires, les acteurs humanitaires et les hommes et les garçons pour qu'ils soient des alliés de la participation et du leadership des femmes.

Women Lead se concentre sur l'engagement avec les groupes de femmes locaux et informels existants. Ces groupes fondateurs peuvent inclure, par exemple, des groupes religieux ou d'épargne tels que les associations villageoises d'épargne et de crédit (VSLA). Bien que certains groupes aient poursuivi leur formalisation, Women Lead ne concentre pas actuellement son approche sur le travail direct avec des groupes de femmes formels ou des organisations de défense des droits des femmes.

Le modèle en cinq étapes

Au cœur de l'approche Women Lead se trouve un programme d'activités en cinq étapes appelé le modèle Women Lead in Emergencies. Ces étapes sont distinctes mais interconnectées et elles sont conçues pour aider les femmes à :

- Formuler collectivement les inégalités auxquelles elles sont confrontées dans leurs communautés et dans leur participation ;
- Élaborer des stratégies sur la manière d'aborder les obstacles et les inégalités auxquels elles sont confrontées ;
- Agir pour changer les choses.

Figure 2 : Le modèle en cinq étapes

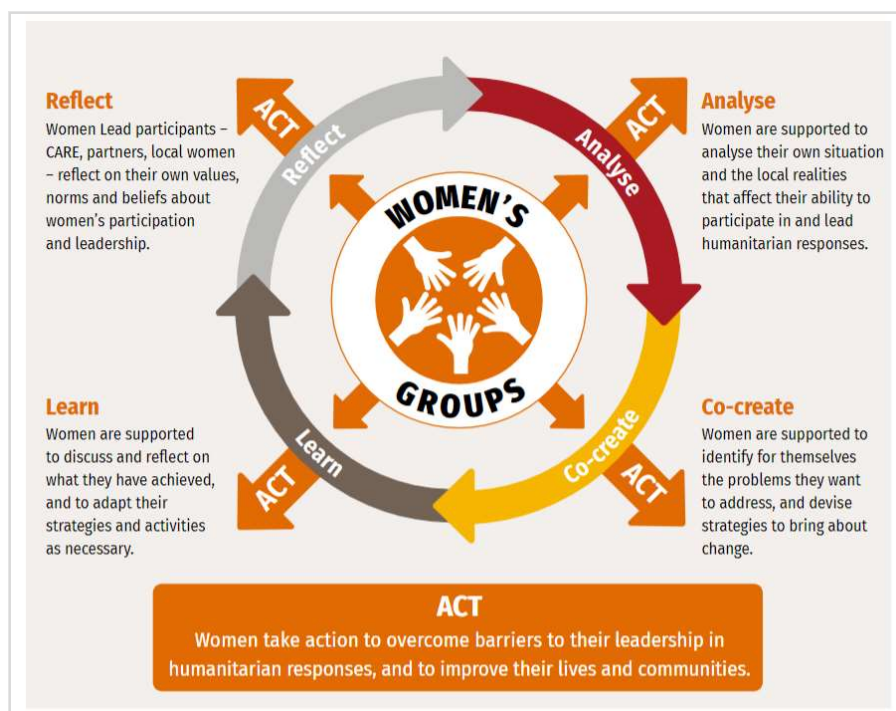


Tableau 6: Description des cinq étapes

Étape WL	Pourquoi cette étape a-t-elle été développée ?	Comment fonctionne l'étape ?
Analyser	Les femmes en situation d'urgence manquent souvent d'informations sur les personnes qui prennent les décisions dans leur communauté et sur la manière dont elles le font, sur la manière dont l'inégalité entre les sexes et d'autres facteurs affectent l'inclusion et sur l'accès aux droits et aux ressources.	Une analyse rapide de genre sur le pouvoir et la participation (RGA-P) est menée pour dresser une image intersectionnelle du contexte, des obstacles et des opportunités de participation et de leadership des femmes.
Réfléchir	Les femmes touchées par les situations d'urgence, et les femmes responsables de la mise en œuvre elles-mêmes, manquent souvent d'espaces pour réfléchir à leur propre expérience de l'inégalité des sexes et des normes sociales.	En s'appuyant sur les outils d'analyse et d'action sociale de CARE, les groupes de femmes, les détenteurs de pouvoir, les hommes et les responsables de la mise en œuvre de Women Lead, tels que CARE et ses partenaires, disposent de l'espace et des outils nécessaires pour explorer la manière dont les normes de genre influencent les décisions et le pouvoir des personnes.
Co-crée	Les femmes en situation d'urgence n'ont souvent pas la confiance, les connaissances ou les ressources nécessaires pour définir collectivement leurs priorités et leurs objectifs en matière de participation et de leadership, et pour élaborer ensemble une stratégie sur la manière de les atteindre.	À l'aide d'outils participatifs, combinés aux connaissances et à la confiance accrues générées par les étapes « Analyser » et « Réfléchir », les groupes définissent des objectifs collectifs et planifient les activités qu'ils souhaitent entreprendre. Cette phase permet également de renforcer les compétences et la solidarité pour passer à l'action.

Agir	Les femmes dans les situations d'urgence sont systématiquement exclues de la participation à la prise de décision par les détenteurs du pouvoir local, y compris les autorités locales et les acteurs humanitaires.	La phase « Agir » offre aux femmes le soutien, l'accompagnement et le budget nécessaires à la mise en œuvre de leur plan d'action.
Apprendre	Les femmes dans les situations d'urgence humanitaire ne sont souvent pas incluses dans la définition de ce qu'est le succès de la réponse ou de la participation humanitaire.	La phase « Apprendre » utilise des outils participatifs pour définir ce qu'est le succès pour les femmes et pour soutenir le rapport et l'apprentissage des activités.
En plus des cinq étapes ci-dessus, les conseils de Women Lead soulignent que « l'engagement des hommes et des garçons » est une exigence fondamentale de tout programme Women Lead.		
Faire participer les hommes et les garçons	Les hommes sont les principaux détenteurs du pouvoir dans les contextes humanitaires, et ils contribuent à former et à renforcer les normes sociales relatives au genre, au pouvoir et à la participation. Le travail de participation des femmes peut également menacer les hommes et accroître la violence envers les femmes ou d'autres formes de contrôle et de résistance si les hommes ne sont pas activement engagés.	Travailler avec les hommes et les garçons est une composante essentielle de l'approche Women Lead, mais la manière dont les équipes de projet s'y prennent n'est pas prédéterminée et dépend du contexte. Les hommes et les garçons travaillent aux côtés des programmes Women Lead en tant que partenaires, soutiens et alliés, atténuant les risques de violence sexiste pour les femmes qui s'expriment en public, tout en plaidant ensemble pour l'égalité des sexes.

Quels sont les problèmes que Women Lead cherche à résoudre ?

L'implication limitée des femmes dans la prise de décision humanitaire s'inscrit dans un système humanitaire défectueux qui exclut les femmes et ne leur rend pas de comptes. Les mécanismes complexes et entrelacés de la marginalisation comprennent :

- **Consulter plutôt que participer** : Les femmes touchées sont les mieux placées pour connaître leurs priorités et leurs besoins, mais elles ont tendance à être exclues des décisions et de la définition de la réussite des interventions humanitaires. De plus en plus, les femmes sont consultées mais ne sont pas systématiquement impliquées ou habilitées à diriger.
- **Des espaces de participation peu accueillants** : Lorsque les femmes et les filles sont présentes dans les processus de prise de décision, elles ne se sentent souvent pas capables d'être des participantes actives, et ne sont pas écoutées par les autres ou ne reçoivent pas le même respect que les hommes. Souvent, le leadership des femmes n'est pas reconnu ; parfois, il est considéré comme une menace. Une exposition limitée à l'organisation collective peut limiter les capacités à élaborer des stratégies et à agir.
- **Ignorer les causes profondes de l'inégalité entre les sexes** : les acteurs humanitaires s'attaquent rarement aux causes sous-jacentes ou profondes de l'exclusion des femmes et des filles. Mandatées pour sauver des vies, les réponses humanitaires peuvent au mieux s'attaquer à certains symptômes de l'inégalité entre les sexes, mais elles perpétuent souvent les obstacles à une participation significative des femmes. Les acteurs humanitaires échouent souvent à rencontrer les femmes là où elles sont.

- **Moins d'occasions de développer leurs compétences en matière de participation :** Dans certains cas, des normes sociales rigides empêchent les femmes et les filles de participer de manière égale à la sphère publique et décisionnelle. Un accès moindre à l'éducation et un manque d'exposition aux rôles publics et à l'organisation collective éloignent les femmes de la participation.
- **Les hommes sont les principaux détenteurs du pouvoir dans les contextes humanitaires :** Les hommes contribuent souvent à former et à renforcer les normes sociales relatives au genre, au pouvoir et à la participation. Lorsque les hommes ne soutiennent pas la participation des femmes à la prise de décision, voire y font obstacle, cela peut avoir un effet significatif. Cependant, cela peut également signifier que, lorsque les hommes sont engagés en tant qu'alliés, ils peuvent apporter un soutien essentiel à la participation des femmes.
- **Absence de modèle et d'outils pour renforcer la participation des femmes :** Les parties prenantes de l'aide humanitaire manquent de conseils pratiques pour accroître la participation des femmes dans les contextes humanitaires et dans les cadres décisionnels gouvernementaux, malgré les preuves que les femmes sont souvent les premières à réagir.

Comment cherche-t-il à répondre à ces questions ?

- **Grâce à une approche qui met le pouvoir et les ressources entre les mains des femmes :** Women Lead transfère le pouvoir aux femmes, en se concentrant sur les choix des femmes elles-mêmes. Les groupes de femmes participants définissent eux-mêmes ce qui doit changer et comment réaliser ce changement. L'approche Women Lead est conçue pour que le pouvoir de décision et les ressources soient entre les mains des femmes, et pour que les activités soient adaptées aux priorités, aux besoins et aux contextes de chaque groupe. La souplesse de l'approche permet aux femmes d'avancer à leur propre rythme, en se concentrant sur les causes profondes de leur manque de participation si elles en ressentent le besoin. Dans certains cas, les femmes se sont concentrées sur des questions telles que le soutien psychosocial, l'alphabétisation financière et le soutien aux moyens de subsistance avant de faire pression sur les détenteurs du pouvoir ou d'influencer le changement.
- **En fournissant un accompagnement et un soutien :** Women Lead travaille avec des groupes de femmes pour soutenir l'identification des besoins et des objectifs, tout en créant les conditions de la participation. Il aide les femmes à négocier l'accès aux ressources et à influencer les décideurs locaux pour que le changement se produise. En plus de l'orientation et de l'appui technique fournis aux groupes de femmes, les équipes de projet de CARE accompagnent les groupes dirigés par des femmes et tirent parti du pouvoir, de l'appui administratif et de la fourniture de ressources. Elles soutiennent également l'engagement des hommes dans une grande variété de rôles. Grâce à l'accompagnement et au soutien, les équipes de projet de CARE préparent les femmes à réussir et les aident à revendiquer leurs droits.
- **Par le développement d'un modèle adaptable en cinq étapes, adapté aux crises :** Le modèle en cinq étapes s'appuie sur les outils CARE existants mais cherche à les rendre utilisables dans des contextes de crise. Dans le cas de l'étape « Analyse », par exemple, un RGA-P est réalisé. Cette approche croise l'analyse de l'économie politique avec l'outil humanitaire d'analyse rapide du genre afin de créer un outil capable de fournir un aperçu de la dynamique du pouvoir, du pouvoir de décision et de l'intersectionnalité, d'une manière qui puisse être utilisée en situation de crise. Les outils de planification d'action, qui sont courants dans les programmes de développement de CARE, ont également été adaptés pour être utilisés dans des contextes humanitaires au cours de la phase de « Co-création ».
- **Fournir des outils et des conseils qui sont utilisables et pratiques :** Women Lead est une boîte à outils pratique avec des conseils sur la façon de promouvoir la participation et le leadership des femmes dans les communautés en première ligne de la crise.⁷ Entièrement flexible et adaptable, il vise à guider le personnel de première ligne de CARE, les animateurs communautaires, les

partenaires et éventuellement d'autres agences humanitaires, en fournissant des outils, des ressources, des exemples, des modèles et des présentations qui ont fait leurs preuves.

Contextes de mise en œuvre

L'initiative Women Lead a été conçue dès le départ pour être adaptée aux contextes locaux, pour créer des activités de projet et une boîte à outils afin de rencontrer les femmes là où elles se trouvent. Cela a entraîné une variation des modalités de mise en œuvre dans les différents contextes nationaux. La capacité d'adaptation non seulement aux besoins et aux souhaits des femmes mais aussi aux spécificités du contexte a permis de mettre en œuvre le projet Women Lead dans de nombreux endroits. Cependant, cela présente également des défis pour l'analyse de l'approche Women Lead en tant que telle.

Tableau 7: Variations dans les modalités de mise en œuvre

	Modalité de mise en œuvre	Description supplémentaire
Les Philippines 30 groupes WL	Mise en œuvre par des partenaires dans le cadre de projets existants	Women Lead est intégré dans les projets CARE existants et spécifiques au genre et est mis en œuvre par deux partenaires d'exécution. Cela comprend le projet INCREASE (résilience aux risques nationaux) et le projet NCD-Love (santé, avec des groupes WL dans différents camps et abris provisoires), ainsi que la mise en œuvre directe par les partenaires de CARE, le Congrès national des femmes rurales (Pambansang Kongreso ng Kababaihan sa Kanayunan, ou PKKK).
Mali 748 groupes WL ⁸	Mise en œuvre directe, parallèlement au GEWEP	La mise en œuvre directe de Women Lead se déroule parallèlement au programme d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes (GEWEP, ministère norvégien des Affaires étrangères), qui se concentre sur le renforcement de la société civile, la participation et le leadership des femmes, et l'autonomisation économique des femmes. Le choix des mêmes lieux et des mêmes participants permet des synergies positives et la continuité de la programmation de CARE.
Colombie 8 groupes WL	Mise en œuvre directe	La mise en œuvre par le biais d'une approche intra-programmatique, dans un bureau national récemment créé, avec Women Lead, sert également de stratégie d'engagement communautaire, et s'appuie sur des alliances avec les parties prenantes et les autorités locales.
Ouganda 15 groupes WL ⁹	Mise en œuvre directe (à Kyangwali, soutenu par le partenaire du projet)	Women Lead est mis en œuvre dans le cadre d'un programme d'intervention humanitaire multisectoriel - financé par Global Affairs Canada (Arua) et ECHO-APEAL (Kyangwali) - qui fournit des abris vitaux, des services de santé sexuelle et reproductive, des services de protection/prévention et de réponse aux VBG, ainsi que des services de santé mentale et de soutien psychosocial.
Niger 12 groupes WL	Mise en œuvre directe avec les partenaires de trois projets ¹⁰	La mise en œuvre s'appuie sur les groupes préexistants Mata Masu Dubara, ou Femmes en mouvement, qui travaillent en tant que groupes de solidarité et/ou VSLA ayant une reconnaissance légale, et qui travaillent sur des activités d'épargne et de crédit, et de génération de revenus collectifs.
Tonga 7 groupes WL	Par le biais d'un partenaire d'intervention local	CARE Australie a répondu à cette catastrophe avec son partenaire local MORDI Tonga Trust, qui a fourni un soutien spécifique aux moyens de subsistance et des interventions en matière de sécurité alimentaire et de revenus, qui ont apparemment renforcé la cohésion communautaire et la participation active des femmes aux réunions communautaires et aux efforts de redressement. ¹¹

Les différences dans les modes de mise en œuvre sont souvent le résultat de considérations pratiques liées à la programmation, comme le fait de savoir si le travail de Women Lead se fait par l'intermédiaire de partenaires, ou s'il est mis en œuvre comme un projet autonome ou comme une composante d'une réponse plus large. Cependant, l'initiative Women Lead diffère également dans sa mise en œuvre en fonction des variations du contexte qui viennent régir les choix faits à la fois par les équipes nationales et par les groupes de femmes eux-mêmes. Les trois principaux domaines de variation sont les suivants :

1. Variations dans les contextes de crise ;
2. Variations dans la composition ou la nature des groupes ;
3. Variations dans les possibilités de leadership et de participation.

Variations dans le contexte de crise

Le modèle Women Lead est en cours d'expérimentation dans **15 sites différents** dans des contextes nexus et humanitaires. Dans les situations d'urgence, Women Lead travaille dans une variété de contextes, y compris au sein de communautés stables ou déplacées, et dans différents types de crises, y compris les catastrophes cycliques liées au climat et les contextes de conflit.¹² L'équipe s'est efforcée de tester l'approche dans différents endroits pour permettre de comprendre les possibilités d'adaptation dans chaque contexte. Toutefois, des considérations pratiques liées aux capacités et aux priorités des bureaux nationaux ont également guidé les choix quant au lieu de mise en œuvre.

Le tableau 8 examine les variations spécifiques à chaque pays.

Tableau 8: Variation des contextes des pays pilotes

Pays	Contexte ¹³
Les Philippines	Mis en œuvre dans cinq endroits très différents - Camarines Sur, Biliran, Northern Samar, Maguindanao, Surigao del Sur - touchés par les risques naturels, les crises climatiques et l'insécurité.
Mali	Mis en œuvre dans quatre localités de la région de Ségou - Macina, Kokry, Yassalam, Konidimini - touchées par des conflits armés et des attaques d'acteurs armés non étatiques, ainsi que par des conflits intercommunautaires, également alimentés par la sécheresse.
Colombie	Mise en œuvre dans la ville frontalière de Pamplona, dans le département de Norte de Santander, qui est touchée par un afflux de Vénézuéliens en déplacement et de Colombiens de retour au pays, ainsi que par le conflit armé colombien et ses conséquences.
Ouganda	Mis en œuvre dans deux camps de réfugiés - Arua et Kyangwali - touchés par un afflux de réfugiés des pays voisins (Sud-Soudan, République démocratique du Congo) qui vivent souvent aux côtés de la communauté d'accueil ougandaise.
Niger	Mis en œuvre dans deux endroits : à Zinder, où la crise d'insécurité alimentaire est exacerbée par la dégradation de l'environnement et les risques naturels (inondations, sécheresses, feux de brousse), et à Diffa, qui est touché par les déplacements liés aux conflits et l'insécurité générale causée par les groupes armés non étatiques des pays voisins (crise du bassin du lac Tchad).
Tonga	Pilote bêta, mis en œuvre dans le cadre de la réponse de CARE Australie au cyclone tropical Gita qui a frappé le Royaume des Tonga le 12 février 2018.

Les différences de contexte doivent se refléter dans les modes de fonctionnement de Women Lead, ce qui signifie qu'une adaptation est souvent nécessaire dans la mise en œuvre. Dans les contextes où la mobilité est restreinte, par exemple, comme dans les communautés touchées par des conflits ou dans le sillage de la pandémie de COVID-19, les outils ont été adaptés pour une **utilisation à distance et en ligne**.

Cependant, au-delà de ces adaptations pratiques, le modèle Women Lead a également été construit pour s'adapter aux différents besoins des communautés. L'accent mis sur le fait de permettre aux femmes de décider des actions et des activités signifie que le programme peut facilement s'adapter à cet égard. Par exemple, à Arua, en Ouganda, où Women Lead travaille avec un certain nombre de personnes déplacées, les tensions communautaires liées à l'allocation des ressources naturelles devaient être abordées.

Les porteurs de devoirs et les détenteurs de pouvoir sont également différents selon les contextes. Dans certains contextes, les responsables sont souvent des acteurs humanitaires internationaux, tandis que dans d'autres, comme la Colombie, où il n'y a pas de présence significative d'organisations non gouvernementales (ONG) internationales, les principaux responsables sont généralement les autorités municipales. Pour cette raison, il est essentiel que les équipes nationales et les groupes de femmes comprennent leurs communautés et soient habilités à adopter des approches spécifiques au contexte pour négocier et tirer parti des relations avec les détenteurs du pouvoir. Les outils du modèle Women Lead, tels que les étapes « Réfléchir » et « Analyser », et le RGA-P, aident à développer cette compréhension et à promouvoir des approches spécifiques au contexte.

Variations dans la composition ou la nature des groupes

Women Lead s'associe à une série de groupes et de collectifs communautaires dirigés par des femmes, notamment des associations de réfugiés, des groupes d'épargne, des groupes religieux, des groupes agricoles, des groupes de bénévoles et des associations de moyens de subsistance et d'entreprises.

Women Lead donne la priorité à la collaboration avec les groupes existants dans la mesure du possible, afin d'essayer d'assurer leur durabilité. Cependant, dans certains cas où les femmes participent moins aux espaces de groupe, il a été raisonnable de créer de nouveaux groupes ou de travailler avec des groupes qui étaient auparavant actifs mais qui sont maintenant dormants. Là encore, les approches sont adaptées aux contextes nationaux et les choix sur la manière de travailler sont régis par des facteurs tels que la présence de groupes de femmes existants et leur mode d'organisation actuel. Dans le cas du Mali, où Women Lead travaille avec les groupes de solidarité Musow Ka Jigya Ton (MJT), les groupes sont en réseau et fédérés, et certaines activités de Women Lead sont organisées à travers et au sein des groupes. De ce fait, les outils ont été adaptés pour permettre la **transmission en cascade des informations** de haut en bas des réseaux CARE de MJT avec un **nombre élevé** de groupes Women Lead (plus de 700 groupes dans 200 réseaux).

Les groupes Women Lead, y compris les groupes communautaires dirigés par des femmes et les collectifs de femmes, ont **différents niveaux d'exposition** à l'organisation collective. Ils comprennent aussi parfois des leaders établis, des personnes ayant répondu à des crises (comme aux Philippines) ou des membres ayant une expérience antérieure des structures de comités communautaires, ainsi que des femmes n'ayant jamais été exposées à des espaces de participation et de prise de décision. Les femmes de tous les groupes ont des expériences différentes de la participation, ce qui influence les activités qu'elles cherchent à privilégier. Dans certains cas, les femmes cherchent à répondre à des besoins immédiats tels que les moyens de subsistance ou l'alphabétisation. À Arua, en Ouganda, une forte proportion de participantes sud-soudanaises a donné la priorité à l'aide psychosociale avant toute autre activité, afin de pouvoir faire face au traumatisme qu'elles ont subi après avoir quitté leur foyer.

En outre, les membres des groupes Women Lead dans les projets pilotes présentent une importante **diversité d'âge**. Parmi les groupes, on trouve ceux dont les membres les plus jeunes sont encadrés par des femmes plus âgées ou sont intégrés dans des groupes VSLA ; des groupes composés uniquement d'adolescentes au Niger¹⁴ et en Ouganda ; des groupes où les membres participent avec leurs enfants en bas âge ; et un groupe où une mère et sa fille adolescente participent ensemble. Lorsque Women Lead s'est directement engagé auprès de ces groupes d'adolescentes, les outils ont été adaptés pour répondre spécifiquement aux besoins des adolescentes. Les activités conçues pour atteindre spécifiquement les adolescentes comprennent la sensibilisation des parents à la scolarisation des jeunes filles, la sensibilisation à la scolarisation en général par l'inspection de l'éducation, les autorités et les participants de Women Lead, et la garantie de l'inclusion des adolescentes dans les assemblées de village.

Variations sur des possibilités de leadership et de participation

Les mécanismes et cadres de participation existants varient également d'un contexte pilote à l'autre, tout comme l'accessibilité des détenteurs du pouvoir et des lieux de décision.

Dans les contextes où des réponses humanitaires formelles sont en place, les comités communautaires servent de forums de consultation et de prise de décision. Les endroits éloignés, ou ceux où il n'y a pas d'acteurs humanitaires présents, font état de moins/différentes opportunités d'engagement. Alors que l'Ouganda est connu pour ses mécanismes de représentation des réfugiés élus (tels que le Refugee Welfare Council, ou RWC), aux Philippines, Women Lead, en collaboration avec son partenaire de mise en œuvre PKKK,¹⁵ a créé ses propres comités de réduction des risques de catastrophe et ses processus de planification. Pendant ce temps, en Colombie, au Mali et au Niger, des espaces de participation émergent par le biais d'un engagement direct avec les acteurs humanitaires et de gouvernance (autorités locales, organisations internationales, ONG).

La manière dont CARE soutient les espaces de participation pour les femmes diffère également selon le contexte et selon les détenteurs du pouvoir. Au Niger, par exemple, les chefs religieux locaux détiennent un pouvoir considérable dans les communautés où Women Lead opère et peuvent contribuer à façonner les normes sociales. CARE a travaillé avec des imams pour obtenir leur soutien en faveur d'une plus grande participation des femmes, et ces acteurs ont intégré des déclarations sur le renforcement de la participation des femmes dans leurs services religieux. En Colombie, en comparaison, l'engagement direct avec les hommes par le biais de groupes a été une approche plus appropriée pour gagner l'allié et faire de la place dans les forums publics.

Plusieurs participantes ont indiqué que le fait d'être membre d'un groupe de Women Lead leur offrait des possibilités de façonner et de développer leurs compétences en matière de leadership et de participation. C'est particulièrement vrai pour les groupes qui s'enregistrent officiellement en tant qu'associations et qui deviennent des parties prenantes de la communauté qui recueillent des fonds et mettent en œuvre des projets.

QUELS RESULTATS AVONS-NOUS CONSTATÉ GRACE A L'INITIATIVE WOMEN LEAD IN EMERGENCIES ?

Le cadre de suivi et évaluation de Women Lead décrit six domaines de changement par rapport auxquels cette évaluation cherche à justifier les résultats.

Figure 3 : Domaines de changement du cadre MEAL



Confiance, connaissances et auto-efficacité

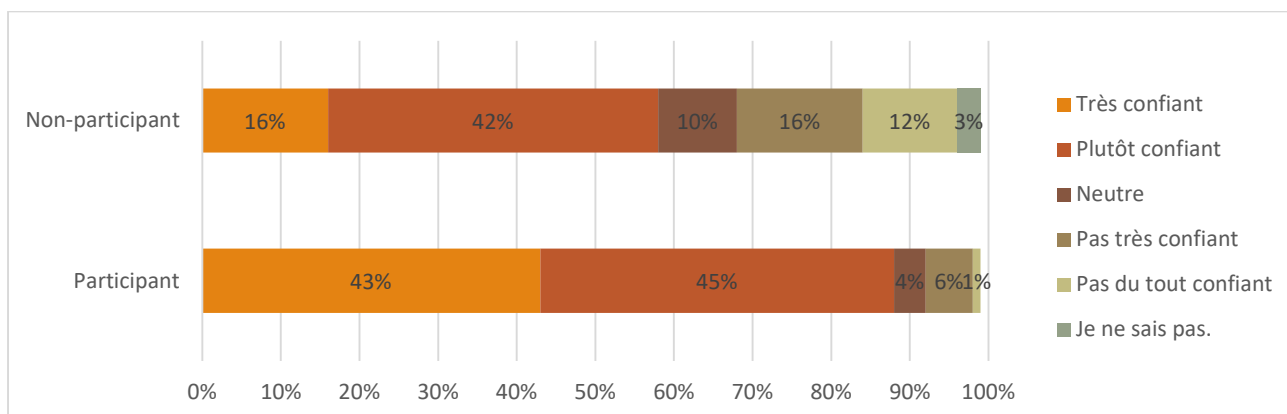
Cette évaluation a démontré que Women Lead prépare les participantes à participer de manière significative, à diriger et à influencer leurs communautés. Les principales conclusions sont les suivantes :

- Les outils et les approches utilisés par Women Lead semblent avoir un impact positif sur la confiance, les connaissances et l'efficacité personnelle des femmes. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne la flexibilité donnée aux participantes pour identifier leurs propres besoins.
- Cette augmentation de la confiance, des connaissances et de l'efficacité personnelle semble amener les femmes à se sentir plus confiantes dans leur participation et leur action, y compris dans les espaces traditionnellement occupés par les hommes.
- Cependant, certains éléments indiquent que certaines femmes manquaient de confiance en elles, même vers la fin du projet. Il serait utile d'étudier plus avant les raisons de ce phénomène ou ce qui pourrait fonctionner pour différents groupes.

Les outils des étapes « Réfléchir » et « Analyser » sont adaptés aux besoins et aident les femmes marginalisées à analyser les obstacles locaux à la participation et à les surmonter par des moyens collectifs. En s'appuyant sur les besoins en matière de renforcement des capacités qu'elles ont identifiés elles-mêmes, les groupes Women Lead offrent une gamme variée de formations, de sensibilisation et de développement des compétences qui mobilisent les femmes dans une action collective. Sur tous les sites, nous constatons une augmentation des connaissances et de la confiance en soi, tant dans les témoignages des participantes que dans les données quantitatives disponibles.

À Diffa (Niger), les données de l'enquête suggèrent que les membres du groupe Women Lead étaient plus susceptibles d'**avoir confiance dans la connaissance de leurs droits** (88%) que les non-participantes (58%).¹⁶

Figure 4 : Confiant de connaître mes droits, Diffa (Niger)



Lorsqu'on leur a demandé si elles se sentaient **à l'aise pour exprimer leur point de vue**, 77% des participantes à l'initiative des femmes au Niger ont déclaré se sentir très à l'aise ou à l'aise, contre seulement 49% des non-participantes.¹⁷ Lorsqu'on leur a demandé si elles étaient **sûres de connaître leurs droits**, 88% des participantes au programme Women Lead étaient sûres de comprendre leurs droits, contre seulement 58% des non-participantes.

Cette indication quantitative est renforcée par le témoignage des membres de la communauté qui ont spécifiquement parlé de l'influence que Women Lead a eu sur eux en termes de connaissances, de confiance et d'auto-efficacité :

J'ai reçu beaucoup de formations qui m'ont permis de développer mon leadership mais aussi de vaincre ma timidité grâce au projet Women Lead in Emergencies de CARE. (Membre du groupe WL, Niger)¹⁸

Nous avions honte de parler devant les hommes. La communauté considérait que notre comportement était honteux. Mais est-ce quelque chose dont il faut avoir honte ? Non, pas du tout. C'est pour défendre nos droits et participer à toutes les décisions qui nous concernent. Maintenant, nous, les femmes, n'avons pas peur de nous défendre lorsqu'une décision ne nous convient pas. Nous le dirons haut et fort car nos droits sont connus, et nous connaissons les moyens de les faire valoir. Et tout cela, c'est grâce au projet Women Lead in Emergencies. (Évaluation du projet WL, Niger)¹⁹

À Kyangwali, en Ouganda, les questions de l'évaluation portaient sur la confiance dans la capacité à répondre collectivement aux besoins de la communauté. Les participantes au programme Women Lead étaient plus susceptibles de se sentir confiantes dans leur capacité à collaborer avec d'autres femmes pour répondre aux besoins de la communauté, 76% des participantes ayant exprimé leur confiance à cet égard, contre 68% des non-participantes. Une fois de plus, les participantes ont souligné l'impact que l'approche Women Lead avait eu sur leurs connaissances et leur confiance, et la mesure dans laquelle cela avait ensuite affecté leur volonté de s'exprimer.

Les connaissances que j'ai acquises en matière de leadership m'ont beaucoup aidée à prendre confiance en moi. Avant de rejoindre le groupe Women Lead, je ne pouvais même pas parler devant les gens parce que chez moi, au Sud-Soudan, et selon notre culture, les hommes sont les seules personnes autorisées à parler dans les rassemblements et même à prendre des décisions pour la maison. J'ai toujours été timide, mais tout cela a été enlevé par les efforts de CARE dans les formations auxquelles j'ai participé. (FGD, Omugo 4, Rhino Settlement, Ouganda)

Notre confiance et notre courage ont été renforcés, notamment dans les espaces de leadership et de prise de décision. Nous pouvons nous adresser aux gens avec audace sur plusieurs

questions et nous avons pu croire en nous-mêmes. Nous avons également appris que ce qu'un homme peut faire, même une femme peut le faire. Il y a une grande différence entre nous et ceux qui ne sont pas membres de Women Lead. (FGD, Omugo 5, Ouganda)

Nous en avons également la preuve dans d'autres pays. Aux Philippines, 91% des participantes au programme Women Lead étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'elles pouvaient collaborer en tant que communauté pour améliorer leur qualité de vie, et 88% étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'elles pouvaient collaborer avec d'autres membres de leur communauté pour répondre à un besoin communautaire. Les données qualitatives établissent souvent un lien direct entre une plus grande confiance en soi, la croyance dans les compétences et les connaissances en matière de leadership et le fait de jouer un rôle plus actif dans la prise de décision. À Pamplona, en Colombie, le programme Women Lead était associé à une participation plus proactive et à une action collective, comme le suggère cette citation :

Nous sommes des groupes Women Lead dans l'urgence... nous avons la capacité de dire : J'ai une voix et un vote, je ne vais pas rester immobile... pour pouvoir dire que j'ai mes compétences et mes connaissances et qu'à tout moment je peux aller n'importe où pour participer, parce que nous avons la capacité de travailler pour l'égalité des sexes. (Groupe de travail 1, Colombie)²⁰

Cette évaluation confirme également que les **compétences en matière de participation et les informations sur la manière de s'engager auprès des détenteurs d'obligations mobilisent les femmes vers une action collective** visant à revendiquer des droits et à accéder aux services. L'analyse des données primaires et secondaires révèle de nombreux **exemples** de la manière dont les groupes Women Lead ont utilisé leurs compétences en matière de planification, d'engagement et de plaider pour garantir l'accès aux services de base, tels que la santé et la terre, pour leur ménage et d'autres membres de leur communauté. L'apport de connaissances mobilise les femmes pour revendiquer leurs droits, comme le montre l'exemple suivant en Colombie :

Vous [CARE] nous avez donné du pouvoir, vous nous avez aidés à aller au bureau du maire pour réclamer nos droits. Nous avons été victimes de violence il y a 20 ans. On n'est jamais venu nous chercher, et nous ne savions pas où aller. Il existe de nombreux programmes, mais vous nous avez apporté le soutien dont nous avions besoin pour aller de l'avant et donner à nos enfants, à nos familles et à notre communauté une vie meilleure. (Groupe de travail 6, Colombie)

Ces exemples montrent comment les femmes sont capables de (re)revendiquer leurs voix, qui ont été ignorées et réduites au silence. C'est à travers les étapes « Co-crée » et « Agir » - accompagnées par les équipes de projet de CARE - que les femmes **s'engagent collectivement de manière significative** et **surmontent des obstacles** tels que la timidité ou le manque de confiance, comme le montre la citation suivante en Ouganda :

Les activités des groupes Women Lead sont très pertinentes parce qu'à l'heure actuelle, dans notre communauté, les femmes prennent activement part au développement communautaire. [...] Nous sommes tellement engagées dans le leadership que nous n'avons plus peur de nous lever et de parler devant la communauté et de nous adresser à elle sur plusieurs sujets. Nous nous exprimons avec assurance et notre voix est entendue par les hommes et les femmes de notre communauté. Même les hommes nous encouragent maintenant à diriger, à briguer des postes de direction dans les cabinets de RWC à tous les niveaux. (Membre du groupe WL, Omugo 5, Ouganda)

Ces différentes citations **révèlent le potentiel transformateur de Women Lead**. En Colombie, l'équipe de CARE Women Lead a indiqué qu'au début du projet, les femmes ne se reconnaissaient pas en tant que

leaders, et que l'étape « Co-crée » en particulier a facilité la reconnaissance de leurs propres droits. Cela a ensuite permis l'autonomisation, l'intégration communautaire et la confiance.²¹

Malgré des progrès significatifs, les conclusions du Niger font état d'une **disparité notable en termes de confiance en soi** parmi les répondants de trois groupes Women Lead, certaines femmes ne prenant pas la parole lors des réunions. De même, une participante des Philippines a indiqué que « *Certaines [femmes Women Lead] ont appris à être à l'aise, quelques-unes sont restées silencieuses jusqu'à la fin.* »²² Malgré des exemples notables de changement, toutes les participantes ne prennent pas confiance au même rythme, et certaines peuvent avoir besoin d'un engagement à plus long terme, d'un processus plus soutenu ou de sessions en face à face (par opposition aux réunions virtuelles). L'évaluation colombienne note également que 5 % des femmes, en particulier les migrantes sans papiers originaires du Venezuela, n'ont pas été en mesure de s'intégrer efficacement dans la communauté, ce qui limite ensuite leur reconnaissance en tant que femmes Women Lead.²³

En ce qui concerne la composante « confiance, connaissances et efficacité personnelle des femmes », cette évaluation confirme que quatre des cinq étapes du modèle Women Lead (Analyser, Réfléchir, Co-crée et Agir) présentent des « niveaux élevés d'efficacité ». En outre, la triangulation des données qualitatives et quantitatives confirme que l'indicateur de résultat intermédiaire 1 - « Les femmes ont une plus grande confiance en elles et une plus grande efficacité personnelle » - montre des « réalisations exceptionnelles ».

Histoire personnelle de changement : Pasifique (groupe Tungane WL, Ouganda)

Pasifique a rejoint le groupe de femmes de Tungane peu après son arrivée dans la colonie en provenance de la République démocratique du Congo. Le groupe compte 25 membres et se réunit tous les vendredis pour économiser ensemble. Dans le cadre du programme Women Lead, le groupe a participé à une formation sur la violence basée sur le genre (VBG) et le leadership des femmes. Pasifique a pu réfléchir à ses propres expériences : *Je vous dis que la violence que j'ai subie dépasse mon âge. Avant même le conflit en République démocratique du Congo, elle a abandonné l'école à un âge précoce et a été forcée de se marier. Mais grâce au travail de CARE, surtout quand j'ai rejoint le groupe, j'ai appris de nouvelles idées.* Au début, Pasifique était réticente à s'exprimer dans les discussions de groupe : *J'avais l'habitude de venir et d'écouter sans participer, mais je réfléchissais à ma vie et quand je rentrais chez moi, je réfléchissais davantage.* Peu à peu, sa confiance s'est accrue au point qu'elle s'est sentie équipée non seulement pour participer mais aussi pour aider les autres : *« Maintenant, si nous recevons de nouveaux arrivants, je sais comment les aider. »* Elle ajoute : *« Grâce à des activités de porte-à-porte, nous partageons des informations sur la VBG, sur les endroits où la signaler, et nous encourageons les autres à rejoindre des groupes. »* Aujourd'hui, Pasifique est un membre actif du groupe de femmes de Tungane et a même été choisie par le groupe pour en être la vice-présidente. Elle a le sentiment d'avoir changé sur le plan personnel : *« J'ai acquis des connaissances sur la manière de gérer la VBG, sur la manière de me positionner en tant que leader, j'ai renforcé mon estime de soi et gagné la confiance de la communauté grâce aux activités auxquelles je participe. »*

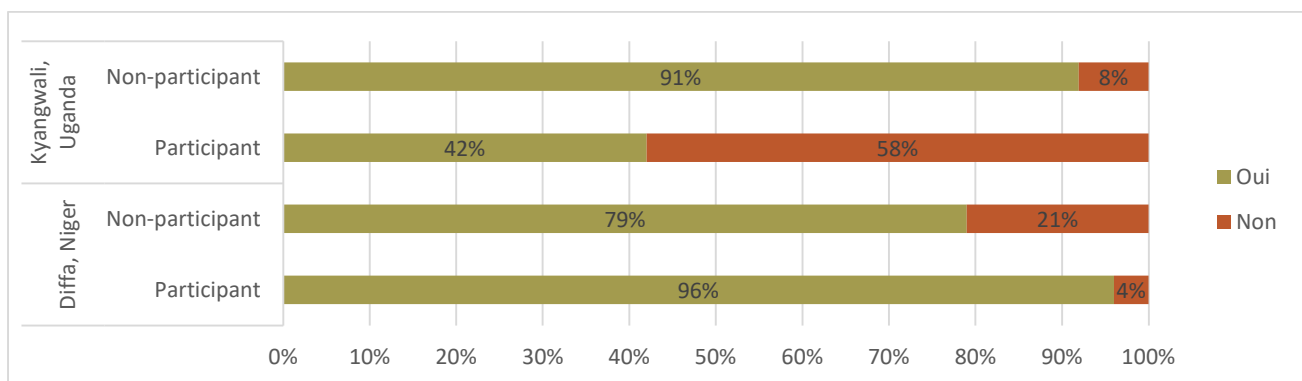
La présence des femmes et leur participation significative à la prise de décision

Cette évaluation a permis de constater une augmentation notable de la présence et de la participation significative des femmes dans les forums de prise de décision communautaires. Les principales conclusions sont les suivantes :

- Le modèle et l'approche de Women Lead normalisent la présence des femmes dans les espaces de prise de décision, et nous pouvons constater une présence accrue des femmes et une participation significative.
- Cependant, les résultats aberrants de Kyangwali sur la participation (décrits ci-dessous) devraient être étudiés plus avant. En particulier, il faudrait étudier comment les femmes choisissent les espaces auxquels elles participent et pourquoi.

En ce qui concerne les indicateurs quantitatifs, au Niger et en Ouganda, les participants ont été interrogés sur leur participation aux réunions formelles organisées au sein de leur communauté. Au Niger, les femmes de Women Lead étaient beaucoup plus susceptibles de participer à des réunions formelles que les non-participantes, une tendance qui s'est inversée en Ouganda. À Kyangwali (Ouganda), 42% des membres de Women Lead assistent à des réunions formelles, contre 91% des non-participants. Lorsque nous avons approfondi cette question, les réponses suivantes ont été fournies : « manque d'information » et « occupé par d'autres tâches ».

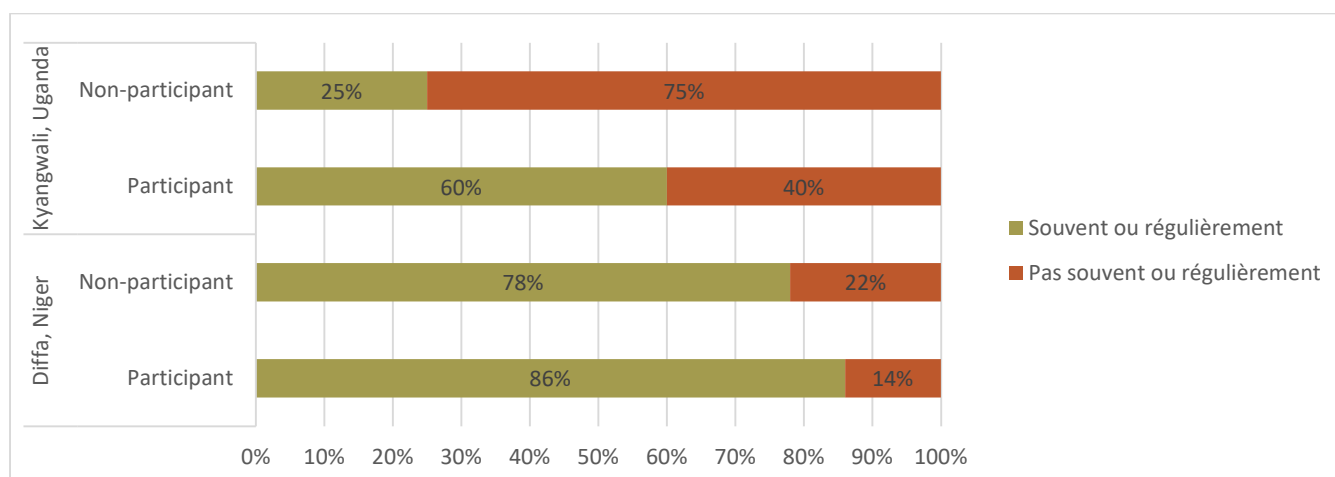
Figure 5 : Fréquentation des espaces formels, Diffa (Niger) et Kyangwali (Ouganda)



Ce constat est particulièrement intéressant lorsqu'il est mis en parallèle avec les informations sur la régularité de la participation. Au Niger comme en Ouganda, les femmes de Women Lead sont plus susceptibles d'assister régulièrement aux réunions, et plus encore en Ouganda. Parmi les femmes de Women Lead qui assistent aux réunions formelles de la communauté, 60% y participent régulièrement, contre seulement 25% des non-participantes. Ainsi, bien que les participantes au programme Women-Lead soient moins susceptibles d'assister aux réunions formelles en Ouganda, celles qui y assistent le font plus régulièrement que les non-participantes.

Et au Niger comme en Ouganda, les membres de Women Lead sont plus susceptibles de prendre la parole dans les réunions publiques que les non-participantes (77% contre 49% au Niger et 83% contre 73% en Ouganda). Au Niger, où les membres de Women Lead ont été invitées à réfléchir à l'impact que Women Lead avait eu sur leur confiance à prendre la parole dans les réunions publiques, 80% des femmes ont déclaré que leur confiance avait beaucoup augmenté depuis leur participation à Women Lead, 18% ont déclaré qu'elle avait un peu augmenté et seulement 2% ont déclaré qu'elles se sentaient moins confiantes.

Figure 6 : Régularité de la fréquentation, Diffa (Niger) et Kyangwali (Ouganda)



La constatation d'une moindre participation des membres en Ouganda nécessite une exploration et une recherche supplémentaires ; cependant, il faut tenir compte de l'importance que le suivi actuel de Women Lead met sur « les espaces formels de prise de décision de la communauté ». Bien qu'il y ait de nombreuses explications possibles pour cette disparité, y compris les biais inhérents à la comparaison sans données de base disponibles, les membres de l'équipe CARE se sont demandés s'il était possible que les femmes ne donnent pas la priorité à ces espaces de prise de décision, ou que les femmes aient cherché d'autres espaces de prise de décision en s'engageant directement avec les détenteurs du pouvoir ou en organisant leurs propres espaces. L'équipe s'est demandée si les femmes ne recherchaient pas simplement une présence dans ces espaces, mais plutôt une « participation significative », et si la qualité des réunions formelles en tant qu'espace de prise de décision pouvait avoir un impact sur ce point. La qualité des réunions formelles en tant qu'espace de prise de décision peut avoir un impact sur ce point. Le suivi du projet et les cadres d'indicateurs permettant de saisir comment les femmes choisissent de participer, dans quels espaces et pourquoi, aideraient à explorer ce domaine davantage.

En effet, les données qualitatives de Kyangwali, en Ouganda (où l'enquête a été menée), montrent clairement que la participation des femmes est de meilleure qualité :

Oui, j'ai remarqué des changements dans cette communauté où les femmes ont été habilitées à prendre la parole et à exprimer leurs opinions publiquement. [...] C'est grâce à la fois à ma participation aux groupes Women Lead que j'ai réussi à devenir la RWC III de ce camp de réfugiés, car j'étais membre de l'un des groupes Women Lead, et aux formations sur l'autonomisation et la motivation et à l'exposition aux compétences de leadership que j'ai reçues. Cela s'est avéré positif pour moi et je suis fière de dire que tant de femmes m'admirent.
(Présidente du RWC, KII, Kyangwali, Ouganda)

L'observation selon laquelle les femmes sont plus visibles et participent plus fréquemment a également été indiquée dans une discussion de groupe (FGD) avec des hommes modèles à Kyangwali :

Avant, les femmes n'étaient pas autorisées à parler en public ou lors d'un rassemblement d'hommes, mais depuis que les femmes ont rejoint le programme du groupe Women Lead, elles sont écoutées et autorisées à partager leurs préoccupations. (FGD Hommes modèles, Kyangwali, Ouganda)

Les femmes ont davantage confiance en elles aujourd'hui, contrairement à ce qui se passait avant, lorsqu'elles n'étaient pas autorisées à participer à des postes de direction, mais

aujourd'hui, nous les avons vues émerger avec succès dans des postes de direction dans les églises et d'autres postes dans la communauté. (FGD Hommes modèles, Kyangwali, Ouganda)

Des informations complémentaires provenant de Colombie, du Mali et des Philippines confirment l'engagement proactif des participantes au programme Women Lead dans divers espaces de prise de décision communautaires. En 2021, 84% (666) des participantes aux Philippines et 89% (67) en Colombie ont déclaré avoir « participé activement à des espaces de prise de décision (réunions, au sein d'autres groupes/organisations) au cours des six derniers mois ». ²⁴ Les femmes ont convenu que la prise de décision dans le contexte de la mise en œuvre de leur plan d'action était essentielle pour faire entendre leur voix et leur vote, d'où l'attribution d'une participation accrue aux femmes Women Lead. L'équipe de CARE Mali a souligné que la participation et l'engagement proactif dans les comités communautaires et les processus de planification de projets en collaboration avec les donateurs étaient particulièrement importants à cet égard.

Au Niger, un atelier de capitalisation/apprentissage analysant les activités du plan d'action décrit la participation des femmes aux organes décisionnels locaux comme étant « efficace et de qualité ». En conséquence, les femmes sont davantage respectées et leur point de vue est pris en compte. ²⁵ Ceci est confirmé par des données qualitatives qui démontrent à quel point l'augmentation de la participation des femmes peut être considérée comme une normalisation au sein de leur communauté. Par exemple :

Avant, quand une femme allait au tribunal du chef, on se demandait ce qu'elle avait fait de mal. Aujourd'hui, les femmes sont pleinement impliquées dans le processus décisionnaire. Le fait qu'une femme soit vue dans la cour du chef de village n'est plus une chose extraordinaire. Elle participe ou préside une activité (FGD changement participatif, Diffa, Niger)

Ce modèle d'engagement proactif est conforme à d'autres contextes, tels que les Philippines, où les femmes présentent et discutent de leurs projets (dans les groupes de surveillance de la VBG) avec les autorités locales (*barangay*). ²⁶ Les indicateurs montrent un taux de réponse élevé et constant - entre 88% et 92% - pour les quatre indicateurs relatifs à la participation significative. Les femmes de Women Lead ont déclaré qu'elles **se sentaient à l'aise pour assister et prendre la parole** lors des réunions communautaires, et qu'elles se sentaient entendues par leurs dirigeants et les autres parties prenantes dans ces espaces. Lorsqu'on leur a demandé si elles se sentaient capables de **participer de manière significative aux réunions communautaires** avec d'autres acteurs institutionnels, l'évaluation finale montre une augmentation à 97% des répondants, contre 92% au départ. Dans le contexte de la Colombie, l'enquête finale a également montré une augmentation, avec 46% des répondants qui ont mentionné qu'ils **se sentaient reconnus comme des leaders dans la communauté**. Cela est dû au fait qu'ils ont la capacité de parler en public, de mobiliser les autres, de travailler pour leurs communautés et de participer plus activement aux espaces de prise de décision.

La **signification** spécifique au contexte **de la présence accrue des femmes** dans les espaces de prise de décision semble être plus importante pour les participantes au programme Women Lead au Mali, au Niger et en Ouganda, où l'idée d'une participation égale et significative des femmes est souvent qualifiée de « **sans précédent** ». Cela contraste avec la Colombie et les Philippines, où les évaluations finales suggèrent que des niveaux élevés d'auto-efficacité ou de conviction de vivre dans « un système démocratique » prévalent parmi les participants. L'**ampleur du changement transformateur** vécu en termes de possibilités de participation apparaît lorsqu'on compare la situation actuelle à celle qui prévalait avant l'initiative Women Lead, décrite en détail dans différents RGA-P (étape « Analyser ») :

- **Ouganda** : Alors que les femmes des zones rurales du Sud-Soudan n'étaient auparavant pas en mesure d'assister ou de prendre la parole lors des réunions communautaires, depuis 2021, les

femmes réfugiées **occupent des postes de direction formels** en tant que chefs de blocs ou membres élus du RWC.

- **Niger** : Avant l'arrivée des femmes au pouvoir, les femmes fréquentaient rarement les espaces et les rassemblements publics, faute d'autorisation de leurs maris, à cause des tâches domestiques ou de leur réticence à s'exprimer en public. Depuis 2021, elles **contribuent aux décisions communautaires et sont sollicitées** par leurs pairs masculins **pour trouver des solutions**.

L'**importance d'une participation significative** à travers les pays pilotes est également devenue évidente dans l'exercice d'auto-évaluation appelé **« l'Échelle de Participation »**. Cet exercice a exploré les niveaux d'engagement civil des groupes Women Lead, tels qu'ils sont perçus par les membres des groupes Women Lead au Niger et en Ouganda et par les équipes locales de CARE dans les autres pays pilotes.²⁷ Dans les communautés éloignées où les autorités locales sont absentes, les groupes Women Lead décrivent leur rôle comme « direct et avec un contrôle autonome » (Philippines). Il s'agit de l'étape 8 de l'échelle de participation, qui est l'étape la plus élevée de l'échelle. Au Niger, les groupes Women Lead qualifient leur engagement de « travail indépendant ». Différents groupes Women Lead optent pour « la délégation de pouvoir » (étape 7) et « les partenariats » (étape 6) pour décrire l'amélioration de leurs relations avec les autorités locales. Il s'agit, par exemple, d'un engagement significatif et sans précédent dans des comités de crise (Mali), d'une collaboration avec différentes structures représentatives (Ouganda) et d'une collaboration entre les groupes Women Lead et l'armée dans des brigades sanitaires conjointes (Colombie). L'échelle de la participation, qui était un exercice de collaboration entre les participants et les membres de l'équipe, confirme qu'il y a eu des changements notables dans la participation substantielle et significative, ce qui a ensuite contribué à un sentiment d'accomplissement et d'objectif. *Toutefois, cette évaluation révèle également que, dans la pratique, les groupes de femmes chefs de file transcendent le clivage formel (dirigé par le gouvernement)/informel (dirigé par la société civile) et s'engagent de diverses manières qui ne sont pas formellement saisies par les indicateurs - notamment lors de l'enregistrement de leurs groupes ou de la création de nouveaux espaces de décision.*

En ce qui concerne la **présence des femmes et leur participation significative à la prise de décision**, cette évaluation confirme que le modèle Women Lead fait preuve de **« hauts niveaux d'efficacité »** et que les résultats montrent des **« progrès significatifs »**. Les données qualitatives et quantitatives confirment une augmentation significative de la participation des femmes ainsi que la reconnaissance du leadership des femmes par les membres de la communauté. L'évaluation montre également que les groupes Women Lead ont le potentiel d'être particulièrement transformateurs grâce à l'inclusion de **voix marginalisées et de groupes vulnérables**. Il est évident que les **interventions flexibles et interconnectées de Women Lead contribuent directement à la réussite du résultat intermédiaire 2 : « Les femmes (filles) participent aux espaces de prise de décision et assument des rôles de leadership »**.

Le leadership formel et informel des femmes

L'approche Women Lead contribue à ce que **davantage de femmes assument des rôles de direction formels et informels** dans leurs communautés. Les principales conclusions sont les suivantes :

- L'approche Women Lead semble contribuer à ce que les femmes occupent davantage de postes de direction.
- Les membres de Women Lead reconnaissent que leur groupe, association ou organisation Women Lead offre des opportunités clés pour pratiquer les compétences de participation et assumer des rôles de leadership (niveaux de formalisation et d'enregistrement comme conséquence positive inattendue).

- La visibilité accrue des femmes occupant des postes de direction peut avoir pour effet de légitimer davantage la participation des femmes.

Le leadership dans le contexte de Women Lead peut prendre de nombreuses formes, et c'est pour cette raison que cette section cherche à décomposer l'influence de Women Lead :

1. Leadership au niveau communautaire ;
2. Des femmes dirigeantes se présentant à des postes élus ;
3. Les femmes en tant que leaders et modèles pour l'égalité des sexes.

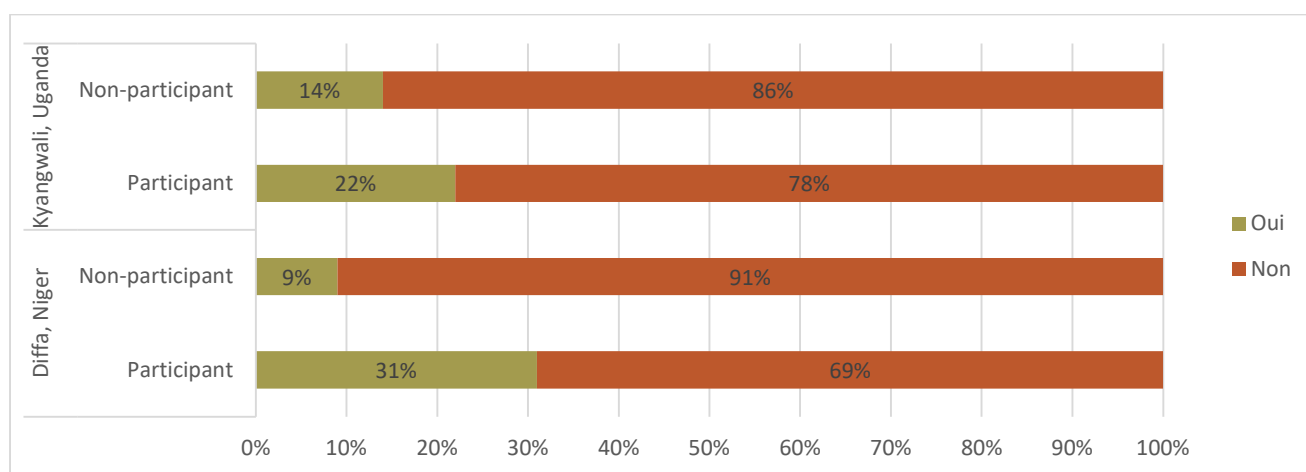
Leadership au niveau communautaire

Les femmes assument une **variété de rôles et de responsabilités de leadership au niveau de la communauté** mais aussi au sein de leurs **groupes, associations et organisations de Women Lead**.

Les femmes qui participent au programme Women Lead occupent des postes de direction. En Colombie, **40 % des 75** participantes au **programme Women Lead** ont déclaré occuper des postes de direction dans différents espaces de participation communautaire, tels que la table ronde des victimes, les conseils d'action communautaire et les comités du travail, de la réconciliation et du tourisme, entre autres. Avant le projet Women Lead, seulement 21% de ces femmes avaient occupé des postes de direction, ce qui représente une augmentation de 19 points de pourcentage de femmes occupant des postes de direction.

Les données de l'enquête montrent également que les participantes au programme Women Lead au Niger et en Ouganda sont plus susceptibles que les non-participantes d'occuper des postes de direction.

Figure 7 : Occuper une position de leader dans la communauté, Diffa (Niger) et Kyangwali (Ouganda)



À Diffa (Niger), les participantes au programme Women Lead sont également beaucoup plus susceptibles d'avoir demandé le poste plutôt que d'avoir été invitées à l'occuper ; les membres de Kyangwali (Ouganda) sont légèrement plus susceptibles de s'autodésigner pour le poste de direction (au sein du conseil local et des groupes communautaires).²⁸

Il est intéressant de noter que les femmes membres ont reconnu que leur **groupe ou association Women Lead leur offrait des opportunités clés pour mettre en pratique leurs compétences de participation et assumer un rôle de leader au sein du groupe**. Grâce à ces groupes et aux négociations qui s'y déroulent, les femmes peuvent renforcer leurs compétences en matière de leadership et de négociation et acquérir la confiance nécessaire pour saisir des opportunités en dehors de leur groupe.

En 2021, un exercice de cartographie de sept groupes Women Lead à Kyangwali,²⁹ Ouganda, a révélé que 27% des membres occupaient un rôle de leadership (40 sur un total de 149 membres, y compris des membres de l'église et des groupes confessionnels). L'évaluation des lacunes a également identifié plusieurs groupes dirigés par **un leader fort au moyen d'une structure décisionnelle verticale**, ce qui indiquerait la nécessité de travailler davantage sur les styles de leadership et sur la dynamique du pouvoir au sein des groupes. Des schémas similaires apparaissent au Mali (ancienneté) et aux Philippines (niveau d'éducation).

Néanmoins, nous constatons que les groupes Women Lead fonctionnent comme une plateforme permettant aux femmes d'assumer un rôle de leader au sein de leur communauté. Au Niger, des groupes Women Lead ont décrit avoir pris collectivement à part des hommes de leur communauté pour les dissuader de marier leurs filles à un trop jeune âge,³⁰ tandis qu'en Ouganda, les femmes ont assumé des rôles de médiatrices dans les conflits locaux et les disputes domestiques, et d'éducatrices auprès des jeunes sur les aspects de la santé sexuelle :

Nous rassemblons les adolescentes et les garçons et nous leur parlons des questions de santé sexuelle et reproductive, de ce qu'ils doivent faire lorsque ces changements biologiques comme les menstruations se produisent. (FGD SSD groupe de femmes, Omugo 5, Ouganda)

Et nous pouvons constater que l'adhésion à des groupes de femmes dirigeantes et la visibilité croissante des femmes peuvent également avoir un impact sur la perception des femmes en tant que dirigeantes :

S'il y a un poste vacant dans le cabinet de RWC, ils recherchent des membres de Women Lead pour participer à certains rôles. La priorité dans les postes de direction est donnée aux membres de Women Lead si l'occasion se présente. (FGD, Rhino Settlement FGD, Omugo 4, Ouganda)

Les femmes de Women Lead se présentant à des postes d'élus

Les voies de leadership que les participants choisissent dépendent des mécanismes de participation disponibles localement. En ce qui concerne les **postes officiels de représentation et d'élection**, plusieurs membres de Women Lead en Ouganda ont été élues à des postes de direction au sein des **structures d'auto-représentation disponibles pour les réfugiés** (avec un système de quotas en place), en travaillant sur leur plate-forme et en faisant publiquement campagne.

En Colombie et au Niger, nous pouvons également constater que les participantes aspirent à occuper des postes d'élus et à se présenter aux élections municipales. Toutefois, cette participation politique peut se heurter à des obstacles : dans le contexte des Philippines, la saison des élections pose le problème de la cooptation des activités dirigées par des femmes et de la création d'alliances pour des campagnes politiques partisans.

La possibilité de soutenir les femmes qui se présentent à des postes d'élus doit être considérée comme un objectif important à plus long terme pour Women Lead, en raison des implications qu'elle a pour l'institutionnalisation de la participation des femmes. L'équipe mondiale de Women Lead devrait réfléchir à la manière de soutenir plus substantiellement cet objectif par le biais de la participation politique, de la gouvernance inclusive et d'outils de transformation éclairés par les connaissances acquises dans les différents contextes.

Les femmes en tant que leaders et modèles pour l'égalité des sexes

Nous pouvons voir des exemples de groupes Women Lead apportant des **contributions substantielles en termes d'égalité des sexes** dans nos cinq projets pilotes. Dans certains cas, les femmes utilisent leur rôle

de leader pour représenter et pousser à l'action sur des questions telles que les droits des femmes et la VBG.

Par exemple, au Mali, un membre de Women Lead devenue présidente d'un réseau de femmes rurales a participé à la mise en œuvre d'une nouvelle loi qui accorde aux femmes la propriété des terres.³¹ À Pamplona, en Colombie, l'organisation des groupes Women Lead a été considérée comme sans précédent : « Avant Women Lead, aucun groupe ne travaillait avec les femmes pour défendre leurs droits ». ³² En Ouganda, le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) et le bureau du Premier ministre ont demandé aux groupes de femmes de participer à un panel de femmes réfugiées lors des célébrations de la Journée mondiale de la femme en mars 2020, sur le thème « I am Generation Equality: Realising Women's Rights » (Je suis la génération égalité : Réaliser les droits des femmes). Ainsi, les groupes Women Lead commencent à plaider pour les droits des femmes et l'égalité des sexes, tout en établissant des relations avec les acteurs humanitaires. Cela met en évidence et soutient la position selon laquelle Women Lead peut devenir une plateforme pour s'engager plus largement avec le secteur humanitaire.

En dehors du travail plus large sur les droits des femmes, l'action sur la VBG a été une priorité particulière de nombreux groupes. En Ouganda, des groupes de femmes ont travaillé à la création d'espaces sûrs, tandis qu'aux Philippines, certains groupes Women Lead ont participé à la création de groupes de surveillance de la VBG. Au Niger, des groupes de femmes ont réussi à faire pression sur les détenteurs du pouvoir pour qu'ils renforcent les services de police face aux niveaux élevés de violence sexuelle et basée sur le genre (VSBG).

En ce qui concerne le leadership formel et informel des femmes, cette évaluation confirme que le modèle Women Lead démontre des « niveaux élevés d'efficacité ». En particulier, l'étape « Analyser » génère des connaissances sur les obstacles spécifiques au contexte et aide les femmes à effectuer une analyse des parties prenantes, tandis que les étapes « Co-création » et « Agir » offrent des possibilités de développer davantage les compétences et d'élaborer des stratégies pour mieux impliquer les détenteurs du pouvoir.

En termes de progrès par rapport aux résultats, cette évaluation constate des « progrès significatifs », notamment en ce qui concerne les femmes qui assument des rôles de direction, y compris des postes d'élus et officiels, ce qui est sans précédent pour les membres des groupes de femmes dirigeantes. Cependant, il faut prêter attention aux différents styles de leadership et à la dynamique du pouvoir au sein du groupe - à savoir, comment installer de manière adéquate la rotation des rôles de leadership et comment inclure des voix plus jeunes dans les structures de leadership et de groupe.

La prochaine période de mise en œuvre peut consolider le potentiel transformateur de Women Lead, en se concentrant sur les contributions substantielles des femmes dirigeantes et en faisant progresser les résultats effectifs en matière de droits des femmes, d'égalité des sexes et de mécanismes de réponse humanitaire inclusifs.

Les femmes prennent des mesures collectives

Les principales conclusions sont les suivantes :

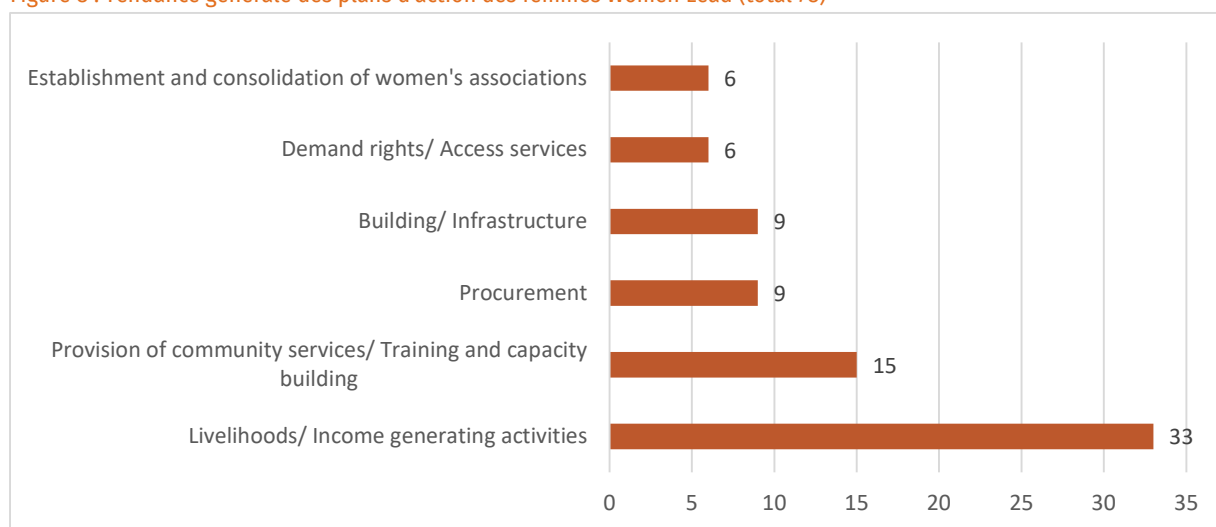
- Il existe des preuves substantielles que les femmes de Women Lead offrent une plateforme importante pour l'action collective des femmes en crise. En outre, le processus de planification et d'action en lui-même a des résultats importants, car il aide les femmes à mettre en pratique les compétences qu'elles ont acquises, notamment en matière de participation, de création d'alliances et d'engagement des parties prenantes.

- Les plans d'action mis en œuvre par les groupes de femmes donnent lieu à des résultats interdépendants au niveau du groupe, de la communauté et de la réponse humanitaire.
- Cependant, le manque de documentation approfondie signifie que, bien qu'il existe des exemples clairs d'actions collectives réussies, il n'est pas possible d'évaluer systématiquement leur plein impact.

Le processus de planification et d'action se déroule dans le cadre des phases « Co-crée » et « Agir » de Women Lead, et des outils de planification d'action sont fournis pour aider les groupes dans ce processus. La présente évaluation estime que les **plans d'action sont un outil propice** à l'identification et à la prise en compte des besoins, des priorités et des solutions propres au contexte des femmes. En outre, grâce au **processus d'élaboration et de mise en œuvre des plans**, les femmes mettent en pratique une série de compétences en matière de participation, établissent des alliances et s'engagent auprès des parties prenantes. Le **sentiment de réussite motive les femmes à transférer ces compétences de participation à d'autres contextes de participation.**

Cette évaluation a cherché à cartographier les types d'actions sur lesquelles les groupes s'étaient concentrés par le biais d'un examen des plans d'action. Cependant, si des informations étaient disponibles pour 78 plans d'action, la documentation n'était pas cohérente entre les pays. Bien que tous les groupes Women Lead développent des plans d'action - certains sont écrits, d'autres sont développés sous forme orale - tous ne sont pas pris en compte dans la matrice comparative (Tableau 9)³³ et l'analyse thématique ne peut donc pas être exhaustive. Il est recommandé que l'équipe mondiale concentre ses efforts futurs sur le développement d'outils utilisables pour la planification d'actions que les groupes pourront utiliser pour **documenter** cette étape du modèle.

Figure 8 : Tendances générales des plans d'action des femmes Women Lead (total 78)



L'analyse comparative des plans d'action révèle les **priorités partagées** suivantes : premièrement, les **moyens de subsistance et la génération de revenus** apparaissent dans tous les contextes comme une mobilisation clé pour l'action collective. Le contexte de la pandémie de COVID-19 a également orienté les choix des femmes vers des plans d'action axés sur les moyens de subsistance. Deuxièmement, les groupes Women Lead utilisent leurs budgets d'activités pour **investir dans et construire des infrastructures communautaires** - telles que des salles de classe, des espaces sécurisés et des centres de santé. Troisièmement, une priorité transversale concerne la **lutte contre la VBG**, à travers la création d'actions de sensibilisation, de formations, de filières d'orientation et de groupes de veille sur la VBG. Des **tendances spécifiques à chaque pays peuvent également être observées et sont examinées plus en détail dans le tableau 9.**³⁴

Tableau 9: Matrice comparative des plans d'action - type d'activités

Type/ activités	Niger	Ouganda	Mali	Philippines	Colombie	Tonga
# Direct (2021)	1 606 femmes/filles + 90 hommes	Arua (2021) Kyangwali (2021)	2,000	798 femmes + 53 hommes	75 femmes + 14 hommes	Information non disponible
Moyens de subsistance	Production agricole pluviale, achat de semences et d'autres intrants agricoles ; installation de moulins à grains pour réduire les tâches domestiques des femmes et générer des revenus pour elles.	Pot d'épargne collectif pour le développement des affaires et l'octroi de prêts aux membres du groupe.	Formation à l'entrepreneuriat, techniques de gestion et de stockage des banques de céréales, acquisition de surfaces maraîchères, transformation des aliments, élevage, teinture des tissus, petit commerce, agriculture.	Vente au détail de riz, mini-épicerie, vente au détail d'aliments pour bétail, vente de poisson, fourniture de machines à coudre, magasin de sari-sari, savons, jardin potager.	Génération de revenus, opportunités de moyens de subsistance, formations.	Jardin potager et vente de produits ; système de prêt (de matériel de jardinage et de cuisine).
Améliorer les communautés : les infrastructures	Clôture d'un jardin maraîcher, point d'eau, construction de salles de classe pour une école, amélioration de l'assainissement du village.		Création d'un périmètre maraîcher, de magasins à grains.	Centre polyvalent pour les femmes ; système d'eau, fourniture de nébuliseurs et de kits médicaux, jardin d'herbes aromatiques, station Internet.	Espaces de sécurité, bureaux d'organisation, services d'orientation.	
Amélioration des communautés : contributions, sensibilisation, service	Plaidoyer auprès des détenteurs du pouvoir afin d'accroître la protection contre la VSBG dans les camps de réfugiés ; mise en place d'un processus de signalement collectif afin de réduire la sous-déclaration due à la honte.	Sensibilisation des femmes aux droits de protection et engagement des hommes et des garçons par le biais d'hommes modèles ; VBG dans la communauté.		Prévention de la VBG, groupes de surveillance nocturne, sensibilisation ; DSSR.	Droits de l'enfant, soutien aux victimes de conflits armés, VBG, travail avec les parents, brigades de santé.	Efforts de nettoyage après le cyclone.
Sujets prioritaires	Manque d'eau ; plaidoyer pour des terres à cultiver ; soutien aux candidats aux élections municipales ; génération de revenus.	Leadership des femmes dans les situations d'urgence, VBG, droits sexuels et reproductifs, protection de l'enfance, droits et services juridiques, soutien psychosocial et réconciliation tribale.	Insécurité alimentaire, inondations, gestion, cas de VBG, obtention des documents d'attribution des terres.	Moyens de subsistance, prévention de la VBG, renforcement de l'organisation (création d'un siège), eau potable.	Protection de l'enfance, voies d'orientation.	
Formation, renforcement des capacités, connaissances	Leadership, participation et prise de décision des femmes ; femmes et élections en contexte décentralisé ; résilience ; alimentation du bétail pour l'engraissement.	Formation en épargne de groupe, création de VSLA, compétences commerciales, alphabétisation fonctionnelle des adultes et leadership.	Leadership féminin, prise de parole en public, droits et devoirs civiques, y compris le vote et la candidature aux élections, cours d'alphabétisation, lobbying et défense des intérêts.	SDSR, VBG, réduction et gestion des risques de catastrophes, connaissances financières, aide à la survie (pour les agents de santé communautaires).	Certification sur les droits de l'enfant, les premiers secours, les protocoles d'urgence, l'assainissement pour la distribution de nourriture, le soutien psychologique, la santé sexuelle et reproductive.	
Participation et leadership	Comités communautaires ; commission temporaire du budget du maire.	Se présenter aux élections ; participer à des conférences de femmes ; Forum des femmes pendant les « 16 jours d'activisme » ; le parrainage de nouveaux groupes WL et le soutien aux groupes de filles.	Gestion des inondations ; comité local de sécurité et comité de gestion des risques et des catastrophes ; organisation de la participation des femmes locales aux activités de réponse aux typhons.	Formalisation de l'organisation des femmes, comités de réduction des risques de catastrophes, résilience.	Soutien à l'entrepreneuriat, formalisation des groupes de femmes.	Construire des associations de blocs sur des groupes précédemment dormants.
Engager les parties prenantes	Plaidoyer auprès des autorités (point d'eau, construction de salles de classe) ; engagement avec les ONG, les chefs de village et la mairie.	Poser des questions et soulever des préoccupations avec les partenaires humanitaires et étendre les activités des hommes modèles.	Comités communautaires et espaces de participation à tous les niveaux ; engagement direct avec les donateurs ; structures de représentation telles que le RWC.	Groupes de femmes pour lutter contre la VBG dans la communauté et implication de la personne focale de la police du district.	Autorités locales, bureau du maire, ONU, ONG internationales.	Disposer d'un espace et approcher les responsables gouvernementaux.

Cette évaluation constate que la mise en œuvre des plans d'action a un impact considérable en termes d'améliorations au niveau communautaire. Les données qualitatives et quantitatives confirment une augmentation notable de l'engagement des membres de Women Lead auprès des **autorités locales et des parties prenantes**, pour revendiquer des droits et défendre leurs besoins et leurs souhaits (et ceux de leur communauté). Le processus fluide par lequel les femmes passent d'un effort de plaidoyer réussi à un autre - faisant référence à « la fierté de l'accomplissement » et « au sens de l'objectif » - indiquerait que les **compétences de participation et de leadership développées** autour de la mise en œuvre du plan d'action **renforcent encore les compétences et la légitimité, et motivent les femmes à poursuivre leurs activités.**

Les tendances clés dans les actions que les groupes ont choisies sont les suivantes :

Organiser des activités de solidarité et fournir un soutien par les pairs en apportant une aide directe, opportune et pertinente aux membres marginalisés et vulnérables de la communauté

Dans certains cas, ce soutien a été fourni directement aux membres de Women Lead ; dans d'autres cas, il a répondu à une demande plus large dans la communauté. En Ouganda, les groupes Women Lead se sont engagés dans des activités telles que la fourniture d'un soutien psychosocial, le travail avec les couples pour résoudre les problèmes de VBG au sein du foyer et la médiation des tensions intra-communautaires. Au Niger, nous pouvons voir des preuves d'activités de solidarité alors que les femmes plaident contre le mariage précoce des filles dans leurs communautés. Les femmes du Niger offrent également leur solidarité aux femmes qui ont été victimes de VSBG en organisant des groupes de femmes pour accompagner celles qui veulent signaler les incidents et chercher un soutien. De cette manière, la communauté ne saura pas qui a été touché et les survivants peuvent éviter la honte et la stigmatisation.³⁵ En Colombie, les groupes Women Lead assurent également une fonction de soutien par les pairs et organisent des séances de deuil collectif pour aider à surmonter le traumatisme de la VBG.

Améliorer les conditions de vie en plaidant avec succès auprès des détenteurs du pouvoir et en investissant dans des infrastructures communautaires ou des changements dans les services.

L'amélioration des services et des infrastructures disponibles a souvent été au centre des actions des femmes. Dans certains cas, les femmes ont elles-mêmes utilisé leur budget d'activité pour mettre en place des services communautaires utiles. Il s'agit, par exemple, de la construction d'un centre polyvalent pour les femmes et d'une station Internet (Philippines), de la création de jardins d'herbes et de légumes sur des terrains publics au profit des communautés (Tonga, Philippines) et de la construction d'espaces personnels pour les femmes (Ouganda).

Cependant, dans d'autres cas, l'accent a été mis sur le plaidoyer auprès des détenteurs du pouvoir et des prestataires de services afin qu'ils apportent des changements pour améliorer les services. En Ouganda, nous en avons une preuve évidente dans l'histoire du groupe qui a réussi à convaincre les acteurs de la réponse humanitaire de déplacer un site de distribution alimentaire plus proche. La communauté et les acteurs humanitaires ont tous deux pris note du boycott prévu par le groupe de femmes et se sont penchés sur la question.

Au Niger, nous voyons des preuves considérables de ce type d'actions : par exemple, 10 actions de plaidoyer ont été entreprises en 2020 qui se sont concentrées sur l'amélioration de l'accès aux services et aux ressources tels que l'eau et la construction d'une décharge publique pour la gestion des déchets ménagers.³⁶ Dans un cas, un groupe Women Lead a plaidé pour l'accès à l'eau potable, d'abord auprès du bureau du maire, puis auprès du HCR. Ce processus a finalement permis d'accorder l'accès à l'eau potable à plus de 700 personnes, grâce à la construction d'un système d'approvisionnement en eau. Les membres de la communauté expriment l'importance dans les termes suivants : « *Nous avons maintenant du temps*

pour d'autres activités car nous n'avons pas à attendre au point d'eau » et « Savoir que j'ai accès à l'eau me donne une certaine tranquillité d'esprit ». ³⁷ Une conséquence particulière de l'action visible des femmes est la reconnaissance par les hommes au niveau de la communauté.

Réduire les tensions au niveau communautaire, contribuer à une meilleure cohésion communautaire en créant des opportunités d'échange et d'intégration.

En Ouganda, le groupe religieux des femmes sud-soudanaises a commencé à prendre des mesures pour encourager le dialogue et la réconciliation entre les tribus Dinka et Nuer dans le village d'Omugo. Elles ont convoqué les chefs culturels et les représentants élus des Nuer à une réunion pour présenter leur idée de réconciliation avec la tribu Dinka, qui a été mise en œuvre, avec le soutien du bureau du Premier ministre (étude de cas). En Colombie, les groupes Women Lead ont activement mis en place des mesures contre la xénophobie envers les migrants vénézuéliens, en améliorant les relations au niveau communautaire ainsi qu'avec les autorités locales.

Faire de la prévention et de l'atténuation de la VBG des priorités transversales.

Les plans d'action se concentrent souvent sur « la fourniture de services communautaires » pour lutter contre la **violence envers les femmes et la violence entre partenaires intimes**. La reconnaissance de la VBG était une priorité transversale.

Les groupes Women Lead ont souvent cherché à sensibiliser à cette question, en diffusant des connaissances sur la manière de signaler les incidents et d'accéder aux services. Cette action a été identifiée de manière cohérente dans tous les groupes et dans tous nos projets pilotes, et nous pouvons voir de nombreuses façons dont les groupes ont essayé d'y répondre : par la médiation, la sensibilisation, la danse et la musique. Cet engagement des pairs permet d'atteindre les femmes là où elles se trouvent. En Ouganda, un membre du groupe a déclaré

Lorsque nous avons réalisé que la VBG était endémique, cela nous a aidés à composer des chansons et des pièces de théâtre et à les présenter aux membres de la communauté. Aujourd'hui, la VBG a considérablement diminué dans notre communauté. (Membre du groupe de travail, Omugo 5, Ouganda)

Et il a été prouvé que le rôle des groupes Women Lead a réduit la dépendance vis-à-vis des processus des acteurs humanitaires, qui ne sont pas considérés comme opportuns par les communautés qu'ils sont censés servir :

Auparavant, de nombreux cas de violence domestique étaient signalés au bureau du président de RWC 1, même la nuit. Mais grâce à la formation, la plupart des cas sont maintenant résolus au sein de la communauté par les femmes de Women Lead et les hommes modèles. Nous n'avons plus besoin d'attendre le RWC. (membre du WL, Omugo 4, Ouganda)

De même, en Colombie, deux groupes Women Lead ont uni leurs forces pour fournir des services d'orientation en matière de VBG par le biais de leur organisation *La Casa Amiga del Carmen*.

En outre, les groupes Women Lead cherchent souvent à influencer les détenteurs du pouvoir pour qu'ils tiennent les auteurs responsables et prennent des mesures pour tenter d'empêcher la VBG de se produire.

Les groupes Women Lead ont réussi à engager les responsables à mener des activités récurrentes de sensibilisation par le biais d'un mécanisme communautaire de lutte contre la VBG (Cercle de Macina, Mali), et à sensibiliser et plaider pour la sécurisation des sites par des patrouilles de nuit (à Diffa, Niger). À Biliran, aux Philippines, des groupes se sont engagés dans la prévention de la VBG en créant des groupes de veille sur la VBG, ³⁸ , qui non seulement apportent un soutien de confiance aux membres de la communauté qui en

ont besoin, mais diffusent également des informations dans les langues locales et orientent les femmes et les filles vers des services plus spécialisés. Les résultats en termes de perception accrue de la sécurité sont directement liés à l'initiative Women Lead et ont contribué à une plus grande confiance dans le signalement des incidents de VBG et à une réduction de la culpabilisation des victimes par les communautés.

Cette évaluation constate que les plans d'action de Women Lead **profitent considérablement aux communautés affectées**, au-delà de la portée limitée des membres directs du groupe. Selon les contextes nationaux spécifiques, les impacts peuvent bénéficier aux **membres des ménages** de différents âges (enfants, adolescents, conjoints et personnes âgées), aux **membres de la communauté** (les pauvres et les marginalisés qui bénéficient d'un meilleur accès aux services) et aux **détenteurs du pouvoir** qui changent d'attitude et sont mieux à même de répondre aux besoins de la communauté. En influençant les décisions au **niveau de la réponse humanitaire**, Women Lead a une portée bénéficiaire encore plus grande et le potentiel d'un impact considérable à long terme. On peut le voir, par exemple, dans les plans d'action qui aident à créer un approvisionnement en eau potable pour 700 personnes par jour (Niger), ou un membre de Women Lead qui soutient des fonds pour que les enfants non scolarisés puissent avoir accès à des fournitures scolaires après avoir été élue à un comité de gestion scolaire (Mali).

En ce qui concerne l'action collective des femmes, cette évaluation confirme que le modèle Women Lead fait preuve de « hauts niveaux d'efficacité ». Les composantes « Analyser », « Co-crée » et « Agir » sont interconnectées et se renforcent mutuellement. Les outils pilotés et testés mettent les femmes sur la voie de l'action collective. L'approche innovante de Women Lead, qui consiste à transférer le pouvoir aux femmes concernées - en décidant des actions et en contrôlant le budget des activités - est confirmée.

En outre, une amélioration significative a été constatée en termes de progrès par rapport aux résultats, à savoir l'augmentation du nombre de femmes ayant réussi à faire valoir leurs droits et à défendre leurs besoins et leurs souhaits. Le fait que les femmes passent à l'action fait progresser leur autonomisation collective et leur permet de mettre en pratique leurs compétences en matière de participation, puis de transférer ces compétences pour défendre d'autres besoins qui pourraient se présenter.

L'analyse comparative des plans d'action révèle en outre que les priorités des femmes ne visent pas nécessairement à influencer les acteurs humanitaires. Elles ont plutôt un objectif plus large, comprenant la fourniture directe de services (par exemple, les groupes Women Lead assument le rôle d'intervenants en cas de crise) ou la réponse aux besoins de subsistance de leurs membres. Cette évaluation montre que les outils permettant de soutenir un plaidoyer et une influence efficaces pourraient faire progresser l'engagement substantiel des femmes auprès des détenteurs du pouvoir pour obtenir des résultats significatifs.

Faire évoluer les normes et engager les hommes

Le cadre MEAL des femmes dirigeantes comprend l'évolution des normes sociales en termes de résultat de niveau supérieur 2 : « Les femmes donnent l'exemple de la participation à leur communauté, influencent les normes relatives au leadership féminin et encouragent les autres à participer ». Cela signifie que ce résultat est plus susceptible de se matérialiser dans les groupes matures.

Dans un contexte de mentalités patriarcales omniprésentes et d'inégalités entre les sexes, cette évaluation fait les constatations suivantes :

- Il y a des signes précurseurs de normalisation de la participation des femmes, et la compréhension de ce phénomène sera améliorée par l'utilisation plus systématique de l'échelle GEM (Gender-Equitable Men) développée par l'équipe mondiale mais qui n'avait pas encore été déployée dans tous les pilotes au moment de cette évaluation.
- La réussite de l'action des femmes a pour effet de légitimer la poursuite de leur participation aux espaces décisionnels et, dans certains cas, les hommes ont sollicité les femmes pour leur demander de représenter les intérêts de la communauté.
- Cependant, la réticence à l'égard de la participation des femmes est encore présente chez certains hommes, et il est possible de trouver des preuves de contrecoup patriarcal. Une action plus concertée pour s'attaquer à ce problème pourrait être facilitée par un meilleur apprentissage et une plus grande diffusion des approches efficaces pour « impliquer les hommes et les garçons ».

Les différents RGA-P (étape « Analyser ») confirment que les **attitudes et comportements des hommes constituent des obstacles** à la participation des femmes dans tous les pays pilotes - les femmes autonomes étant souvent considérées comme une menace pour les hommes. Les hommes ont souvent le dernier mot sur la liberté de mouvement des femmes et, par conséquent, sur la participation des femmes (par exemple les Philippines). En outre, les hommes continuent à **faire obstacle et à résister à la participation et au leadership des femmes**.

Dans tous les contextes pilotes, le programme Women Lead contribue à **normaliser et à légitimer la présence des femmes dans les postes de direction** ; toutefois, les preuves à cet égard ne sont pas bien documentées, car l'évaluation des changements d'attitude des hommes n'a pas été jusqu'à présent un objectif majeur du suivi et de l'évaluation quantitative. Cependant, ce problème est en train d'être résolu par le déploiement par l'équipe mondiale de nouveaux outils et d'une note d'orientation MEAL « Engager les hommes et les garçons ».

Néanmoins, nous pouvons voir quelques indications de changements dans les attitudes des hommes à partir des données qualitatives disponibles au Niger et en Ouganda. Et dans certains cas, nous voyons des exemples actifs d'évolution de l'opinion des hommes sur la capacité des femmes à diriger. Un exemple qualitatif de ce changement, parmi d'autres, nous vient du Niger, où les hommes ont éprouvé des difficultés à plaider auprès des détenteurs du pouvoir pour obtenir un point d'eau pour leur camp et se sont tournés vers les femmes pour obtenir de l'aide :

Le point d'eau du camp est le résultat d'un combat que les femmes avaient mené et que nous n'avons pas pu mener. Et c'est le seul point d'eau pour un millier de personnes. C'est un succès ! Les femmes sont fières d'avoir pu réussir quelque chose qui signifiait tant, pas seulement pour leur groupe, mais pour toute leur communauté. (Chef de village, Niger)³⁹

Ceci est important car cela démontre une dimension cyclique de la légitimité et de la participation des femmes. Les femmes de Women Lead peuvent aider les femmes à acquérir la légitimité nécessaire pour diriger dans leur communauté, ce qui peut les aider à accéder à des postes de direction. Le fait d'occuper ces postes de direction les aide également à renforcer leur légitimité.

L'acceptation accrue des femmes dans la sphère publique contribue également à faire évoluer les normes traditionnelles - par exemple, la participation croissante des femmes aux réunions communautaires conjointes à Bangaza (Niger) :

Aujourd'hui, les femmes s'affirment pour être représentées de manière responsable lors des réunions. Leurs points de vue sont pris en considération, et les hommes ont également compris la nécessité et l'importance d'impliquer les femmes dans la prise de décision. [Les hommes

avaient l'habitude de demander aux femmes « Wa ya Gayaceki » ou en d'autres termes « Qui vous a invitée ? » mais maintenant les hommes encouragent et motivent les femmes à participer. (FGD participatif de Bangaza Zinder, Niger) 40

Là où les femmes de Women Lead ont **engagé de manière proactive les hommes détenteurs du pouvoir et obtenu leur adhésion pour soutenir la participation des femmes**, cette évaluation constate des changements naissants dans les normes sociales. Parmi les exemples concrets de réalisations au Niger, citons les **imams qui font des sermons** pour expliquer les textes religieux et leur interprétation sur la participation significative des femmes dans les prises de décision au sein des ménages et de la communauté ; et l'acceptation accrue des **pères envers les filles qui participent aux assemblées de village**, ce qui leur permet de mieux s'exprimer et de prendre des décisions. Les participantes consultées dans le cadre de l'évaluation du Niger considèrent que l'acceptation accrue par la communauté est le résultat direct de l'amélioration de leurs compétences et de leurs capacités, grâce à Women Lead.⁴¹ Cela leur a permis de mieux s'engager auprès des **parents masculins et des autorités traditionnelles, communales et administratives**.

Cependant, malgré cela, certains hommes évoquent les coûts de la participation des femmes, en particulier le fait qu'elle les éloigne du foyer. À Bangazar Zinder, trois femmes ont quitté le groupe de Women Lead parce que leurs maris n'étaient pas satisfaits de leur participation à un jardin maraîcher. Selon leur coutume, une femme ne doit pas travailler avec la houe, car c'est un outil réservé aux hommes.

En Ouganda, où le projet a impliqué des hommes et des garçons en travaillant avec « des hommes modèles », afin de les former et de les sensibiliser aux questions d'égalité des sexes, un mélange similaire de résultats émerge, avec quelques preuves de changements dans la dynamique sociale :

Les femmes et les filles ne demandent plus la permission pour aller où que ce soit. [...] Vous savez, selon notre culture, les hommes sont censés être les décideurs et ils dictent tout, même si la femme doit demander la permission pour aller où elle veut. À l'heure actuelle, depuis que les femmes ont été autonomisées et l'approche des hommes modèles, ces mentalités changent lentement. (Président masculin, Ariaze A, RWC 1 KII, Omugo, Ouganda)

Les hommes modèles dans les FGD ont également parlé de changements dans leurs propres perceptions des rôles des femmes :

Depuis que j'ai suivi la formation de « Role Model Men », j'ai changé. Aujourd'hui, je peux même aider ma femme à faire des travaux domestiques, nous discutons de tout ensemble, je m'excuse même lorsque je fais les choses à ma façon. Nous sommes meilleurs qu'avant [le programme Role Model Men] et [Women Lead]. (FGD Role Model Men, Ariaze A - Rhino Settlement, Arua, Ouganda)

Dans le même DG, un homme modèle a décrit comment un échange culturel avec des groupes Women Lead à Kyangwali l'avait aidé à remettre en question ses propres normes sociales :

Nous avons été emmenés pour des visites d'échange dans d'autres endroits et nous avons appris les cultures des autres. À Kyangwali, nous avons observé que les hommes allaient chercher de l'eau pour leur maison, ce qui était différent de notre culture, où un homme ne peut pas aller chercher de l'eau. Aujourd'hui, je vais chercher de l'eau, je balaie même l'enceinte, je fais tout. Mon état d'esprit s'est complètement transformé pour devenir plus solidaire. (FGD Hommes modèles, Ariaze A - Rhino Settlement, Arua, Ouganda)

Cependant, là encore, le changement de mentalité n'est pas universellement observé, et certains hommes éprouvent des sentiments à l'égard des effets du projet sur les rôles des hommes et des femmes :

Il y a encore des hommes qui ne perçoivent pas le projet comme apportant des contributions positives, parce que les hommes sont habitués à voir les femmes dans la cuisine et faire tout le travail domestique. (Homme, Omugo 5, Ouganda)

Certains hommes se sentent inférieurs en voyant leur femme briller en prenant des décisions et en participant aux activités communautaires. (Homme, Omugo 5, Ouganda)

Certaines personnes pensent que le projet interfère avec leurs cultures. Certaines personnes croient fermement en leurs cultures, de la même manière que les chrétiens croient en leur Bible. Ils pensent que le projet va détruire leur culture. Ils pensent que c'est une menace pour leur culture. (Homme, Omugo 5, Ouganda)

Les hommes modèles en Ouganda ont parfois été stigmatisés comme étant « faibles » ou « non virils », tandis que les hommes en Colombie partagent les difficultés rencontrées pour surmonter leur mentalité *machiste* et les stéréotypes de genre profondément ancrés.

Il en ressort un modèle de changements naissants dans les normes sociales qui se reflète dans les autres projets pilotes. En Colombie, les hommes participants fournissent un accompagnement indirect en tant que membres du foyer, tandis qu'aux Philippines, les hommes et les jeunes ont contribué au développement d'un jardin communautaire et au creusement d'un puits profond.⁴² Cette évaluation confirme les changements d'attitude et l'adhésion des hommes au niveau communautaire comme une contribution notable directement liée aux programmes Women Lead et aux programmes connexes. Les hommes directement liés à Women Lead sont souvent moins susceptibles de bloquer la participation des femmes et plus susceptibles d'adhérer à leur leadership et de les soutenir activement.

En même temps, l'évolution des normes sociales est un objectif à long terme qui s'accompagne souvent d'avancées et de reculs, car la perte de pouvoir est inconfortable. Par conséquent, les **hypothèses de la théorie du changement concernant la nécessité d'impliquer les hommes sont exactes** et les outils proposés sont pertinents pour la conception de programmes spécifiques. Cependant, ces résistants et bloqueurs doivent être engagés directement et stratégiquement, car les normes sociales ne sont pas susceptibles de changer uniquement par le biais d'une « *participation modélisante des femmes* ».

Le projet Women Lead, tout en incluant « l'engagement des hommes et des garçons » comme une étape obligatoire, a souvent adopté une approche qui demande aux femmes de choisir comment engager les hommes et les garçons. Bien que cette approche puisse être positive du point de vue de la garantie d'approches dirigées par les femmes et flexibles par rapport au contexte, elle présente également des limites. Il existe peu d'exemples pratiques sur lesquels les équipes peuvent s'appuyer, et l'engagement des hommes et des garçons ne semble pas avoir été un domaine d'apprentissage prioritaire : cela signifie que, bien que les équipes puissent développer des bonnes pratiques, il y a eu peu de possibilités de partager des expériences à ce sujet, et de documenter les progrès. Dans certains cas, ces activités n'ont pas bénéficié de ressources suffisantes, ce qui a nui à la profondeur de l'engagement entrepris. Un plus grand nombre de conseils ou d'exemples sur la manière et le moment d'impliquer les hommes et les garçons pourrait contribuer à rendre l'engagement avec les hommes plus systématique et stratégique, ce qui serait **bénéfique pour lutter contre le retour de bâton patriarcal**. Des efforts concertés et continus, ainsi qu'un accompagnement et des ressources, sont nécessaires pour maintenir et accroître le soutien essentiel des partisans et alliés masculins.

En ce qui concerne l'évolution des normes et l'engagement des hommes, cette évaluation confirme que le modèle Women Lead démontre des « niveaux élevés d'efficacité ». Un impact plus important est évident avec les personnes autour du changement des normes sociales sur le leadership des femmes au niveau communautaire. Cependant, le changement des inégalités structurelles persistantes entre les sexes et des

mentalités patriarcales nécessite un engagement plus soutenu et plus adapté des hommes dans leurs différents rôles. En outre, l'évaluation des progrès par rapport aux résultats indique une « **amélioration modeste** » en ce qui concerne l'évolution des normes sociales et, surtout, note que les hommes participant aux groupes Women Lead font état d'une évolution des perceptions des femmes en tant que dirigeantes, de la participation des femmes et des normes traditionnelles en matière de genre. Bien qu'elle soit obligatoire dans chaque contexte, l'approche visant à impliquer les hommes est **appliquée de manière trop lâche et n'est pas liée stratégiquement à la programmation de Women Lead**. Il y a peu d'apprentissage structuré à partir d'activités prometteuses - telles que les concepts positifs de masculinité, l'autoréflexion critique et le dialogue de couple - pour enrichir la boîte à outils. Bien que l'équipe mondiale ait maintenant cherché à intégrer l'échelle GEM dans ses cadres de suivi, cela n'avait pas produit de données cohérentes au moment où le projet a commencé. Il n'a pas été possible d'identifier des conseils et des pratiques différenciés ou spécifiques à l'âge ciblant ou impliquant les garçons (bien que les conseils et le matériel promotionnel fassent régulièrement référence à «l'implication des hommes et des garçons»).

Améliorer les réponses humanitaires

La théorie du changement Women Lead et le cadre de résultats correspondant supposent un lien fort entre l'action collective des femmes et l'amélioration des réponses humanitaires ou l'influence sur les acteurs humanitaires. Ceci constitue l'un des plus hauts niveaux de résultats et est donc considéré comme l'un des plus difficiles à atteindre et à long terme. **Cette évaluation constate que :**

- **Il existe des exemples clairs de femmes qui réussissent à influencer les actions des intervenants humanitaires et des détenteurs du pouvoir. Cela semble être lié à :**
 - Une meilleure compréhension du fonctionnement du système humanitaire ;
 - Des compétences accrues en matière de participation et de leadership ;
 - Les groupes de femmes sont mieux connectés aux parties prenantes et aux décideurs.
- **Malgré des contributions notables, la mesure dans laquelle les femmes affectées influencent la prise de décision humanitaire et améliorent les réponses humanitaires est encore limitée. Cela s'explique notamment par les raisons suivantes :**
 - Les opportunités et les espaces pour influencer les décideurs humanitaires ne sont pas facilement disponibles.
 - Les groupes Women Lead ne concentrent pas nécessairement tous leurs efforts sur l'influence des acteurs humanitaires mais sur la manière dont les femmes peuvent répondre à leurs propres besoins et soutenir leurs pairs indépendamment d'eux.
 - Les activités Women Lead sont souvent des formes réactives de participation axées sur les problèmes. On pourrait faire davantage pour institutionnaliser davantage la participation des femmes.
- **La manière dont les groupes Women Lead participent, dirigent et influencent et l'efficacité de leur engagement auprès des parties prenantes humanitaires doivent être davantage conceptualisées au cours de la prochaine période de mise en œuvre.** Les données de suivi sur la manière (et l'efficacité) dont les groupes Women Lead engagent les décideurs tout au long de la mise en œuvre du plan d'action et au-delà ne sont actuellement pas systématiquement saisies.

Le rôle de Women Lead semble influencer les réponses humanitaires de deux manières spécifiques :

1. En aidant les femmes à s'engager auprès des détenteurs du pouvoir et des parties prenantes de la réponse humanitaire, à les influencer et à défendre avec succès leurs besoins et leurs souhaits ;
2. En soutenant les femmes en tant qu'intervenantes et en tant que fournisseurs de soutien par les pairs.

Saisir les preuves d'une influence réussie peut être un défi. Ces succès prennent souvent beaucoup de temps à se matérialiser, et ils ne peuvent pas être mesurés à l'aide d'indicateurs quantitatifs comme le sont les changements de confiance ou d'auto-efficacité. Cependant, il est également vrai que l'équipe mondiale de Women Lead ne dispose pas actuellement d'une approche systématique pour capturer ces résultats qui soit facile à utiliser pour les femmes. Bien que les phases « Agir » et « Apprendre » de Women Lead comprennent des outils permettant de saisir ces résultats, comme pour le plan d'action, la documentation par les groupes de femmes a parfois été un défi, et il est donc nécessaire de développer des approches qui peuvent être plus systématiquement intégrées sans surcharger les femmes.

Tenter de saisir l'impact de ces actions met également en lumière la mesure dans laquelle les distinctions entre bénéficiaires « directs » et « indirects » sont inadéquates lorsqu'on considère l'impact des actions des femmes. Si les femmes des groupes peuvent être considérées comme des bénéficiaires « directs » et les autres membres de la communauté comme des bénéficiaires « indirects », cela ne rend pas compte de la substance du changement vécu par les communautés. Dans une communauté où les groupes de femmes réussissent à obtenir de l'eau potable, la communauté plus large des milliers de personnes potentielles ressentent cet impact comme substantiel et significatif. C'est pourquoi, dans le contexte de ce programme, il serait utile d'essayer de comprendre, à l'aide d'outils efficaces, l'impact plus large des efforts de plaidoyer et de ne pas le considérer comme « indirect » mais plutôt comme un changement substantiel. Cela permettra de mieux comprendre la valeur d'un projet.

Influencer les acteurs humanitaires

L'équipe de Women Lead conçoit les acteurs/parties prenantes humanitaires comme ceux qui jouent un rôle de détenteur de pouvoir et/ou de porteur de devoirs dans les urgences humanitaires ou les contextes de crise, et en particulier ceux qui fournissent une aide ou une réponse humanitaire directe. Pour cette raison, Women Lead couvre un large éventail d'acteurs humanitaires, et cela ne s'étend pas seulement aux acteurs des ONG internationales mais aussi aux organisations de la société civile et aux acteurs municipaux, administratifs ou gouvernementaux.

Comme nous l'expliquons plus en détail ci-dessous, le programme Women Lead pourrait faire davantage pour comprendre l'ampleur et la diversité des acteurs et intégrer davantage cette réflexion dans les stratégies du programme et la théorie du changement. Bien que la saisie systématique des succès en matière d'influence ait été limitée, nous pouvons voir des exemples clairs émerger des projets pilotes de femmes qui ont efficacement plaidé et influencé ces parties prenantes.

L'accompagnement des groupes par CARE a été identifié comme jouant un rôle important pour s'assurer que les groupes Women Lead ont accès à des espaces dans lesquels elles peuvent plaider auprès des détenteurs du pouvoir et des porteurs de devoirs. Les réussites de ce plaidoyer des femmes sont les suivantes :

Plaidoyer en faveur d'un meilleur ciblage et d'une meilleure réponse pour les populations marginalisées et vulnérables.

Au Niger, nous pouvons constater que les femmes participent davantage aux critères de ciblage humanitaire et qu'elles ont plus d'influence sur ceux-ci, ce qui a été l'objectif de plusieurs groupes.

Les femmes ont un œil attentif sur toutes les activités de sélection des bénéficiaires de l'aide humanitaire. Si elles ont des plaintes, besoin de plus d'informations, ou d'autres demandes, elles se réfèrent aux partenaires d'exécution ou font des réclamations auprès des autorités communales et administratives pour mieux comprendre ou pour les remettre dans leur droit. 43

Un exemple du succès de cette démarche est documenté dans l'outil de rapport sur l'impact du plaidoyer et de l'influence de CARE Niger,⁴⁴ , qui décrit l'action entreprise dans le district de Djambourou, dans un quartier qui s'est récemment développé de manière organique et qui n'a donc pas de reconnaissance officielle de la part des autorités locales. Bien que 2 660 personnes y vivent, sans reconnaissance ni chef, la communauté n'avait aucune possibilité de demander une aide humanitaire. Les femmes du groupe Haské Nour Women Lead ont établi une liste des 380 ménages du quartier et l'ont présentée au maire, avec le soutien des hommes de la région. Le processus de reconnaissance a duré quatre mois, avec plusieurs allers-retours avec les autorités compétentes, mais elles ont finalement réussi. Depuis lors, la communauté a pu recevoir une aide humanitaire : les personnes vulnérables ont reçu des transferts d'argent, et un soutien supplémentaire a été apporté aux personnes handicapées et aux enfants.

De même, en Ouganda, les groupes Women Lead indiquent que la qualité du ciblage de la réponse humanitaire s'est améliorée :

Les acteurs humanitaires ont fait preuve de respect à l'égard des femmes, des personnes ayant des besoins spécifiques, des femmes enceintes, par exemple, lorsqu'il s'agit de recevoir l'aide sous forme de transferts monétaires, les femmes enceintes sont considérées comme importantes et sont servies en premier. (Membre de Women Lead, Kyangwali, Ouganda)

Et les femmes elles-mêmes ont désormais la possibilité d'accéder aux transferts d'argent :

Les femmes ont également été autorisées à accéder à l'aide humanitaire des organisations de soutien et à la recevoir [...], contrairement à ce qui se passait auparavant où les hommes pensaient être le seul sexe autorisé à recevoir les fonds en espèces du Programme alimentaire mondial. (KII président du RWC III, Kyangwali, Ouganda)

Réussir à responsabiliser les acteurs humanitaires

Les groupes Women Lead des différents sites pilotes se sont organisés pour influencer les détenteurs du pouvoir afin qu'ils remplissent leurs obligations lorsque la prestation de services n'est pas suffisante ou est de qualité inférieure à celle attendue. Par exemple, un groupe Women Lead de la colonie d'Omugo en Ouganda a réussi à obtenir un **site de distribution alimentaire accessible** :

Omugo a eu l'opportunité d'avoir un centre de distribution, mais il se trouvait à Omugo 1, je crois, ce qui est loin d'Omugo 4, donc les femmes et bien sûr les autres membres du comité ont dû protester par l'intermédiaire de leurs chefs. Nous avons pu rédiger un mémo pour montrer que les distances à parcourir pour aller chercher de la nourriture sont très longues, ce qui signifie qu'ils dépenseront beaucoup d'argent pour le transport, et qu'à la fin de la journée, ils n'auront pas de nourriture ou auront trop faim. (KII, Siripi Zone Yoo Basecamp, Omugo 4, Ouganda)

Les femmes ont employé différentes stratégies pour atteindre leur objectif : engager directement les acteurs humanitaires, établir des alliances avec les leaders du RWC et les hommes modèles de la communauté et créer une pression pour organiser une grève de type «sit-in» pacifique. Finalement, les agences humanitaires ont engagé un dialogue direct avec la communauté et, par conséquent, ont commencé à distribuer de la nourriture directement dans le village 4 en février 2020.⁴⁵

Nous pouvons voir des histoires similaires au Niger, où de nombreux groupes ont choisi de se concentrer sur l'approvisionnement en eau en raison du mauvais accès à l'eau dans de nombreux camps et établissements. Les groupes de Guidan Kadji, Tam, Djambourou, Ambram Ali et Malan Blamari ont tous choisi de rendre visite aux autorités locales et ont réussi à exiger la fourniture de forages ou de pompes à eau pour leurs communautés :

Ga Touwo ga rouwa ! Quelle ne fut pas notre joie lorsque, trois jours seulement après être allées demander de l'eau à la mairie de Mainé, nous avons trouvé l'équipe de forage en train de travailler sur le site. (Membre du groupe de Women Lead, Évaluation Niger, 2021)

D'autres actions de plaidoyer réussies peuvent être observées chez les femmes qui demandent des infrastructures publiques de gestion des déchets afin d'améliorer l'assainissement, et chez les femmes qui travaillent avec les autorités locales sur les questions de droits fonciers et qui réussissent à faire transférer les droits fonciers aux femmes.

Soutenir la sécurité

Les activités de Women Lead dans les différents contextes confirment que la VBG est une préoccupation prioritaire pour les femmes et les filles, et que l'action collective est un mécanisme puissant pour y remédier. Parmi les différentes réalisations identifiées, on peut citer les groupes Women Lead aux Philippines qui ont plaidé pour la création d'**espaces sûrs pour les femmes et les filles dans les sites de camp** en impliquant les coordinateurs du camp et les représentants du gouvernement local, et qui ont soulevé ces préoccupations dans les activités de planification de la réponse aux risques de catastrophes.⁴⁶ Cette inclusion a le potentiel de rendre les futures réponses humanitaires plus sûres pour les femmes et les groupes marginalisés.

De même, les groupes Women Lead au Niger ont réussi à obtenir d'une ONG locale qu'elle mette en place un **espace sécurisé adapté aux enfants pour les occuper et les protéger en dehors des cours**. Nous pouvons constater à quel point - comme dans le cas de la reconnaissance de Djambourou - les femmes ont fait preuve de persévérance pour tenter d'atteindre leurs objectifs.

Au Niger, les cas de viols dans les maisons la nuit étaient monnaie courante. Les femmes étaient effrayées et les survivantes ne recevaient pas le soutien dont elles avaient besoin. Une femme leader a réussi à mobiliser les autres femmes du groupe pour qu'elles se rendent chez le chef du village afin de discuter du problème. Cependant, le chef du village n'a pas voulu entendre leurs préoccupations. Les femmes ont donc porté le problème devant les forces de l'ordre et le département de gendarmerie de Mainé Soroa. Elles ont réussi à obtenir une action :

J'ai pu vaincre mon silence et j'ai été la première à mobiliser les femmes. Nos voix ont été entendues par les autorités qui ont accepté de patrouiller chaque nuit pour empêcher les hommes d'entrer dans nos maisons. C'est ma plus grande réussite, je n'ai eu peur de personne et je n'ai été freinée par personne. J'ai parlé en public et devant tout le monde pour défendre nos droits. (Étude de cas Lami, Niger)

Ces mesures combinées ont permis de réduire le harcèlement sexuel des jeunes filles dans le site des réfugiés et des personnes déplacées.⁴⁷

Fournir un soutien et des services humanitaires

Les groupes Women Lead utilisent également leurs budgets d'activités et leurs plans d'action pour répondre directement aux besoins humanitaires de leurs pairs, plutôt que d'influencer les détenteurs d'obligations. Cela implique une contribution significative au résultat de plus haut niveau 1 - « Les groupes

de femmes agissent collectivement et façonnent certains aspects de la réponse humanitaire » - dans le sens où les groupes Women Lead s'engagent des deux manières suivantes :

En tant que connecteurs, les groupes Women Lead établissent un meilleur lien entre la réponse humanitaire et les communautés touchées.

Lorsqu'ils participent à des consultations, les groupes de femmes apportent des éléments et contribuent à des réponses humanitaires plus efficaces, tout en influençant ponctuellement la livraison de l'aide humanitaire. En outre, les groupes de femmes fournissent un soutien par les pairs, un accompagnement et des références, permettant aux personnes affectées d'accéder aux services de réponse humanitaire.

Les groupes Women Lead « plus récents », tels que ceux de la Colombie et des Philippines, ont saisi l'occasion d'établir et d'améliorer les relations avec les autorités locales et les acteurs humanitaires et de créer des canaux de communication. L'amélioration de l'accès, associée à l'affirmation des groupes Women Lead en tant qu'acteurs dans leurs communautés, augmente les possibilités d'influencer et d'avoir un mot à dire dans les décisions qui affectent la vie des femmes. L'amélioration de la compréhension des femmes sur le fonctionnement des réponses humanitaires les a également préparées à transmettre leurs préoccupations plus efficacement et à formuler leurs priorités avec plus de clarté - augmentant ainsi les chances d'influencer efficacement les acteurs humanitaires (Colombie).

Les groupes Women Lead « plus anciens » du Niger et de l'Ouganda ont obtenu des résultats en termes d'influence, tels que des changements naissants résultant de leur plaidoyer et de l'adaptation des plans (y compris la correction du ciblage des bénéficiaires, la réalisation d'infrastructures) par la mairie et les acteurs humanitaires, afin de répondre aux demandes des femmes (tenue de sessions budgétaires extraordinaires du conseil, mise en place d'infrastructures et de services). Ainsi, il y a des réalisations naissantes en ce qui concerne l'influence sur les réponses humanitaires, et des avancées en termes de changement des structures de gouvernance et de prise de décision non responsables.

Dans ces groupes pilotes plus matures, les participants commencent à exprimer leur intérêt pour une plus grande institutionnalisation de leur participation⁴⁸ et CARE peut aider à soutenir cela en considérant comment intégrer les outils et les approches des cadres de gouvernance inclusifs existants de CARE, tels que les Community Score Cards ou le Participatory Budgeting. Cela peut aider à faire progresser le modèle des groupes Women Lead d'un « cycle » à une « spirale », en construisant la participation de haut en bas.

En tant qu'intervenants en cas de crise, les groupes Women Lead soutiennent directement leurs pairs.

Plusieurs groupes Women Lead ont mis en pratique leurs compétences et réaffecté leurs budgets d'activités pour répondre à la pandémie de COVID-19. Elles ont fabriqué du savon liquide et des masques de protection, formé d'autres personnes à faire de même et diffusé des informations (Ouganda). Elles ont organisé des garde-manger communautaires qui sont devenus une source d'approvisionnement immédiat en produits de première nécessité (Philippines). Ils ont offert un soutien nutritionnel et une distribution de nourriture aux enfants dans le besoin et ont ainsi soutenu les ménages vulnérables (Colombie).

Dans certains cas, les groupes Women Lead ont utilisé leurs budgets d'activités pour payer l'infrastructure de réponse communautaire. Par exemple, aux Philippines, les budgets d'activités ont été investis dans la santé communautaire pour sauver des vies, y compris la formation à l'assistance respiratoire, la fourniture de générateurs et de tensiomètres manuels à utiliser par la communauté, ce qui renforce la reconnaissance du leadership des femmes.⁴⁹

En Ouganda également, nous constatons que les femmes jouent un rôle actif dans la fourniture directe de services. Dans certains cas, elles ont été formées pour apporter un soutien psychosocial aux survivants de

traumatismes. Dans d'autres cas, les femmes ont dispensé une éducation sur la santé et les droits sexuels et reproductifs à leurs pairs.

En Colombie, aux Philippines et en Ouganda, des groupes ont également commencé à saisir les occasions de formaliser et d'enregistrer leurs groupes Women Lead afin de pouvoir accéder à des financements et de fournir plus facilement des services aux membres de leur communauté. Cela leur confère également une plus grande légitimité lorsqu'ils s'engagent auprès des détenteurs du pouvoir et des décideurs. Il s'agit là d'une première preuve que les femmes commencent à se réunir dans leurs propres espaces et à développer leurs propres infrastructures de prise de décision et d'influence.

Les femmes locales et les systèmes humanitaires dirigés par la communauté aux Philippines

Avec l'aide d'une dirigeante du PKKK, les femmes de Women Lead de Biliran ont pu s'organiser et travailler à l'accréditation de leur association. Elles ont participé à des séminaires et à des formations de renforcement des capacités, ce qui leur a permis d'élaborer des plans d'urgence pour la réduction des risques de catastrophe (RRC). Ces groupes Women Lead ont mis à profit ce qu'elles ont appris en lançant des activités de bénévolat dans leur *barangay*, qui ont finalement porté leurs fruits lorsqu'elles ont pu organiser des comités RRC dirigés par des femmes dans leurs communautés locales. Ces formations représentent des actions communautaires dirigées par des femmes, qui sont les leaders qui identifient les risques, planifient et prennent les décisions.

Women Lead commence à montrer qu'il est possible d'aider les femmes à accéder à des espaces pour influencer les décideurs humanitaires. Nous pouvons également constater que les femmes agissent en tant qu'intervenants à part entière, à la fois de manière informelle et, de plus en plus, de manière formelle.

Cependant, il existe des opportunités pour CARE de renforcer cet aspect du programme et de s'assurer plus systématiquement que des canaux sont en place pour faire remonter les idées des femmes dans le système humanitaire. Cela pourrait inclure le développement de plans d'engagement plus systématiques pour s'assurer que CARE utilise son pouvoir pour maximiser les opportunités pour les femmes d'accéder aux espaces de pouvoir et de prise de décision. Cela peut également inclure l'exploration de l'inclusion des outils existants de CARE pour institutionnaliser la participation des femmes de manière plus systématique. Cela permettra aux groupes de femmes d'être tournés vers l'avenir et moins réactifs dans leur participation.

En ce qui concerne l'amélioration des réponses humanitaires, cette évaluation confirme que le modèle Women Lead démontre des « niveaux modérés d'efficacité ». Elle note également que, malgré des avancées prometteuses, il est plus difficile de réaliser des changements au niveau de l'impact et des résultats de plus haut niveau. Dans les différents contextes pilotes, le modèle et l'approche des groupes Women Lead ont mis des groupes en mouvement pour plaider en faveur du changement. Les améliorations notables en termes d'influence comprennent les groupes qui expriment leurs préoccupations, déposent des plaintes, se mobilisent pour aborder les questions de sécurité et en demandant aux parties prenantes de rendre compte de leurs responsabilités en matière de respect des droits et de fourniture de services.. À ce jour, les efforts d'influence des groupes Women Lead sont plus réactifs (en termes de redressement des torts) que proactifs (planification prospective). En outre, l'évaluation des progrès par rapport aux résultats indique « une amélioration modeste » en ce qui concerne les résultats en termes d'amélioration globale des réponses humanitaires. Les informations comparatives disponibles du point de vue des acteurs humanitaires sont insuffisantes en ce qui concerne l'efficacité de l'engagement des groupes Women Lead dans leur contexte respectif, et si et dans quelle mesure l'influence a un impact à plus long terme en termes de changement d'incitations. CARE a la possibilité et l'opportunité d'intervenir plus systématiquement pour influencer le changement et l'efficacité. Cependant, lorsqu'ils sont évalués du

point de vue des femmes affectées (et en comparaison avec les contextes antérieurs à l'intervention des femmes) - dans les études de cas, le changement le plus significatif et les exercices de récolte de résultats - les «progrès significatifs» doivent être reconnus en termes de participation, de direction et d'influence.

Résumé de la matérialisation des résultats

Le tableau 10 présente un résumé des deux niveaux d'évaluation distincts mais liés entre eux dans les six domaines de changement : a) **efficacité du modèle** et de **l'approche Women Lead** et b) **progrès par rapport aux résultats/changements**, avec des justifications plus détaillées à la fin de chaque section de domaine de changement.

Tableau 10: Résumé de l'évaluation du modèle Women Lead

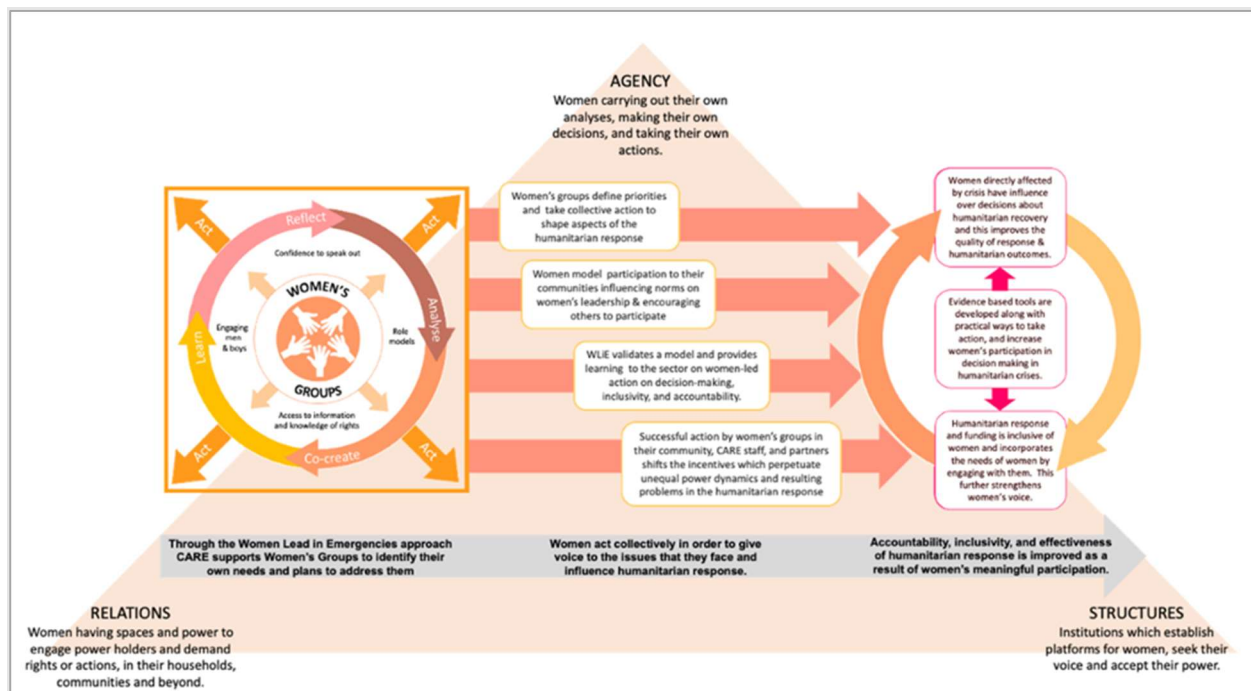
Efficacité du modèle Women Lead	Hauts niveaux		Niveaux élevés		Niveaux élevés		Faibles niveaux	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Progrès par rapport aux résultats/changements	Réalisations exceptionnelles		Progrès significatifs		Amélioration modeste		Activité mais pas de changement	
La confiance, les connaissances et l'auto-efficacité des femmes	✓	✓						
Présence des femmes et participation significative à la prise de décision		✓	✓					
Le leadership formel et informel des femmes			✓	✓				
Les femmes agissent collectivement		✓	✓					
Faire évoluer les normes sociales et impliquer les hommes				✓	✓			
Améliorer les réponses humanitaires					✓	✓		

COMMENT LE CHANGEMENT SE PRODUIT

La théorie du changement « Women Lead »

Cette section compare les hypothèses du programme Women Lead sur la manière dont le changement se produit avec la mise en œuvre pilote, afin d'identifier les points forts et les points faibles. Elle fournit des informations sur les domaines qui nécessitent une attention particulière dans les révisions futures de la théorie du changement.

Figure 9 : Théorie du changement «Women Lead»



Points forts de la théorie du changement

- **La théorie du changement reflète avec précision les causes entremêlées de la marginalisation des femmes et de leur inclusion symbolique.** Le RGA-P appliqué dans tous les pilotes fournit une contextualisation claire des obstacles auxquels est confronté le leadership des femmes et informe les étapes suivantes.
- **Elle suppose à juste titre des conditions préalables à l'action collective.** Les groupes Women Lead identifient leurs propres besoins et priorités, et ont la capacité et les moyens financiers pour y répondre selon leurs propres termes. Le fait qu'elles s'approprient le budget de l'activité et qu'elles soient libres d'aborder les conditions préalables renforce la pertinence des interventions.
- **Les changements à plusieurs niveaux et les résultats entrelacés** résultent dans tous les domaines du cadre de l'égalité des sexes de CARE : Construire l'Agence - Changer les Relations - Transformer les Structures. Cependant, le rôle des équipes de CARE en matière de stratégie, d'accompagnement et de génération d'opportunités pourrait être plus visible.
- **La logique interconnectée du modèle en cinq étapes fonctionne** dans la pratique et soutient les participantes dans leur action collective. « L'engagement des hommes et des garçons » et « Renforcer l'apprentissage par les pairs, la mise en réseau et la construction de mouvements » sont plus que des composantes transversales. Avec « le réseautage entre les groupes Women Lead », ces

pilliers de soutien doivent être reflétés dans la théorie du changement et bénéficier de ressources adéquates dans la pratique.

- **Le fait de considérer les groupes Women Lead comme des parties prenantes et des partenaires** - dotés d'une expérience vécue et de connaissances leur permettant d'établir des priorités et de définir leurs propres actions - contribue au potentiel transformateur du modèle. Les idées et les enseignements des groupes Women Lead doivent être utilisés de manière plus stratégique pour informer et influencer la réponse humanitaire et les parties prenantes, conformément à l'agenda de localisation.
- **Le rôle stratégique de la boîte à outils**, qui s'appuie sur des pratiques et des apprentissages efficaces, est confirmé. Les outils et les conseils qui composent actuellement la « boîte à outils » sont utiles, mais un référentiel complémentaire et/ou un document vivant pourrait permettre de recueillir les enseignements tirés de la mise en œuvre pratique afin de servir d'autres contextes. La documentation d'un contenu substantiel sur la participation, le leadership, l'influence et l'engagement des hommes/masculinités positives est encouragée.

Faiblesses de la théorie du changement

- **La théorie du changement surestime le rôle réaliste que jouent les femmes affectées dans l'influence des décisions de haut niveau** sur le relèvement humanitaire, la qualité de la réponse et les résultats humanitaires. Elle gagnerait à débattre les domaines d'influence dans le contexte des réponses humanitaires et à faire la distinction entre l'influence au niveau du projet/programme et au niveau local, et les résultats humanitaires.
- **Une compréhension trop générale des acteurs humanitaires** ne fait pas de distinction entre le gouvernement local, les ONG nationales et les ONG/organisations internationales, et omet un engagement stratégique sur mesure pour le changement. Le fait de décortiquer les «acteurs humanitaires» aidera à saisir les différents facteurs de changement et les obstacles au changement en termes d'engagement local, de développement d'outils et d'alliances potentielles.
- **Elle ne rend pas compte de manière adéquate des différentes contributions des groupes Women Lead en dehors de la réponse humanitaire**, répondant par elles-mêmes aux besoins et fournissant un soutien par les pairs. L'aspect transformateur des priorités et des méthodes de travail des groupes Women Lead pourrait être mieux saisi, systématisé et utilisé pour influencer le secteur humanitaire (au niveau local et mondial).
- **Elle omet le rôle joué par CARE dans la réalisation du changement.** Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne le rôle de CARE dans l'accompagnement, le plaidoyer et la mise en réseau, et l'utilisation de la position et du pouvoir de CARE pour connecter les groupes Women Lead à la réponse humanitaire/la gouvernance locale. CARE devrait être inclus systématiquement, en tant que partie prenante avec des rôles multiples, dans les réflexions sur la façon dont le changement se produit.
- **Pour influencer les normes sociales, il ne suffit pas de présenter les femmes comme des modèles** et d'encourager les autres à participer. Un engagement sur plusieurs fronts, concerté et fondé sur des principes avec les bloqueurs et les résistants est nécessaire et doit être inclus dans la théorie du changement.
- **La nature cyclique ou les aspects non linéaires de l'impact ne sont pas suffisamment représentés.** La poursuite de plusieurs groupes Women Lead pour des cycles ultérieurs justifie des réflexions sur le moment de fermer les cycles, la manière de s'en retirer et les moyens d'aller de l'avant (y compris des outils tels que la formation des formateurs et le mentorat). La représentation d'une spirale

plutôt que d'un cycle est encouragée, si possible - une spirale ascendante, en expansion vers l'avant. En outre, diverses stratégies d'engagement avec les groupes Women Lead, ainsi que des stratégies de sortie, doivent être incluses.

L'examen de la théorie du changement démontre des **niveaux élevés de cohérence** entre la marginalisation des femmes affectées et leur mobilisation pour une action collective. Il existe un **lien logique** entre les cinq composantes (ou étapes) de l'autonomisation de Women Lead et la **boîte à outils et les conseils en** constante évolution. La mise en œuvre du modèle répond aux **aspirations novatrices de transfert du pouvoir** - définition des priorités, contrôle des budgets, prise de décision - vers les femmes concernées, qui s'engagent dans une action collective pour défendre leurs besoins. **Les hypothèses de transformation se vérifient**, puisque les femmes touchées ont davantage leur mot à dire sur les décisions qui affectent leur vie, apportent des améliorations à leurs communautés et ont une influence naissante sur l'amélioration des réponses humanitaires.

La principale faiblesse de la théorie du changement de Women Lead est sa compréhension **trop abstraite** des réponses humanitaires, des parties prenantes et des processus décisionnels. Bien que les groupes Women Lead soient mieux préparés à s'engager avec les détenteurs du pouvoir autour de leurs besoins et de leurs priorités, le rôle qu'on attend d'elles, à savoir « *avoir une influence sur les décisions humanitaires concernant le relèvement, l'amélioration de la qualité de la réponse et les résultats humanitaires* », est loin de leur réalité. Des **étapes intermédiaires doivent être introduites** pour permettre aux femmes de passer de l'influence sur les décisions qui affectent leur vie, à l'influence sur les décisions qui affectent le relèvement humanitaire, les décisions de réponse et les résultats humanitaires. L'analyse de la manière dont les différents groupes Women Lead s'engagent et participent, au sein et en dehors des réponses humanitaires, aidera les **équipes de CARE à créer de manière proactive des opportunités d'influence** au sein du secteur humanitaire aux niveaux local et mondial.

Préparer les conditions de la participation des femmes

Il est prouvé que le modèle et l'approche «Women Lead» contribuent au changement en **préparant et en accompagnant les** groupes de femmes dans les contextes humanitaires à **surmonter collectivement les obstacles** à une participation significative. Indépendamment du fait que les obstacles résultent d'inégalités structurelles (liées au genre) et/ou sont aggravés par les différentes crises humanitaires, les trois points d'entrée suivants ont préparé les conditions :

Moyens de subsistance et génération de revenus

En cas de crise, les préoccupations des femmes en matière de moyens de subsistance les empêchent souvent de participer aux décisions qui affectent leur vie. Women Lead permet des **efforts conjoints de subsistance et de génération de revenus** - qui constituent 42% des 78 plans d'action de Women Lead - tout en créant des conditions de participation (autonomie financière et économique).

- **Moins de soucis, plus d'indépendance** : En Ouganda, l'approche adaptée Women Lead a soutenu les groupes d'épargne villageois existants par une formation à l'autonomisation et au leadership des femmes. Cela a entraîné des changements notables dans la culture de l'épargne et a permis aux membres d'accéder à des prêts, ce qui a amélioré les conditions de participation : «*Nous avons pu emprunter de l'argent afin de lancer nos entreprises personnelles. Les femmes peuvent maintenant s'occuper financièrement de leur foyer sans nécessairement demander l'aide de leurs hommes*» (DG, groupe WL, Omugo, Ouganda).

- **Un succès naissant mène à la reconnaissance** : Au Mali, le renforcement des capacités des groupes Women Lead en matière de techniques de transformation et de conservation des produits agricoles a permis de doubler le rendement des femmes en pâte d'arachide, ce qui a entraîné une augmentation des revenus, un enrichissement du menu du ménage⁵⁰ et une meilleure reconnaissance des femmes dans leurs communautés.
- **Créer des réseaux, renforcer la résilience** : Aux Philippines, les budgets d'activités ont permis aux femmes de travailler dans l'agriculture, l'élevage et la vente au détail, de créer des alliances avec les parties prenantes et de contribuer à la résilience de la communauté, ainsi que de répondre collectivement à la pandémie de COVID-19.⁵¹
- **Plaidoyer et négociation dans le cadre d'un projet de subsistance** : Au Niger, un groupe Women Lead a réussi à s'engager auprès des autorités et des parties prenantes internationales pour obtenir un moulin, ce qui a amélioré les conditions de vie et réduit la charge des corvées domestiques.⁵²

Formation professionnelle et renforcement des capacités

Les femmes touchées estiment souvent qu'elles doivent avoir **accès à l'information, renforcer leurs connaissances et développer leurs compétences** avant de pouvoir participer aux espaces de prise de décision ou d'engager les détenteurs du pouvoir de manière significative.

Outre les différentes sessions de formation proposées, Women Lead aspire à s'attaquer aux barrières éducatives que les femmes ont identifiées, par le biais, par exemple, d'une formation aux compétences de la vie courante (y compris l'alphabétisation fonctionnelle des adultes et le calcul) ainsi que l'inclusion financière et la formation à l'épargne et aux compétences commerciales. En Ouganda, la capacité à lire et à écrire un anglais de base est importante pour la confiance des femmes et leur capacité à participer aux réunions communautaires et autres forums publics. En décembre 2020, 1 716 femmes et 345 hommes suivaient des cours d'alphabétisation fonctionnelle pour adultes dans les quartiers d'Omugo et de Siripi.⁵³ Bien que Women Lead s'engage fréquemment à s'attaquer directement à ces barrières éducatives, souvent par le biais de programmes complémentaires, des efforts plus délibérés peuvent être faits dans les futures phases de mise en œuvre pour générer des conditions de participation.

Les opportunités de subsistance résultant des plans d'action des femmes ont eu une influence positive sur la prise de décision au sein du foyer et ont contribué à renforcer l'estime de soi, augmentant ainsi la participation aux activités communautaires et la disposition à prendre la parole lors des réunions. En Colombie, les informations pratiques et les connaissances sur le fonctionnement du système politique et de gouvernance, ainsi que l'importance d'une citoyenneté active, ont permis de sensibiliser les femmes à la nécessité de participer plus activement aux espaces existants ou d'établir des relations avec les décideurs.

Engager les hommes en tant que partenaires, soutiens et alliés

Women Lead contribue au changement en impliquant les hommes à travailler conjointement avec les femmes, pour faire avancer les questions de genre et modifier les déséquilibres de pouvoir. Une conclusion commune du RGA-P dans toutes les communautés qui pilotent Women Lead est que le comportement et les attitudes des hommes constituent un obstacle fondamental au leadership et à la participation des femmes.⁵⁴

Les groupes Women Lead engagent les hommes de différentes manières. Par exemple, au Niger, 90 **leaders masculins ont** été choisis pour accompagner les 9 groupes (10 par groupe). Lors de réunions bimensuelles avec ces leaders, les membres de Women Lead discutent des questions qui les préoccupent et ont ainsi uni leurs forces pour faire progresser le leadership des femmes et des filles dans la communauté. De leur côté,

le Mali et l'Ouganda ont impliqué des hommes à la demande des femmes concernées, en veillant à ce que les femmes dirigent la sélection des « **hommes engagés pour l'égalité des sexes** », qui soutiennent la promotion des droits des femmes et des filles, ont de l'expérience dans la lutte contre la violence à l'égard des femmes et des filles et plaident pour l'accès des femmes aux organes de décision. Leur sélection par les femmes implique un transfert de pouvoir nécessaire vers les femmes elles-mêmes.

En Colombie, les **maris des membres font partie de deux groupes Women Lead**. Le fait d'avoir des alliés masculins et leur soutien explicite lorsqu'il s'agit d'engager des acteurs humanitaires ou de s'attaquer aux inégalités entre les sexes fait toute la différence. Toujours en Colombie, les hommes se sont engagés dans un **programme d'études distinct travaillant sur les masculinités positives** et ont développé une campagne sur les médias sociaux pour réduire la violence contre les femmes.

Dans les contextes où les groupes Women Lead s'engagent **avec les maris des participantes** - que ce soit par le biais de sessions d'orientation, de dialogues de couples, de formations conjointes ou de renforcement des capacités, ou par le biais de groupes mixtes Women Lead - des changements positifs notables (naissants) ont été constatés au niveau des ménages. Les membres des groupes Women Lead en Colombie, au Niger et en Ouganda parlent de **relations plus harmonieuses, d'écoute active et de prise de décision conjointe**. Cette évaluation trouve des preuves irréfutables que les groupes Women Lead considèrent l'engagement avec les hommes comme pertinent pour leur participation accrue.

- **Premiers signes d'un changement d'attitude des maris à l'égard de la participation des femmes :** Les groupes Women Lead indiquent que l'attitude des hommes est plus favorable, qu'ils encouragent les femmes à assister aux réunions communautaires et qu'ils se montrent plus disposés à travailler en collaboration, à partager davantage d'informations et à prendre des décisions conjointes. « *Ma femme est membre du groupe (nsonga mbere) et lorsqu'elle revient des réunions et des formations, elle partage avec moi les informations sur lesquelles elle a été formée* » (représentant des personnes handicapées, RWC III, Ouganda).
- **Une certaine reconnaissance des capacités des femmes :** À Tonga, les membres du groupe Women Lead ont indiqué qu'elles travaillaient plus étroitement avec leurs maris et leur famille pour reconstruire et améliorer leur vie après la catastrophe. « *Nous sommes très heureuses car ils [les hommes] ont commencé à reconnaître que les femmes peuvent faire quelque chose. Les femmes ont demandé aux hommes de les aider à construire la clôture autour du potager et les hommes ont vu qu'elles faisaient quelque chose de nouveau* » (représentante de la communauté, Tonga).⁵⁵
- **Les hommes prennent certaines tâches domestiques en charge de plus en plus :** Plusieurs cas de collaboration accrue au sein du foyer ont été rapportés.⁵⁶ En Colombie, 94% des participantes à l'évaluation interne de Women Lead (2020) ont estimé que les hommes de leur foyer soutenaient leur participation à ce groupe et/ou en tant que leader communautaire : « *Chez moi, les hommes me soutiennent beaucoup, ils s'occupent des enfants et de la cuisine* » (WLiE, G4, Colombie). De même, l'évaluation du Niger met en évidence des maris qui encouragent les femmes à participer aux réunions communautaires, des hommes qui s'occupent des enfants pendant que leurs femmes se rendent aux réunions et d'autres qui rappellent à leurs femmes l'heure des réunions (pour qu'elles y aillent) tout en assumant certaines tâches domestiques.⁵⁷ Les hommes se montrent plus conscients de la nécessité de collaborer, d'associer les femmes aux réflexions, d'écouter activement et d'impliquer les femmes dans la prise de décision commune. Dans l'ensemble, les femmes confirment également qu'elles se sentent plus respectées.
- **Auto-réflexion et engagement à poursuivre l'engagement :** En Colombie, les hommes participant au projet Women Lead ont déclaré : « *Je suis fier d'avoir participé, cela m'a fait réfléchir sur la façon de*

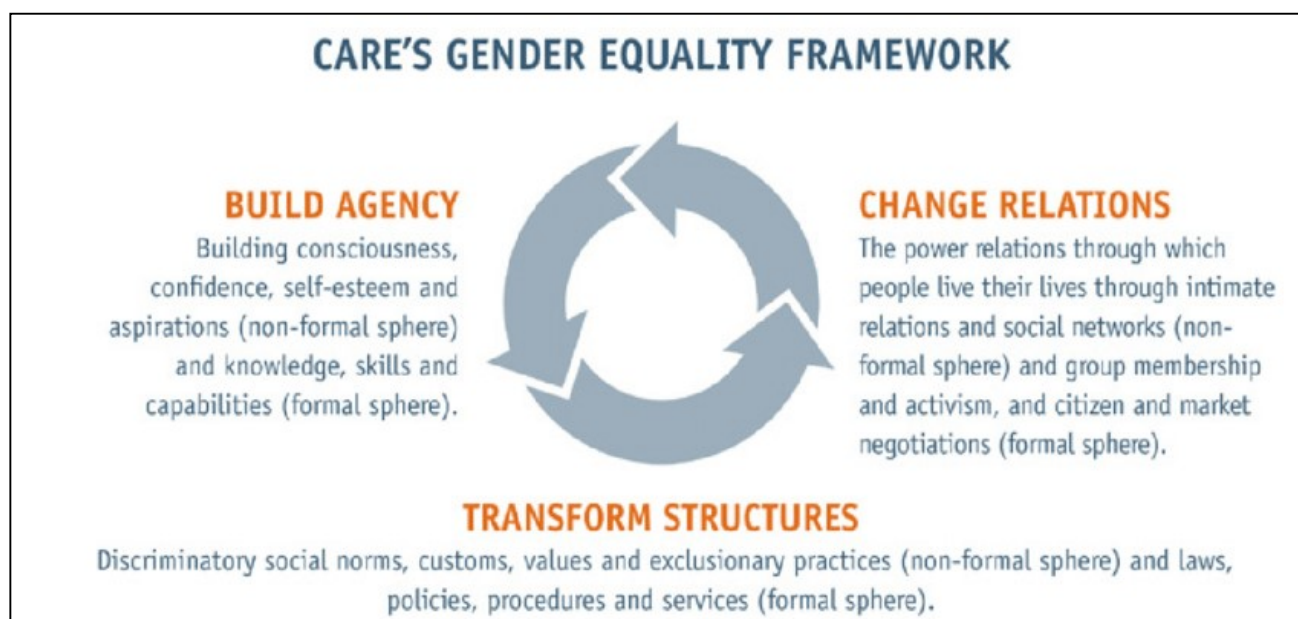
traiter les femmes [...] et j'ai beaucoup changé » (homme, Women Lead, Colombie). En outre, démontrant un engagement à travailler avec les jeunes générations, « Pour moi, cela n'a pas été facile, mais j'ai beaucoup appris, nous devons avoir le courage d'éduquer les garçons et les filles dès leur plus jeune âge, nous devons leur enseigner et essayer de changer la mentalité, parce que vous, les femmes, méritez d'être bien traitées » (groupe d'hommes, Women Lead).⁵⁸

Cette section a examiné les points d'entrée multiples et entrelacés par lesquels le modèle et l'approche Women Lead contribuent au changement en préparant le terrain et les conditions de la participation des femmes.

Changement à plusieurs niveaux : agence, relations et structures

L'approche Women Lead contribue davantage aux changements multicouches et entrelacés en démontrant un alignement fort avec le Cadre d'Egalité des Sexes de CARE (Figure 10). Le but de cette section est de compléter les composantes plus visibles (abordées précédemment) de Women Lead avec des changements moins visibles, involontaires et/ou inattendus à travers les trois couches du Cadre.

Figure 10 : Cadre de l'égalité des sexes de CARE



Etablir la capacité d'action

Etablir la capacité d'action dans le contexte de l'initiative Women Lead signifie que « les femmes disposent des connaissances, des compétences, de la confiance et de la sensibilisation nécessaires pour pouvoir participer et diriger efficacement la prise de décision, la préparation, la réponse et le relèvement rapide dans le domaine humanitaire ». Women Lead contribue au changement à ce niveau par le biais de :

Reconnaître que les conséquences complexes des crises sur les femmes et les filles, telles que la santé mentale et le bien-être, peuvent être traitées collectivement.

- En **Colombie**, les participantes à l'initiative Women Lead ont rapporté comment un sens commun de l'objectif avait aidé les femmes à surmonter les pensées suicidaires, les tentatives d'automutilation et les sentiments d'isolement et de dépression.

- Aux **Philippines**, des femmes qui « *restaient habituellement à la maison et ne sortaient pas* » ont déclaré qu'après le soutien des pairs, « *la vie en vaut la peine maintenant* », et qu'elles se sentaient plus respectées par les membres de la communauté.
- En **Ouganda**, les femmes passent moins de temps à consommer de l'alcool et s'adonnent à des tâches plus productives telles que l'artisanat (tressage de paniers) ou le travail dans leur entreprise pour augmenter leur épargne.

Développer la conscience de genre, renforcer l'estime de soi et œuvrer pour une plus grande autonomie, mobiliser les femmes pour faire valoir leurs droits en tant que femmes, et œuvrer pour l'égalité des sexes.

- En **Ouganda**, des sessions de sensibilisation communautaire sur les droits des femmes et la violence entre partenaires intimes ont utilisé des chansons et des pièces de théâtre, avec d'importants effets multiplicateurs.
- En **Colombie**, les séances d'information sur la VBG ont contribué à renforcer l'estime de soi des femmes, en les aidant à faire valoir leurs droits à une vie digne et à une plus grande autonomie⁵⁹, tout en améliorant les relations interpersonnelles : « *[CARE] nous a appris à nous rendre compte si nous souffrons de VBG, ils ont parlé des stéréotypes de genre, ils nous ont appris la coresponsabilité* ». ⁶⁰
- Au **Niger**, le travail avec les groupes de filles a renforcé la confiance en soi des femmes pour qu'elles puissent s'exprimer en public, ce qui a permis de développer leurs compétences en matière de leadership et de les sensibiliser aux droits des filles à l'éducation.
- Aux **Philippines**, les participantes ont commencé à parler des différentes façons dont elles ont été marginalisées et discriminées par les hommes dans leurs communautés (ce qui est considéré comme sans précédent par l'équipe du projet CARE).

Dans les différents projets pilotes et en fonction des obstacles locaux auxquels elles sont confrontées, les participantes au programme Women Lead **subissent une transformation personnelle grâce au processus d'autonomisation collective**. Cela a été confirmé lors des consultations avec les équipes locales de Women Lead et est illustré par la citation suivante en Colombie : « *[Nous constatons] une transition chez les femmes qui étaient timides et soumises vers des femmes qui se reconnaissent comme des leaders* ». ⁶¹

Relations de changement

L'expression « relations de changement » signifie que « *les femmes disposent du soutien de leurs pairs, de réseaux et de l'accès aux espaces et institutions de prise de décision nécessaires pour participer et diriger efficacement la prise de décision, la préparation, la réponse et le relèvement rapide dans le domaine humanitaire* ». Women Lead contribuent aux changements en termes de :

Les femmes reconnaissent l'importance stratégique de travailler avec d'autres, ce qui est confirmé par l'amélioration d'une série d'indicateurs (qui varient selon les contextes) permettant de mesurer l'évolution des méthodes de travail collectives.

- Au **Niger**, « *les femmes sont conscientes de leur pouvoir collectif, 61% des membres et 57% des non-membres reconnaissent qu'elles ne peuvent changer les choses que si elles travaillent ensemble. De même, 69% des femmes disent qu'elles sont très susceptibles de travailler avec d'autres pour le bénéfice de leur communauté* ». ⁶²
- En **Colombie**, où une enquête de référence a été menée, 95 % des personnes interrogées considéraient que le travail en équipe était pertinent, pour planifier et atteindre des objectifs

communs (décembre 2020). Au moment de l'application de la ligne de base, 38% ne reconnaissaient pas qu'elles travaillaient en équipe avec d'autres femmes (début 2020).

- À **Tonga**, 75 % des personnes interrogées ont cité la coopération accrue entre les hommes et les femmes au sein de la communauté comme un changement positif résultant du projet.⁶³

Permettre aux groupes de femmes de travailler avec d'autres, d'élaborer des stratégies, de former des alliances et de créer des réseaux, améliorant ainsi les possibilités d'engager et d'influencer les parties prenantes.

- Dans les différents contextes pilotes, la **mise en réseau** et la **création d'alliances** sont considérées comme un moyen d'**améliorer l'efficacité de l'action collective**, d'accéder aux services et d'améliorer les efforts de plaidoyer. Cela conduit à son tour à une plus grande reconnaissance de leur leadership collectif par les autres membres de la communauté des femmes.⁶⁴
- Au Mali, les groupes Women Lead ont **intensifié leur coopération avec d'autres organisations locales de femmes, qu'elles considéraient auparavant comme des rivales**, afin d'atteindre conjointement leurs objectifs de plaidoyer.
- **Des relations** nouvellement établies ou **améliorées existent avec les décideurs locaux** et les parties prenantes pour faire avancer les améliorations communautaires.
- L'expérience des réunions d'apprentissage par les pairs en Ouganda et l'intérêt exprimé par les groupes Women Lead dans d'autres contextes montrent le potentiel important du renforcement des réseaux et des échanges entre les groupes Women Lead de différents contextes.

Transformer les structures

La « transformation des structures » dans le contexte de l'initiative Women Lead concerne les *barrières systémiques qui sont abordées afin que les détenteurs du pouvoir formel/informel soient responsables des droits des femmes, et offrent activement les opportunités/espace pour que les femmes participent et dirigent, et qu'elles soient respectées, écoutées et aient une influence lorsqu'elles le font*. Cette évaluation constate que le projet Women Lead contribue à la transformation des structures :

La formalisation et l'enregistrement des groupes leur permettent de s'engager auprès des détenteurs du pouvoir en toute légitimité, de participer aux forums de prise de décision et d'être mieux placés pour défendre les changements qu'ils souhaitent voir dans leur vie.

- En **Ouganda**, l'Association des femmes réfugiées du Sud-Soudan a officiellement enregistré son groupe pour devenir la première organisation communautaire de femmes reconnue en Ouganda.
- Aux **Philippines**, plusieurs groupes Women Lead ont suivi le processus d'accréditation et ont officiellement enregistré leurs groupes en tant qu'associations. Ils ont ensuite établi de nouveaux partenariats et alliances afin de mettre en œuvre leurs plans d'action Women Lead.
- En **Colombie**, plusieurs groupes de femmes ont été officiellement certifiés en tant que fondations ou associations de femmes entrepreneurs, ce qui leur permet de demander des fonds de manière indépendante, de mettre en œuvre des projets et de financer des espaces pour se réunir. Il s'agit d'une avancée significative, car les femmes n'avaient auparavant qu'une expérience limitée de l'organisation collective.

Ce qui précède montre que les groupes de femmes s'efforcent de s'attaquer aux structures inégales en organisant leurs propres espaces de prise de décision et de participation, afin de créer de nouvelles façons d'impliquer les détenteurs du pouvoir et les porteurs de devoirs.

Modes de participation : exploration des choix et des priorités des femmes

Cette évaluation constate que les réponses humanitaires ne sont pas suffisamment préparées pour s'engager avec les groupes informels de femmes affectées au-delà des consultations. Cela signifie que les groupes Women Lead doivent plaider pour de nouveaux espaces d'engagement et de nouveaux canaux de communication avant de pouvoir s'engager efficacement auprès des décideurs humanitaires.

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, la manière dont les groupes Women Lead s'engagent auprès des parties prenantes doit être analysée. Une analyse comparative plus approfondie des choix des femmes est nécessaire pour éclairer l'évaluation de la théorie du changement, en termes de sujets prioritaires choisis par les femmes, de problèmes qu'elles cherchent à résoudre, de stratégies d'organisation et de modes d'engagement avec les détenteurs du pouvoir. Cette recherche future permettra également d'obtenir des informations sur les résultats et l'impact de plus haut niveau en termes de participation - à savoir, « les groupes de femmes mènent une action collective et façonnent certains aspects de la réponse humanitaire », « l'influence sur les décisions concernant la reprise humanitaire » et « l'amélioration de la qualité de la réponse et des résultats humanitaires ».

La mise en œuvre de l'initiative des femmes est flexible et **transfère le pouvoir de décision** sur la question de savoir si, et le cas échéant comment, les groupes de femmes choisissent de s'engager avec les détenteurs du pouvoir. Le pouvoir d'attribuer de l'importance à un changement ou à une réalisation particulière reste entre les mains des groupes Women Lead - comme l'indique explicitement le cadre MEAL. Le contexte local et les opportunités disponibles (ou leur absence) façonnent nécessairement les modalités de participation.

De plus, **aucune forme de participation** n'est « meilleure » qu'une autre en termes de réponse aux besoins, et Women Lead doit développer des outils favorables et pertinents pour chaque mode de participation. Par ailleurs, **plusieurs formes de participation peuvent être combinées** pour atteindre un seul objectif. Cette évaluation montre que **ce que les femmes choisissent d'aborder** en termes de causes et de conséquences de l'inégalité entre les sexes n'est pas nécessairement séquentiel - répondre d'abord aux « besoins pratiques » puis aux « intérêts stratégiques » - mais qu'ils sont entrelacés. L'identification des différents modes de participation, leur suivi dans le temps et leur comparaison dans différents contextes permettront de mieux **évaluer l'efficacité** de l'influence sur la qualité de la réponse humanitaire.

Tendances en matière de choix de participation

Une analyse des tendances en matière de choix de participation découlant des plans d'action, des activités et des exercices de récolte des résultats permet d'établir une liste des modes de participation possibles.

1. **Voix,⁶⁵ consultation et influence** : Ces choix de participation permettent aux préférences, points de vue, intérêts et demandes des femmes d'être entendus collectivement. Ils incluent l'influence naissante sur les détenteurs du pouvoir. Par exemple :
 - **Les Philippines** : La participation est observée dans les réunions de planification de l'action des femmes, le dialogue et les assemblées de *barangay*, et les réunions de coordination de l'intervention d'urgence. Certaines agentes qui représentent le groupe des femmes participent aux ateliers de planification et à la formation des formateurs pour les réunions de RRC.
 - **Mali** : Les groupes Women Lead sont présentes dans la plupart des structures décisionnelles communautaires sur les quatre sites de mise en œuvre, avec une participation active.

2. **Plaidoyer pour les besoins** : Il s'agit notamment d'améliorer les stratégies de ciblage, d'influencer les élus locaux/les autorités pour qu'ils soient plus responsables et tiennent leurs promesses électorales, et de tenir les promesses des ONG. Par exemple :
 - **Niger** : Des groupes de femmes ont travaillé avec les autorités pour enregistrer une communauté afin de s'assurer qu'elle puisse recevoir l'aide humanitaire.
 - **Ouganda** : Des groupes de femmes ont réussi à convaincre les acteurs de la réponse humanitaire de déplacer un site de distribution de nourriture plus proche. La communauté et les acteurs humanitaires ont tous les deux pris note du boycott prévu par le groupe de femmes en Ouganda. Une action de ce type peut être un moyen a) d'acquérir une légitimité aux yeux des autres et de renforcer la reconnaissance (elle a entraîné des changements d'attitude chez les hommes), b) de donner aux femmes un sentiment personnel de ce qu'elles peuvent accomplir et c) d'inspirer d'autres groupes Women Lead.
3. **Réparer un tort/réparer une injustice** : Les groupes Women Lead plaident directement pour le changement et s'engagent dans l'action. Par exemple :
 - **Niger** : Des groupes de femmes ont collaboré avec les autorités sanitaires locales pour résoudre le problème des frais de maternité excessifs qui laissent les femmes confrontées à des accouchements dangereux sans soutien médical.
 - **Niger** : Des travaux sont en cours pour lutter contre la VBG au sein de la communauté en assurant des patrouilles de police.
4. **La médiation des problèmes** : Les femmes de Women Lead travaillent au sein de leurs communautés, dans certains cas avec les autorités locales, pour servir de médiateur ou trouver des solutions :
 - **Ouganda** : Des groupes de femmes ont travaillé avec le bureau du Premier ministre et d'autres organismes afin de servir de médiateur dans les conflits concernant les ressources naturelles au sein de la communauté - en particulier parmi les groupes de réfugiés.
 - **Ouganda** : Des femmes ont travaillé avec des couples pour servir de médiateurs dans les conflits intra-ménages et pour plaider contre la violence entre partenaires intimes.
 - **Niger** : Les femmes ont travaillé avec la communauté et les jeunes garçons pour lutter contre la violence sexuelle à l'égard des filles.
5. **Livraison directe et résolution de problèmes** : Les femmes secouristes⁶⁶ cherchent à répondre aux besoins de leurs pairs, en particulier lorsque les acteurs humanitaires ne sont pas immédiatement présents, ne sont pas réactifs ou sont trop bureaucratiques. En voici quelques exemples :
 - **Colombie** : Des brigades de santé ont été mises en place avec les militaires.
 - **Les Philippines** : Les agents de santé de Barangay (BHW) ont axé leurs plans d'action sur la santé, comme la formation aux techniques de survie, la fourniture de générateurs et de tensiomètres manuels pouvant être utilisés par la communauté.
 - **Les Philippines** : Les groupes sont engagés dans la prévention de la VBG par la création de groupes de veille.
6. **Se présenter aux élections et institutionnaliser la participation** : Les femmes sont candidates et se présentent à des postes d'élus. Par exemple :
 - **Ouganda** : Les membres des groupes de femmes aspirent à se présenter aux élections du RWC, notamment aux postes de président/vice-président que les normes de genre dictent comme étant habituellement réservés aux hommes. Les femmes ont formulé leurs candidatures et se sont

entraînées à faire campagne publiquement en vue de la prochaine élection du premier niveau du Refugee Welfare Council (RWC 1) en 2021.

Cette identification légère de la manière dont les groupes Women Lead s'engagent avec les parties prenantes doit être développée davantage pour suivre de manière adéquate les progrès, documenter les réalisations et tirer des conclusions sur les contributions substantielles, l'efficacité de l'engagement et le changement transformateur.

LECONS POUR LA MISE EN OEUVRE

Cette section vise à comprendre la manière dont le programme Women Lead a été mis en œuvre dans les différents contextes pilotes.

Défis

Ci-dessous se trouve un résumé des défis généraux identifiés. Lorsque c'est pertinent, l'analyse inclut la considération des efforts d'atténuation de CARE.

Résistance patriarcale contre le leadership des femmes : Les normes de genre restrictives et les attitudes et pratiques patriarcales sont profondément ancrées dans les communautés et dans les foyers des participantes. Women Lead engage les hommes de manière proactive afin de créer un environnement propice à la participation significative des femmes, notamment en impliquant les maris des participantes, en collaborant avec les membres masculins de la communauté pour mettre en œuvre des plans d'action et en obtenant l'adhésion des chefs de la communauté ainsi que des autorités traditionnelles et religieuses qui accompagnent le processus d'autonomisation des femmes. Un engagement plus proactif avec les résistants et les bloqueurs masculins pourrait inclure l'utilisation d'outils « Réfléchir », le test de manuels/outils de masculinité positive dans différents contextes de Women Lead et la documentation des changements dans les attitudes et les pratiques des hommes.

Défis liés aux opérations dans des contextes humanitaires : Plusieurs rapports de suivi font référence à des défis en matière d'accès, de restrictions de mouvement, de conditions météorologiques difficiles, d'insécurité générale, d'attaques de groupes armés, d'accès limité aux services et de problèmes de connectivité. L'approche flexible de Women Lead lui permet de s'adapter aux défis spécifiques au contexte et aux différentes modalités d'intervention - qu'il s'agisse d'une mise en œuvre directe ou par le biais de partenaires - comme le proposent les équipes locales de CARE.

Restrictions liées au COVID-19 : Dans les différents contextes, les effets de la pandémie de COVID-19 ont perturbé les processus et mis la mise en œuvre en attente. Dans le même temps, plusieurs groupes Women Lead ont répondu à cette urgence sanitaire en utilisant leurs compétences et leurs réseaux. Bien que la situation ait été difficile, la flexibilité de l'initiative Women Lead lui a permis de s'adapter aux changements dans la mise en œuvre des programmes et d'adapter les outils de programmation à distance, par exemple en connectant les équipes en ligne.

Ressources limitées ou inadéquates : Des références à des ressources limitées ou inadéquates sont apparues dans plusieurs contextes. Le **financement** insuffisant **des plans d'action** du réseau de villages de Yassalam au Mali a empêché de répondre aux besoins de manière adéquate.⁶⁷ Les membres de Women Lead en Ouganda ont également souligné les contraintes budgétaires liées à la mise en œuvre complète de leurs plans d'action. De même, aux Philippines, les groupes de femmes ont facilement dépensé les budgets qui leur étaient alloués ; lorsqu'elles ont imaginé leurs plans sans limites de thème ou de coût, les budgets allaient de 200 à 2 000 dollars.⁶⁸ Plusieurs équipes Women Lead se sont montrées intéressées par les possibilités de piloter les innovations présentées dans leurs plans d'action, qui ne se sont pas concrétisées en raison des limitations du financement. Plusieurs opportunités avaient des coûts de fonctionnement qui devraient être comptabilisés de manière plus cohérente, comme les activités de mise en réseau et d'apprentissage par les pairs entre les groupes Women Lead. L'approche adoptée par les femmes pour « **Engager les hommes et les garçons** » signifie que les budgets peuvent être *ad hoc*. En Ouganda, les hommes modèles (qui travaillent aux côtés des femmes Women Lead) soulignent régulièrement le manque

de ressources pour mener à bien leurs tâches, notamment pour le transport et d'autres coûts, ce qui peut entraîner la perte de membres.

Considérations relatives au temps : Les défis relatifs au temps étaient liés à la surcharge potentielle des femmes en période de pandémie mondiale. Dans les différents contextes, les femmes ont dû prendre part à des tâches de soins et de soutien à leurs enfants, limitant ainsi le temps disponible pour participer, ce qui a conduit certaines femmes à abandonner le programme. Aux Philippines, les femmes, souvent chefs de famille, ont hésité à se joindre aux groupes Women Lead, étant donné la charge financière qu'elles devaient assumer pour subvenir aux besoins du ménage tout en s'acquittant de leurs tâches quotidiennes.

Facteurs de réussite

Cette évaluation externe confirme que le modèle Women Lead en cinq étapes - comprenant Analyser, Réfléchir, Co-créer, Agir et Apprendre comme composantes de l'autonomisation des femmes - est **adapté à son objectif**.

Le modèle et l'approche permettent aux groupes Women Lead de défendre leurs besoins et leurs priorités par une action collective. Chacune des cinq étapes a une logique claire et, dans la pratique, elles se complètent et se renforcent mutuellement. L'accent mis sur le travail dans les trois domaines du cadre de l'égalité des sexes - Agence, Relations et Structures - permet aux femmes de progresser de manière non linéaire. Contrairement à des modèles plus axés sur la formation, Women Lead cherche à soutenir l'action, là où les femmes veulent la poursuivre, en leur offrant des opportunités de mettre en pratique leurs nouvelles compétences et en renforçant davantage ces compétences, ainsi que la confiance et la légitimité parmi les membres de la communauté. Le renforcement évident des différentes étapes suggère qu'il serait judicieux de maintenir l'approche actuelle dans sa forme complète plutôt que de l'édulcorer.

En particulier, cette évaluation révèle un certain nombre de facteurs qui font de Women Lead un modèle réussi pour soutenir l'action collective, la participation et le leadership des femmes :

Women Lead a une flexibilité intrinsèque et est véritablement dirigé par des femmes.

La mise à disposition de budgets d'activités et le fait de veiller à ce que les femmes choisissent les activités qu'elles pratiquent, rendent le programme Women Lead intrinsèquement flexible et adaptable au contexte. Les groupes Women Lead - dans toute leur diversité et leurs particularités contextuelles - développent un haut niveau d'appropriation de Women Lead. Ils s'engagent avec le modèle, ils trouvent l'approche et les méthodes de mise en œuvre utiles, et ils développent fréquemment des identités en tant que « membre de Women Lead ». Cette flexibilité signifie également que le modèle fonctionne dans différents contextes d'urgence et de fragilité, dans une variété de modalités de mise en œuvre. L'accompagnement par les équipes locales de CARE Women Lead fournit un environnement propice à la participation, au leadership et à l'influence.

Women Lead a la capacité de progresser avec les femmes à leur propre rythme et de la manière qui leur convient le mieux.

Le modèle Women Lead évolue lorsqu'il est mis en œuvre sur plus d'un cycle ou d'une année. Cette mise en œuvre flexible reflète les différents rythmes d'apprentissage et d'autonomisation des femmes affectées dans les contextes d'urgence. Certains groupes ont besoin de plus de temps que d'autres, comme les nouveaux groupes qui ont besoin de temps pour établir la confiance (Ouganda) ; certains membres ont besoin de plus de temps pour développer la confiance en soi (Niger). De même, certains hommes ont

besoin de plus de temps pour changer les attitudes persistantes de discrimination et de subordination des femmes (Colombie). Certains groupes ont besoin de cycles supplémentaires pour affiner l'application des approches de Women Lead à leur contexte local, avoir plus d'impact et s'engager de manière plus significative auprès des décideurs, tandis que d'autres groupes se consolident après un cycle, s'enregistrent officiellement en tant qu'associations et sont alors en mesure de demander eux-mêmes des fonds humanitaires et de mettre en œuvre leurs propres projets. Ces groupes peuvent ne nécessiter qu'un accompagnement léger. Certains groupes Women Lead s'intéressent à la multiplication de l'apprentissage avec d'autres membres de la communauté et à la reproduction du contenu (Colombie). D'autres peuvent servir de mentor à des groupes de filles ou à des groupes Women Lead plus récemment constitués. D'autres encore semblent préférer le travail en réseau avec d'autres groupes Women Lead comme moyen de progresser.

Women Lead comprend une boîte à outils efficace, pratique et contextualisée.

Les notes d'orientation et autres outils de CARE, flexibles, contextualisés, pratiques et cohérents, sont un autre facteur de réussite. Ils sont adaptables au niveau d'alphabétisation, aux différentes langues et à la dynamique interne des différents groupes. Les femmes membres ont estimé que l'approche du projet était intéressante et engageante, et correspondait à leur rythme d'apprentissage et à leurs niveaux de compréhension et de leadership (Niger). De même, en Ouganda, le recours au théâtre, aux jeux de rôle et aux chansons - dans une culture essentiellement orale où coexistent plusieurs langues - a permis de surmonter les faibles taux d'alphabétisation, ainsi que les barrières linguistiques, en mélangeant plusieurs nationalités, ethnies et tribus. Par conséquent, cette évaluation confirme un haut niveau d'alignement avec la théorie du changement qui établit comme objectif clé : « *Des outils fondés sur des preuves sont développés ainsi que des moyens pratiques d'agir, d'augmenter la participation des femmes dans la prise de décision en cas de crise humanitaire* ». Au fil des années, la disponibilité dans différentes langues s'est accrue et les traductions dans les langues locales ont progressé.

Les résultats peuvent être obtenus rapidement

L'évaluation de cette première phase pilote indique que des changements notables - y compris l'élimination des obstacles complexes et structurels à la participation des femmes - ont été abordés dans un délai relativement court. L'expérience des Philippines démontre que l'impact est réalisable dans une courte période - 60 jours au cours de l'année 1 (2020) et 100 jours au cours de l'année 2 (2021) dans le contexte des restrictions COVID-19. Cependant, il est probable que la nature des actions entreprises dans un délai aussi court soit limitée. Aux Philippines, les groupes ont opté pour des actions plus directes et des initiatives moins « compliquées », donnant la priorité aux préoccupations les plus immédiates de leur communauté et de leur foyer. Ainsi, les plans d'action aux Philippines ont tendance à se concentrer sur l'approvisionnement et les moyens de subsistance : « *Certains [membres de Women Lead] ont rapporté que, même s'ils étaient enthousiasmés par leur projet, ils se sentaient également contraints de respecter les contraintes de temps* ». ⁶⁹ Women Lead a donc besoin de temps - probablement environ neuf mois - pour s'assurer que les groupes puissent progresser à travers les étapes, tout en développant les capacités, en intériorisant l'apprentissage, en mettant en pratique et en s'engageant avec les parties prenantes. Toutefois, au-delà de cette période, les calendriers peuvent être flexibles.

Possibilités d'amélioration

Des efforts considérables ont été déployés pour comprendre la mise en œuvre pratique du modèle Women Lead dans les contextes locaux. Pour une ventilation complète de chacune des différentes composantes du

modèle en cinq étapes, de la manière dont il a été mis en œuvre et des possibilités d'amélioration, voir l'annexe 2. Nous présentons ici certains des domaines plus larges dans lesquels il est possible d'affiner et d'améliorer le modèle.

Possibilités pour améliorer le modèle

L'évaluation met en évidence un certain nombre de domaines dans lesquels les groupes Women Lead offrent un modèle de travail avec les femmes en crise qui ne ressemble à aucun autre. Cependant, avec la maturité croissante de certains projets, et pour préparer efficacement le déploiement du programme dans de nouveaux lieux et son intégration dans de nouvelles réponses, il existe des possibilités pour renforcer certains domaines. Les possibilités à envisager sont les suivantes :

Introduction d'une couche supplémentaire de trois « piliers de soutien » conçus pour s'attaquer plus stratégiquement aux obstacles et saisir les opportunités ⁷⁰

Comme le souligne l'analyse ci-dessus, CARE a la possibilité d'ajouter des composantes qui pourraient combler une lacune du modèle actuel ou s'appuyer sur les bonnes pratiques existantes. Cette évaluation met en évidence trois domaines fondamentaux qui fonctionnent en parallèle avec les cinq étapes, et qui peuvent aider à accélérer les progrès des groupes de femmes ou à aborder les obstacles de manière plus efficace. Cette évaluation conceptualise ces domaines comme des « piliers » de soutien au modèle. Ces trois piliers de soutien nécessiteraient une ligne budgétaire par site et permettraient des activités intergroupes.⁷¹

Trois piliers de soutien		
Engager les hommes en tant que participants, soutiens, alliés et bloqueurs.	Traiter les conditions préalables locales à une participation significative	Renforcer l'apprentissage par les pairs, la mise en réseau et la construction de mouvements
<ul style="list-style-type: none"> Un engagement structuré avec les hommes dans leurs différents rôles et capacités par rapport aux femmes est nécessaire. L'approche personnalisée « Engager les hommes et les garçons » devrait être systématiquement liée à l'initiative Women Lead, avec des buts et des objectifs documentés en matière d'égalité des sexes. Exigences : outils pour un engagement différencié en tant que maris, bloqueurs, alliés et participants. 	<ul style="list-style-type: none"> Les mesures visant à améliorer les conditions locales préalables à la participation des femmes doivent être activées dès le départ - plutôt que de supposer qu'elles seront le résultat des plans d'action. Agir en reconnaissant qu'il peut être nécessaire de traiter les conditions locales préalables à la participation des femmes pour mettre les groupes Women Lead sur la voie du succès (il peut s'agir de l'accès à la technologie et de son utilisation⁷² ou de la création d'espaces de coordination avec les décideurs). 	<ul style="list-style-type: none"> Les groupes Women Lead tirent leur motivation et leur inspiration de l'engagement et de la collaboration avec d'autres groupes. Le fait d'élever la mise en réseau et l'apprentissage par les pairs au rang de pilier de soutien peut améliorer l'efficacité de l'engagement et de la participation par le biais d'une stratégie commune, d'un apprentissage multiplié, d'un échange thématique et d'une mise en réseau (bilatérale, intra-contexte, transfrontalière) tout en documentant et en partageant les meilleures pratiques. Sur le long terme, d'autres opportunités pour la construction du mouvement Women Lead peuvent se présenter.

Passer d'un cycle à une spirale

Le modèle actuel conceptualise Women Lead comme un cycle. Une fois un cycle terminé, un groupe peut passer à un nouveau cycle avec de nouvelles actions. Toutefois, comme nous l'avons vu plus haut, cette approche a ses limites. Le modèle actuel de Women Lead peut, dans certains cas, focaliser les femmes sur des actions réactives - actions prises pour résoudre un problème particulier dans une communauté - plutôt

que sur l'institutionnalisation de la participation des femmes. En outre, la conceptualisation de « cycles récurrents » peut créer une dépendance à l'égard du maintien du financement de CARE et limiter le potentiel de transformation de Women Lead. C'est en progressant d'un cycle à l'autre pour soutenir la régularisation de la participation des femmes que réside la force. Nous pouvons constater qu'il y a des indications que les femmes souhaitent aller plus loin.

Les femmes qui se présentent aux élections et forment leurs propres groupes formalisés mettent en évidence une lacune dans le programme Women Lead, qui peut être comblée par des outils de soutien pour les participantes qui se demandent « Quelle est la prochaine étape ? » En passant d'un cycle à une spirale - qui peut incorporer de nouveaux outils et de nouvelles approches pour aider les femmes à leur propre rythme - CARE peut être en mesure de forger une participation plus cohérente dans la prise de décision, où les femmes ne sont pas obligées de prendre de grandes mesures pour être entendues, mais font plus systématiquement partie du tissu de la prise de décision de leur communauté. CARE pourrait s'appuyer sur un ensemble d'outils existants conçus spécifiquement pour cela, y compris les outils de budgétisation participative, les cartes de score communautaires et autres, pour tester ce qui pourrait être efficace dans cette prochaine phase du programme.

Des stratégies formelles de vision Women Lead post-cycle pour les équipes de projet CARE pourraient aider les groupes à définir leurs prochaines étapes, et pourraient potentiellement être incluses dans l'étape « Apprendre ». Ces visions devraient être développées de manière participative avec les membres de Women Lead pour guider les cycles suivants et les engagements futurs.

Possibilités d'améliorer l'accompagnement

Les groupes Women Lead, même dans les mêmes contextes, sont hétérogènes et bénéficient d'un accompagnement sur mesure. Voici les principaux domaines dans lesquels cet accompagnement pourrait être renforcé :

- **Garantir des niveaux minimums cohérents de soutien aux animateurs :** La facilitation peut être de qualité variable, et les facilitateurs reçoivent des niveaux de soutien variables. Garantir des niveaux minimums de soutien aux animateurs sur le contenu et les concepts de fond permettrait de renforcer cet accompagnement. Dans certains cas, les animateurs ont du mal à comprendre certains des concepts les plus complexes liés au pouvoir, en particulier lorsqu'ils n'ont pas d'expérience dans ce domaine.
- **Prévoyez suffisamment de temps pour intégrer les concepts, notamment en cas de diversité linguistique :** Des concepts peu familiers autour du pouvoir et de la participation peuvent être difficiles pour les facilitateurs mais aussi pour les membres de la communauté eux-mêmes. Au Niger, les membres de Women Lead sont décrits comme ayant besoin d'un nombre important d'exercices de réflexion, d'échanges itératifs et de renforcement des capacités pour s'engager pleinement dans ces sujets.⁷³ Lorsque la diversité linguistique est présente, il est également important d'intégrer suffisamment de temps et de soutien, y compris des outils traduits, pour pouvoir répondre aux besoins de ces groupes. Là encore, cela permettra de s'assurer que les concepts clés sont compris et que les groupes se sentent à l'aise dans la méthodologie.
- **Adapter l'application aux traditions orales :** En Ouganda, l'équipe de recherche locale a constaté que plusieurs groupes Women Lead n'avaient peut-être pas entièrement intériorisé le modèle en cinq étapes, et pouvaient avoir confondu les objectifs des étapes. Les groupes ont semblé trouver que les méthodes pratiques et interactives, telles que le théâtre et les chansons, étaient un moyen plus

efficace de faire passer les messages. Le fait de documenter les outils en gardant cela à l'esprit renforcera l'accompagnement.

- **Soutien adéquat aux groupes nouvellement créés** : En Ouganda, les groupes nouvellement créés comprennent souvent des personnes qui ne se connaissent pas bien, et il est nécessaire de développer la confiance et d'inclure des éléments supplémentaires. Cela a nécessité du temps supplémentaire, car il a fallu mettre en place des accords de base et des mécanismes de résolution des conflits.

Possibilités pour améliorer le ressourcement

D'après les données recueillies auprès du personnel de projet, il est clair que certaines équipes de Women Lead ont été mises au défi dans des projets manquant de ressources. Les problèmes incluent un manque de personnel de projet dédié et des budgets relativement faibles pour la planification des actions. Le programme Women Lead comprend une composante de financement flexible, ce qui est important, étant donné que la flexibilité est l'une des principales forces du programme. Les équipes ont toutefois indiqué que, dans certains cas, un financement plus souple les aiderait à répondre aux besoins d'une manière adaptée au contexte.

Les équipes ont également suggéré qu'un minimum de trois personnes à temps plein, disposant des connaissances, du temps et des capacités nécessaires pour accompagner les groupes de manière appropriée, était nécessaire pour mener à bien le programme.

Dans ses phases pilotes, il n'y a actuellement aucune pensée claire sur les niveaux minimums de ressources pour les projets Women Lead. C'est pourquoi, à l'avenir, il est important que CARE travaille avec les équipes nationales pour mener une réflexion approfondie sur les besoins minimums en ressources, et s'efforce de garantir ce qui suit :

- **Une orientation budgétaire** devrait être mise à disposition des personnes chargées de rédiger les offres ou de concevoir les projets, celle-ci devrait tenir compte des ressources nécessaires pour garantir un accompagnement de haute qualité et des normes minimales dans des domaines tels que « l'engagement des hommes et des garçons », et qui intègre la flexibilité et l'apprentissage.
- **Des ressources financières pour les ressources humaines** doivent également être disponibles afin de garantir que le personnel soit formé et doté des compétences nécessaires pour être en mesure d'offrir un soutien de qualité à Women Lead.

Possibilités pour influencer le système humanitaire

Les enseignements tirés de la première phase de pilotage de Women Lead (2018-2021) révèlent de nouvelles perspectives pour des réponses humanitaires plus efficaces pour les communautés affectées. Des mécanismes sont nécessaires pour relier la voix des femmes sur les efforts de réponse, sur leur contribution basée sur l'expérience vécue et sur l'apprentissage localisé dans une conception améliorée de la réponse humanitaire. CARE doit être plus explicite quant à son propre rôle en tant qu'acteur humanitaire et utiliser son propre pouvoir de manière plus cohérente pour faire de la place aux groupes de femmes. CARE devrait :

- Créer des opportunités d'influence pour les groupes Women Lead afin que les changements concernant la qualité de la réponse et les résultats humanitaires soient plus susceptibles d'être mis en œuvre ;
- Apporter les enseignements locaux des groupes Women Lead à la réponse humanitaire (internationale), afin que les participants Women Lead puissent s'engager avec leurs pairs de l'humanitaire et du développement, et d'autres parties prenantes et donateurs, pour élargir la participation des femmes touchées par la crise dans la prise de décision humanitaire.

CARE peut également influencer le secteur en le sensibilisant au modèle Women Lead, à ses impacts potentiels et à son rôle dans l'élargissement de la participation à une réponse plus large. Avec le déploiement formel de la boîte à outils et sa disponibilité sur une plateforme en libre accès, les équipes mondiales de CARE peuvent considérablement améliorer leur engagement avec le secteur humanitaire. Cela devrait être accompagné d'une stratégie de diffusion concernant les documents de position de CARE, les plans de sessions de formation et les présentations PowerPoint, les brèves de communication externe, les points de discussion externes et les évaluations.

CONCLUSIONS

Ce bilan a évalué la première phase pilote de l'initiative Women Lead in Emergencies de CARE (2018-2021) dans 15 contextes humanitaires différents dans 6 pays. **L'évaluation constate que le modèle Women Lead démontre des impacts notables sur la vie des femmes touchées par la crise qui s'engagent dans des actions collectives pour revendiquer leurs droits, améliorer les conditions de vie dans leurs communautés et influencer les acteurs humanitaires.** Il y a encore du travail à faire pour documenter les résultats de manière plus cohérente et pour améliorer la qualité des données recueillies. Cependant, les indications de cette évaluation sont que ce projet répond efficacement à ses résultats intermédiaires (autour de l'augmentation de la participation et du leadership des femmes) et voit des progrès croissants vers des résultats de plus haut niveau (les femmes plaidant avec succès pour leurs besoins et étant plus intégrées dans la prise de décision communautaire).

Par conséquent, cette évaluation recommande la consolidation du modèle Women Lead pour passer de la phase pilote au déploiement complet et à la mise à l'échelle dans des contextes supplémentaires, tout en impliquant activement les pairs humanitaires. Les expériences et résultats cumulés du projet pilote Women Lead ont le potentiel de guider le secteur humanitaire sur des approches efficaces pour assurer une plus grande participation des femmes et des filles dans les réponses humanitaires. Cependant, il est nécessaire d'intégrer davantage l'apprentissage, à la fois en interne et en termes de diffusion.

Women Lead est efficace

Le modèle et l'approche Women Lead s'attaquent efficacement aux lacunes fondamentales en termes d'implication inclusive et participative des femmes affectées dans le secteur humanitaire, ainsi qu'aux obstacles qui empêchent les femmes affectées d'avoir leur mot à dire dans les décisions qui affectent leur vie. Women Lead, un modèle et une approche en cinq étapes, vise à transférer le pouvoir aux femmes, tout en s'attaquant aux causes profondes de leur marginalisation. Il propose également une boîte à outils et des conseils fondés sur les meilleures pratiques en matière d'approches visant à promouvoir une gouvernance efficace et inclusive. Ces ressources fournissent un accompagnement et un soutien pour aider les femmes à établir une méthode de travail, et sont adaptables à différents contextes. Cette évaluation conclut que le modèle et l'approche Women Lead font progresser les aspirations innovantes, en transférant le pouvoir de décision et la propriété des budgets d'activités aux femmes concernées (voir ci-dessous). Il existe également des indications claires que la participation accrue des femmes, facilitée par Women Lead, offre aux femmes de nouvelles opportunités de participation. Dans certains cas, cela signifie clairement que les besoins et les problèmes des femmes dans les crises humanitaires ont été davantage pris en compte.

Women Lead est innovant

L'initiative Women Lead est différente dans la mesure où elle **transfère effectivement le pouvoir aux femmes touchées**, notamment en créant un espace permettant aux femmes de travailler sur leurs **propres priorités et besoins**, en ayant un **pouvoir de décision sur le budget de leurs activités** et en **s'exprimant sur la manière dont elles souhaitent être soutenues**. L'approche centrée sur les femmes est inscrite dans les **six principes de Women Lead**. Il existe des conseils et des outils écrits et pratiques pour adapter chacune des cinq étapes à des contextes différents.

Women Lead a le potentiel de s'étendre

Cette évaluation révèle un potentiel de transformation considérable du modèle et de l'approche Women Lead, une fois appliqués de manière exhaustive. Les différentes étapes se complètent, font progresser l'autonomisation individuelle et améliorent les possibilités de participation, ainsi que l'autonomisation des

femmes et l'égalité des sexes. Le modèle et l'approche Women Lead fonctionnent mieux lorsqu'ils sont appliqués intégralement. Il convient d'éviter les tentatives d'édulcorer le modèle ou de choisir certains éléments ou approches en raison de contraintes budgétaires ou de temps.

Les groupes Women Lead devraient être socialisés dans le secteur

Les équipes de CARE au niveau local et mondial doivent s'engager de manière plus cohérente avec le secteur, afin de fournir des conseils sur les modalités potentielles pour assurer une plus grande participation et une voix femmes amplifiée au sein de la réponse humanitaire. Cela implique de s'assurer que les parties prenantes humanitaires respectent leurs engagements internationaux et les quotas pour l'inclusion significative des femmes dans les consultations. Il s'agit également d'amplifier la voix des femmes et de faire connaître les actions moins visibles aux communautés et aux acteurs humanitaires, ainsi que de documenter et de diffuser des recherches comparatives sur l'efficacité des groupes Women Lead dans les contextes pilotes.

RECOMMANDATIONS

Modèle et boîte à outils

1. **Revoir et affiner le modèle Women Lead** : Le modèle bénéficierait de l'ajout de trois piliers de soutien, et d'un changement conceptuel du cycle à la spirale, qui peut inclure des techniques de gouvernance plus avancées pour les groupes intéressés qui ont atteint un stade où cela serait utile. Le développement de stratégies de transfert et de sortie serait également utile pour garantir que les résultats peuvent raisonnablement être maintenus après la fin d'un projet.
2. **Mettre à jour la théorie du changement de l'initiative Women Lead** : Il convient de remédier aux faiblesses de la théorie du changement, en accordant une attention particulière à l'analyse de la participation afin d'inclure les modes d'engagement formels et informels des groupes Women Lead dans le cadre et en dehors des interventions humanitaires. En outre, la manière et l'efficacité de l'engagement des groupes Women Lead auprès des parties prenantes humanitaires doivent être conceptualisées plus avant. Il sera nécessaire d'introduire des liens logiques entre l'influence sur les décisions humanitaires qui affectent la vie des femmes et celles qui déterminent la qualité globale de la réponse.
3. **Revoir et compléter la boîte à outils Women Lead** en développant des notes d'orientation correspondantes pour les trois piliers de soutien : a) engager les hommes et les garçons en tant que partenaires, soutiens, alliés et bloqueurs, b) créer des conditions locales pour la participation et le leadership et c) la mise en réseau, l'apprentissage par les pairs et la création de mouvements. En outre, envisagez d'inclure la fourniture de contenu substantiel (par le biais d'un référentiel) comme une composante supplémentaire de la boîte à outils. C'est important car les nouvelles initiatives de Women Lead, les parties prenantes et les partenaires (ainsi que les animateurs communautaires ou les membres de Women Lead qui contribuent en tant qu'animateurs) ont besoin de « contenu » et doivent savoir « comment le fournir », en plus des orientations générales, des présentations et des outils. Envisager de développer des outils supplémentaires en fonction du ou des modes de participation mis en évidence, en mettant l'accent sur la gouvernance inclusive et participative, le leadership transformateur, l'influence efficace et les rôles représentatifs/la candidature à des postes électifs. Mettre en œuvre le plan visant à développer une plateforme accessible et ouverte pour le kit d'outils Women Lead.

Recommandations pour améliorer les résultats

4. **Assurer l'intégration de cadres MEAL plus robustes** : La mise en place de cadres de suivi et d'évaluation, et l'intégration du personnel MEAL, a été lente dans la première phase de Women Lead. En s'appuyant sur le développement récent de nouveaux outils et cadres, Women Lead devrait s'efforcer d'assurer une intégration cohérente du MEAL et l'utilisation d'approches innovantes pour saisir les résultats de plus haut niveau, qui peuvent être difficiles à saisir avec les méthodes conventionnelles. Il serait utile d'intégrer des vidéos participatives, ainsi que la collecte de résultats, dans la composante « Apprendre », afin de saisir les changements à plusieurs niveaux et d'approfondir l'efficacité de la participation et du leadership, tout en documentant les réalisations du point de vue des membres de Women Lead.
5. **Continuer à passer d'une participation/un leadership « plus important » à une participation/un leadership « plus efficace » - ce qu'il vise à faire et comment il le fait** : Compléter les positions formelles, institutionnalisées et élues par un leadership plus informel, reflétant le style de leadership

et la dynamique du pouvoir au sein du groupe, afin d'apporter une contribution substantielle en matière de droits des femmes, d'égalité des sexes et de mécanismes de réponse humanitaire inclusifs.

6. **Mettre l'accent sur la participation politique et le leadership institutionnalisé par le biais des élus :** L'émergence de femmes se présentant à des postes de représentants élus est importante dans la perspective de l'institutionnalisation de la participation des femmes à long terme. Cela pourrait être soutenu de manière plus substantielle en utilisant les outils et l'expertise existants au sein de CARE pour soutenir la « routinisation » de la participation des femmes et leur intégration plus systématique dans la prise de décision communautaire.
7. **Affiner l'approche « Engager les hommes et les garçons » :** Systématiser l'apprentissage transnational autour de la masculinité positive, de l'autoréflexion critique, des dialogues de couples et des hommes modèles afin d'informer l'engagement personnalisé des hommes en tant que partenaires, soutiens et alliés. Intensifier le travail pour engager directement et stratégiquement les hommes en tant que bloqueurs et résistants à la participation des femmes, tout en soutenant de manière cohérente les alliés masculins qui sont stigmatisés comme « faibles » ou « non virils ». Développer des outils d'engagement différenciés et spécifiques à l'âge pour les garçons, les adolescents masculins et les jeunes adultes en tant que futurs alliés. Veillez à ce que cette composante soit financée de manière adéquate dans les propositions et les budgets.
8. **Planifier l'engagement proactif de CARE dans la création d'espaces pour que la voix des femmes affectées** soit entendue et prise en compte par les acteurs humanitaires. Lorsque cela est pertinent, saisir les opportunités d'influencer les parties prenantes et de fournir un retour d'informations sur la qualité de la réponse et les résultats humanitaires. Développer un plan stratégique d'engagement des donateurs et des parties prenantes au niveau mondial et régional.
9. **Assurer un engagement audacieux avec les donateurs :** Il est nécessaire de disposer d'un financement centré sur le processus à plus long terme, ainsi que d'un financement flexible. L'engagement avec les donateurs doit viser à faire comprendre la nécessité de financer de manière flexible les approches adaptatives.

Recommandations pour adapter la mise en œuvre

10. **Renforcer la documentation des plans d'action et des activités liées :** Cela permettra à CARE de mieux comprendre la nature des choix et de la participation des femmes, mais aussi de mieux comprendre les véritables résultats des actions. Cela aidera CARE à détailler non seulement les changements vécus par les femmes mais aussi l'impact sur les communautés qui bénéficient des actions des groupes. Cela sera important pour influencer les acteurs humanitaires et améliorer les résultats humanitaires.
11. **Assurer un accompagnement sur mesure qui reflète la dynamique de groupe,** en reconnaissant l'hétérogénéité des différents groupes Women Lead dans un même contexte et en permettant des processus de prise de décision dirigés par les femmes.
12. **Des ressources adéquates pour les équipes de projet de CARE,** permettant un engagement cohérent et soutenu avec les groupes Women Lead et les activités liées à « l'engagement des hommes et des garçons », libérant le potentiel transformateur de cette approche intégrée et innovante. Fournir des ressources pour le renforcement des capacités et les échanges entre pairs (si possible dans le pays avec des hôtes tournants) pour permettre le développement collaboratif de séries d'apprentissage.

BIBLIOGRAPHIE

- Arnstein, S. (1969) 'A Ladder of Participation'. *Journal of American Planning Association* 35(4) : 216-224.
- CARE (2019) Women Lead in Emergencies Reflect : Activités adaptées, avril.
- CARE (2019) Rapid Gender Analysis on Power, Omugo Settlement, CARE Uganda West Nile, 1er mars. Version 1.
- CARE (2019) Analyse rapide de genre sur le pouvoir, Kyangwali Refugee Settlement, Kyangwali Uganda, novembre. Version 1.
- CARE (2019) Women Lead in Emergencies : Learning Brief - Arua, Ouganda - Omugo Settlement Pilot, novembre.
- CARE (2019) Outils Co-Create : Dialogue sur la participation et le leadership ; Dialogue sur les résultats du RGA-POW ; Analyse des parties prenantes en fonction du genre ; Co-création d'un plan d'action Women Lead.
- CARE (2020) 'Transformer le Leadership, Défier l'Injustice : L'approche de CARE pour atteindre l'égalité de voix et de leadership des femmes dans la vie publique et la prise de décision'. Document de position.
- CARE (2020) WLiE Mali Ségou Summary, mars (projet interne).
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies : Uganda (Arua) Summary, March (internal draft).
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Transforming Humanitarian Response Project. Rapport trimestriel et annuel pour la Fondation de la famille Sall, 10 mars (projet pour commentaire).
- CARE (2020) Les femmes dirigent dans les situations d'urgence : Foire aux questions, mise à jour en septembre.
- CARE (2020) Women Time Won't Wait : Care's Rapid Gender Analysis Approach, External Evaluation.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Note d'orientation 1. Vue d'ensemble : Le modèle des groupes Women Lead dans les situations d'urgence
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 2. Réfléchir : Utiliser l'analyse sociale et l'action pour explorer le genre, le pouvoir et la participation.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 3. Analyser : Faire une analyse rapide de genre sur le pouvoir.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 4. Co-Créer : Faciliter un plan d'action pour les groupes Women Lead.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 5. Agir : Soutenir les actions des groupes de femmes.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Note d'orientation 6. Apprendre : Suivi, évaluation et apprentissage en matière de leadership féminin.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Guidance Note 7. Mise en œuvre de l'approche féminine pendant la pandémie de COVID-19.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies : MEAL Framework, septembre (projet pour consultation).
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies - Mali, mars (projet).
- CARE (2020) Women Lead Mali Ségou Summary, mars (projet interne).
- CARE (2021) West Africa WLIE Team + Tam Monthly Meeting (notes internes).
- CARE (2021) Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020) (traduction du français).
- CARE (2021) Résumé de WLIE Philippines, mars (projet).
- CARE (2021) Women Lead in Emergencies : Uganda (Kyangwali) Summary, March (internal draft).
- CARE (2021) Women Lead in Emergencies, Preliminary Findings from Uganda and Niger (document de travail interne).
- CARE (2021) Session d'apprentissage WLiE 1 ; Notes Session 1 : Examen de 2020, Activités en 2021 et Forum ouvert, Événements d'apprentissage internes, 30 mars.
- CARE (2021) Women Lead in Emergencies : 2020 Learning : Points forts des ateliers d'équipe.
- CARE (2021) Rapport de la Fondation de la Famille Sall, Niger (interne).
- CARE (2021) Women Lead in Emergencies - Résumé, mars.
- CARE (2021) Engaging Men in Women's Equal Voice, Leadership and Representation, 7 décembre.
- CARE (2020) Women Lead in Emergencies : Concept Note, juin (projet).
- CARE (ND) Women Lead in Emergencies : Théorie du changement. Version 2 (projet).
- CARE (ND) Analyse rapide de genre sur le pouvoir : Outils d'évaluation : Interview d'informateurs clés Dirigeants et décideurs ; OSC et organisations de femmes ; DG avec les femmes de la communauté ; DG avec les hommes de la communauté ; Outil de récit individuel ; Outil de cartographie communautaire ; Observation sur le terrain Audit de genre et de protection.

CARE (2021) Ouganda, Women Lead in Uganda, Lessons Learned : Pilotage de l'approche Women Lead in Emergencies dans l'établissement Rhino Camp de la zone Omugo, janvier 2019-mars 2020 ; Rapport de la série d'apprentissage 1, octobre.

CARE Canada (2019) Rapport de voyage : Visite de suivi de projet/de soutien à la proposition, 9-23 novembre.

CARE Canada (2019) Rapport intermédiaire : Lifesaving Shelter, Protection and Health Support for South Sudanese Refugees in Uganda 2018 CARE International en Ouganda, avril 2018-décembre 2019.

CARE Colombie (2020) Women Lead in Emergencies, Rapport Q2 pour la Fondation de la Famille Sall.

CARE Colombie (2021) Informe de evaluación - programa Mujeres Líderes en Emergencias. Rapport d'évaluation interne, 25 janvier.

CARE Colombie (2021) Les femmes dirigent dans les situations d'urgence. Pampelune, Colombie, mars.

CARE Colombie (2021) Planes de acción : Asociación Mujeres Emprendedoras (G-9, année 2) ; Asociación Una Luz en El Camino (G-12, année 2) ; Dharma (G-8, année 2), Mujereese por un Mejor Futuro ; Fundación Long (G-13, année 2), Luchadoras Derechos Humanos de la Mujer (G-10, année 2) ; Nueva CAREP (G-3, année 2).

CARE Ghana (ND) Manuel du plan d'action communautaire.

CARE International (2018) Politique de Care International en matière d'égalité des sexes.

CARE International (2018) Égalité des sexes La voix des femmes : orientations stratégiques pour CARE 2018-2020.

CARE International (2019) Égalité des sexes et voix des femmes - Note d'orientation.

CARE International (2019) Suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage : Approche, principes et normes opérationnelles pour les projets, 8 juillet.

CARE International Gender Network (2019) Soutenir les mouvements sociaux et les actions collectives des femmes : Document de position et note d'orientation.

CARE Mali (2020) Women Lead in Emergencies. Projet de transformation de la réponse humanitaire, Rapport Q2 pour la Fondation de la Famille Sall.

CARE Mali (2020) CARE Rapid Gender and Power Analysis, Ségou, Mali, Version 1, août.

CARE Mali (2021) Rapport annuel 2020 - Questions d'apprentissage WLiE (draft).

CARE Mali (2021) Modèle de mise à jour de Sall. Projet de mise à jour du rapport, 17 juin.

CARE Niger (2019) Impact de la crise de Boko Haram à Diffa : Analyse rapide sur les relations de genre et de pouvoir, Diffa. Version 2.

CARE Niger (2020) Un rapport narratif final ProLEFF, Diffa, Niger, 1er avril 2019-31 janvier 2020.

CARE Niger (2020) A Progress Report WLiE, Niger, Zonder, 1 janvier-31 décembre 2020.

CARE Niger (2020) Analyse rapide sur les relations de genre et de pouvoir dans la commune de Dungass, Bureau Regional de Zinder, 8 mai.

CARE Niger (2020) Diffa Niger Projet WLiE 2ème session de partage et d'échange. Présentation PowerPoint.

CARE Niger (2021) Mise à jour des rapports de la Fondation de la Famille Sall, janvier-juin 2021 (projet).

CARE Niger (2021) Atelier de capitalisation de Women Lead au Niger.

CARE Philippines (2020) Rapports de la Fondation de la Famille Sall, Q1, Q2, Q3 (rapport interne).

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies : Transforming Humanitarian Response Project ; Rapport Q2 pour la Fondation de la Famille Sall.

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies : Transforming Humanitarian Response Project ; Rapport Q3 pour la Fondation de la Famille Sall.

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies : Internal Accomplishment Deck.

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies : Year 1 Learning Report Philippines.

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies : Sessions de réflexion avec le PKKK, 15 septembre.

CARE Philippines (2020) Women Lead in Emergencies : Reflect Session CARE Philippines, 17 juillet.

CARE Philippines (2020) Analyse rapide de genre CARE sur le pouvoir. INCREASE : Northern Samar, Philippines, novembre.

CARE Philippines (2020) Rédaction d'un rapport sur le RGA-POW Skala INCREASE : Mini-Debrief, 24 juin.

CARE Philippines (2020) Analyse rapide de genre de CARE sur le pouvoir. Projet NCD-LOVE : Marawi City, Lanao del Sur, Philippines. Version 1, juin.

CARE Philippines (2020) CARE Rapid Gender Analysis on Power. PKK et CARE Rapid Gender Analysis on Power, Camarines Sur, Biliran et Maguindanao - Philippines, décembre.

CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies : Year 1 Learning Report Philippines.

CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies : Log of Activities, Progress and Reflections (document interne).
CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies - Transforming Humanitarian Response Project, Q1 and Q2 Update (draft).
CARE Ouganda (2019) Rapport de formation de l'OGE d'Arua Oct-Nov 2019, Rapport d'activité.
CARE Ouganda (2019) Engager les hommes et les garçons : Hommes et garçons modèles de l'Ouganda.
CARE USA (2018) Analyse et action sociales : Manuel de mise en œuvre mondiale.
CARE et MORDI (2019) Cyclone tropical Gita Royaume de Tonga, pilote des femmes en situation d'urgence. Rapport final, janvier.
CARE Ouganda (2020) Les femmes dirigent dans l'urgence. La violence que j'ai subie est au-delà de mon âge - SON histoire : Pacifique Lusala.
CARE Ouganda (2020) Analyse comparative RGA-POW. Matrice.
CARE Ouganda (2020) Validation du RGA dans le village 5 d'Omugo, Rapport d'activité.
CARE Ouganda (2020) Arua Log Activity Progress and Reflections.
CARE Ouganda (2020) Les femmes dirigent la réponse d'urgence aux réfugiés de la RDC, sud-ouest de l'Ouganda, activités du projet APEAL 2020. PowerPoint.
CARE Uganda (2021) Women Lead in Emergencies in Uganda : Résultats d'un projet pilote dans la colonie d'Omugo 2019-2020. Learning Brief 1, janvier.
CARE Uganda (2021) Women Lead in Emergencies in Uganda : Réalisations et résultats d'un projet pilote dans la colonie d'Omugo, 2019-2020. Learning Brief 2, janvier.
CARE Ouganda (2021) Women Lead in Emergencies - Kyangwali, mars.
CARE Afrique de l'Ouest (2020) La voix collective des femmes - Les femmes en mouvement, Rapport annuel Année financière 2020.
Groupe consultatif humanitaire (2018) Évaluation du programme de réponse au cyclone tropical Gita, novembre.

Vidéos

He Vuelto A Nacer (Master)
Emprendimientos (V12)
WLiE (V13)
Connaître la structure de l'État
Migración
Participación, Voz y Voto
Sororidad
Travail en équipe
Témoignages (10 vidéos WhatsApp)

ANNEXES

Annexe 1 : Plans d'action - tendances par pays

Type d'activités	Colombie	Mali	Philippines	Ouganda	Niger	Tonga	Total
Moyens de subsistance/activités génératrices de revenus	1	1	14	6	4	7	33
Achats/approvisionnement			7	1	1		9
Bâtiment/infrastructure		1	6		2		9
Exiger des droits/accès aux services	2	1			3		6
Création et consolidation d'associations de femmes	2		2	1	1		6
Fourniture de services communautaires/questions communautaires/formation et renforcement des capacités	4	1		4	6		15
Total des plans d'action examinés	9	4	29	12	17	7	78
Total Femmes Groupes de tête	9	600+	30		29	7	

Annexe 2 : Résumé de la mise en œuvre étape par étape dans la pratique, avec des recommandations pratiques d'amélioration

Étape WL	Comment est-elle mise en œuvre dans la pratique ?	Recommandations d'amélioration
Analyser	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre avec un haut niveau de cohérence entre les sites, compte tenu des outils disponibles. Mis en œuvre par le personnel de CARE (Mali, Colombie) ou les partenaires de mise en œuvre (Philippines). Identifié par l'équipe des Philippines comme difficile en raison du temps nécessaire pour qu'un rapport de haute qualité puisse alimenter les plans d'action. En Ouganda, le RGA-P a été réalisé en février 2019 et mis à jour en septembre 2019 et mars 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> Une implication plus collaborative ou participative des groupes Women Lead dans la mise en œuvre et l'analyse du RGA-P.⁷⁴ Faciliter l'apprentissage transnational des équipes sur la mise en œuvre du RGA-P. Préparer des outils pour faciliter la formation des partenaires, et tenir compte de l'accompagnement de l'équipe mondiale dans le processus de rédaction (Philippines).
Réfléchir	<ul style="list-style-type: none"> Des variations significatives dans le degré de participation du personnel de CARE et des autres parties prenantes. L'évaluation du Niger a révélé la nécessité d'appliquer davantage l'analyse et l'action sociales au personnel. En Ouganda, les participants ont qualifié cette étape de difficile en raison de la mesure dans laquelle cette étape de sensibilisation peut les mettre en porte-à-faux avec les normes traditionnelles. Aux Philippines, il a été adapté et appliqué avec des partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Une application plus cohérente de l'outil d'analyse et d'action sociale, en documentant les priorités identifiées pour permettre le suivi et le contrôle. Inclure des explorations plus ciblées, telles que la dynamique du pouvoir au sein des groupes Women Lead. Permettre une meilleure documentation des thèmes «Réfléchir» identifiés,⁷⁵ et le suivi des changements d'attitudes dans le temps (personnel, participants, autres). Mettre en œuvre des sessions/outils «Réfléchir» également avec les bloqueurs et les résistants au niveau communautaire, ainsi qu'avec les pairs humanitaires.
Co-créer	<ul style="list-style-type: none"> La phase de co-création complète la phase d'action mais doit être maintenue comme une «composante» distincte avec ses propres outils. Conformément aux directives, les plans d'action ne doivent pas nécessairement suivre les formats conventionnels (diagramme(s), image(s), audio ou vidéo) ; cela rend le suivi, le suivi comparatif difficile.⁷⁶ Cette étape est considérée comme cruciale car elle permet de « rencontrer les femmes touchées là où elles se trouvent » - en termes de besoins et de conscience du genre - et gratifiante pour l'équipe, car elle accompagne les groupes pour défendre leurs besoins. Le processus dépend fortement de la dynamique de groupe et des niveaux de confiance et peut nécessiter un travail supplémentaire d'auto-efficacité ou de cohésion de groupe pour préparer les groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> Mieux comprendre le processus décisionnel qui sous-tend les plans d'action, en particulier dans les grands réseaux, et rendre le processus décisionnel plus inclusif (Mali). Effectuez un suivi comparatif des plans d'action en fonction du processus de développement, de l'accent mis sur les thèmes, des types d'activités, du ou des «modes de participation» choisis et des parties prenantes. Ajouter des activités de plaidoyer et de renforcement organisationnel (suggérées par les femmes locales), afin de renforcer leur capacité à gérer et à mettre en œuvre leurs propres plans d'action (Philippines). Continuer à assurer des applications flexibles de la co-création des plans d'action, car ils diffèrent selon les groupes.
Agir	<ul style="list-style-type: none"> Cette étape est très flexible et adaptable, ce qui constitue un atout majeur. Le potentiel d'autonomisation réside dans le fait que le budget d'activité permet aux femmes de décider, de gérer, de fixer des priorités et de mobiliser leur potentiel. Cependant, il n'y a pas de suivi cohérent des actions au niveau national qui pourrait aider à mieux justifier l'impact. 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des plans d'action et de l'efficacité des mesures. Travailler à une meilleure appropriation du budget par les femmes, en soutenant et en facilitant la création de comptes bancaires, etc. des moyens permettant aux femmes d'accéder et de décider elles-mêmes, tout en garantissant un budget adéquat et flexible.

	<ul style="list-style-type: none"> • La prise de décision au sein des groupes de femmes, notamment en ce qui concerne leurs budgets, s'est faite de manière participative et consultative. • Les groupes de femmes philippines ont penché vers le pragmatisme dans la conception, la mise en œuvre et l'achèvement de leurs plans d'action développés, mais il faut plus de temps. • Allocation standardisée du budget et des fonds pour les plans d'action (Philippines, Colombie), basée sur l'idée d'une allocation égale et sur la possibilité pour les femmes de revoir leurs visions à la hausse ou à la baisse, tout en restant engagées dans ces visions. En Ouganda, les fonds sont insuffisants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des outils participatifs pour mieux saisir et évaluer l'efficacité des actions et activités des femmes afin d'informer l'apprentissage par les pairs en termes de «stratégie», tout en adaptant mieux l'accompagnement de l'équipe CARE. • Mieux associer les éléments de responsabilisation et d'agence au processus d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'action. • Des outils ou des approches sont nécessaires pour aider les femmes à aller au-delà des actions ponctuelles et à s'engager dans une participation systématique. • Documentez la manière dont les hommes soutiennent et collaborent à la mise en œuvre des plans d'action des femmes.
Apprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau élevé de variation en fonction du contexte, notamment en ce qui concerne les restrictions de mobilité de COVID-19. • Les équipes soulignent l'importance d'un processus autogéré et participatif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter les outils de suivi et d'évaluation par une auto-évaluation des plans d'action et des modes de participation par les femmes de Women Lead, afin d'alimenter les cycles à venir. • Développer un outil de suivi qui permet de saisir l'impact et les contributions des actions de Women Lead à la réponse humanitaire. • Stratégies formelles de vision de l'après-cycle de leadership des femmes. • Documentez les groupes qui ont été supprimés, et les raisons de cette suppression (surcharge de travail).
Faire participer les hommes et les garçons	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement des dirigeants communautaires masculins pour accompagner les femmes de Women Lead (Mali, Niger) ; les maris ont participé aux programmes de formation. • Ouganda Hommes modèles, combinant formation, réflexion avec les hommes, dialogues de couples et champions masculins encourageant les changements de perceptions et de comportements des autres hommes de la communauté. • Développement d'un programme complémentaire sur les « masculinités positives » avec 15 hommes (ressortissants colombiens et migrants vénézuéliens), discussions actives entre pairs et campagnes Facebook des membres contre la violence. • Impliquer les hommes en tant qu'informateurs clés pour le RGA-P et dans les orientations des femmes Women Lead. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisez un étiquetage plus précis des hommes qui s'engagent comme alliés, soutiens, bloqueurs, maris. • Assurer des liens stratégiques entre la mise en œuvre de Women Lead et les activités spécifiques d'engagement des hommes. • Tester le pilotage des composantes «Réfléchir» avec les hommes qui s'opposent à une participation égale et significative des femmes (bloqueurs). • Documenter les objectifs, suivre les progrès de manière plus cohérente, appliquer l'échelle GEM, à ce jour uniquement appliquée en Colombie et au Mali.

RÉFÉRENCES

- ¹ CARE (s.d.) '[CARE Gender in Emergencies](#)'.
- ² CARE (2018) [Women Responders : Placer l'action locale au centre de la programmation de la protection humanitaire](#).
- ³ CARE (2020) [Où sont les femmes ? L'absence manifeste des femmes dans les équipes et les plans d'intervention du COVID-19, et pourquoi nous en avons besoin](#).
- ⁴ Il s'agit notamment de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, du programme « Femmes, paix et sécurité » (résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations unies et résolutions ultérieures), des objectifs de développement durable (objectif 5) et de l'accord « Grand Bargain ».
- ⁵ Arnstein, S. (1969) 'A Ladder of Participation'. *Journal of American Planning Association* 35(4) : 216-224.
- ⁶ La matrice de cartographie des résultats comparatifs a permis de saisir et de valider les résultats du projet.
- ⁷ CARE (2021) Leçons apprises : Pilotage de l'approche Women Lead in Emergencies dans le campement Rhino Zone Omugo, janvier 2019-mars 2020. Rapport de la série d'apprentissage 1, octobre.
- ⁸ Ces groupes Women Lead sont regroupés en 203 réseaux, appelés groupes/réseaux Musow Ka Jigya Ton (MJT) qui reflètent la structure administrative du Mali, avec des groupes travaillant en réseau aux niveaux de la commune, du cercle et de la région. Ils travaillent dans le but d'accroître leur solidarité et leur influence. Ces groupes MJT ont tous des organes directeurs élus démocratiquement, avec des principes statutaires, des réunions régulières et des membres remplissant différents rôles et responsabilités.
- ⁹ Il s'agit au total de 15 groupes de femmes leaders, dont 6 à Kyangwali (de 20 membres chacun) et 9 à Arua (de 30 membres chacun).
- ¹⁰ CARE (2021) Résumé Niger, Zinder - Mars 2020-Décembre 2021 (Subvention SFF), Projets Kariya, Salibase & Prames-B.
- ¹¹ Groupe consultatif humanitaire (2018) « Évaluation du programme de réponse au cyclone tropical Gita ». Novembre.
- ¹² CARE (2021) Engager les hommes dans l'égalité de voix, de leadership et de représentation des femmes. 7 décembre.
- ¹³ Cette section est basée sur les résumés des femmes leaders pour chacun des pays pilotes.
- ¹⁴ CARE (2020) Women Lead in Emergencies Niger Résumé. Projet, mars.
- ¹⁵ Le PKKK est une ONG et une coalition de 326 organisations de femmes rurales provenant de plus de 32 provinces des Philippines. Voir CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies : Year 1 Learning Report Philippines.
- ¹⁶ CARE (2021) Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020 (traduction du français).
- ¹⁷ CARE. Résultats quantitatifs comparatifs Niger-Ouganda. PPT.
- ¹⁸ CARE Niger (2021) Données de l'exercice d'évaluation participative.
- ¹⁹ CARE Niger (2021) Women Lead Participant Case Study, Niger Evaluation.
- ²⁰ CARE Colombia (2021) Informe de evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (document interne).
- ²¹ Ibid.
- ²² CARE Philippines (2021) Narrative Reporting End of Year, Sall Family Foundation, Q4 2021.
- ²³ CARE Colombia (2021) Informe de evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (document interne).
- ²⁴ CARE Philippines (2021) Sall Family Foundation Women Lead in Emergencies 2 Indicators (document interne) ; CARE Colombie (2021) Narrative Reporting End of Year, Sall Family Foundation, Q4 2021.
- ²⁵ CARE Niger (2021) Atelier de capitalisation de Women Lead au Niger.
- ²⁶ CARE Philippines (2021) Sall Family Foundation Women Lead in Emergencies 2 Indicators (document interne).
- ²⁷ L'évaluation du Niger et de l'Ouganda a adapté l'échelle de participation en huit étapes d'Arnstein (1969) pour auto-évaluer les niveaux de participation et d'engagement civil des groupes de femmes chefs de file, tandis que des informations indirectes fournies par les équipes de femmes chefs de file ont été fournies en Colombie, au Mali et aux Philippines. L'échelle décrit les participants citoyens allant de l'échelon le plus élevé de contrôle direct et autonome (étape 8) vers le bas en passant par la délégation de pouvoir (étape 7), le partenariat (étape 6), la conciliation et l'implication (étape 5) et la consultation (étape 4). Aucun groupe n'a décrit son implication comme une non-participation : information (étape 3), décoration (étape 2) et manipulation (étape 1).
- ²⁸ Cependant, dans la plupart des cas, les participants et les non-participants ont été nommés par d'autres personnes et ensuite élus à ce rôle. Si l'on se concentre sur les rôles de direction qu'occupent les membres de Women Lead à Kyangwali (Ouganda), on constate que les participantes ne sont pas plus susceptibles d'être des chefs de bloc (que les non-participantes).
- ³⁰ CARE Niger (2021) AIIR Tool, Child Marriage (document interne).
- ³¹ Plus précisément, l'article 24 de la loi d'orientation agricole n°06-045/ du 5 septembre 2006 stipule : « *L'État favorise l'installation des jeunes, des femmes et des groupes vulnérables en tant qu'agriculteurs, notamment en favorisant leur accès aux facteurs de production et par des mécanismes spéciaux d'appui technique ou financier. Est considérée comme jeune agriculteur toute personne physique, homme ou femme, âgée de 15 à 40 ans, exerçant à titre principal une activité agricole.* »
- ³² CARE Colombia (2021) Informe de evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (document interne).
- ³³ Parmi les plans d'action disposant d'une documentation écrite, plusieurs ont des objectifs et des activités qui relèvent de plusieurs des catégories établies. Par exemple, la plupart des plans d'action en Ouganda se concentrent sur les moyens de subsistance et la génération de revenus dans le contexte des VSLA, tout en contribuant à la sensibilisation de la communauté, à la prévention de la VBG et aux droits des femmes, et en renforçant leurs propres organisations. Afin d'établir une tendance générale, l'accent principal enregistré dans ces cas est celui des moyens de subsistance. Dans d'autres contextes, les mêmes plans d'action sont affinés au cours d'un deuxième cycle ; dans ces situations, un seul plan d'action est comptabilisé. Des outils de suivi plus récents, tels que le référentiel d'actions global (Niger et Ouganda), permettent d'obtenir des informations comparatives adéquates mais ne permettent toujours pas de suivre tous les autres pays.
- ³⁴ Cette évaluation est basée sur une analyse comparative des résumés des pays pilotes et des documents de rapport préparés par les équipes locales et mondiales de CARE Women Lead.
- ³⁵ CARE (2021) Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020 (traduction du français).
- ³⁶ Ibid.
- ³⁷ CARE (2021) Women Lead in Emergencies, Preliminary Findings from Uganda and Niger (document interne).
- ³⁸ Pour les femmes de Women Lead elles-mêmes, leur engagement en tant que membres du groupe de veille sur la VBG leur a apporté une reconnaissance en tant qu'acteurs de valeur dans la communauté, ainsi qu'une augmentation de leur visibilité grâce à de nouveaux uniformes.
- ³⁹ CARE Niger (2021) Documentation vidéo de Women Lead in Emergencies (document interne).

-
- ⁴⁰ CARE Niger (2021) Atelier de capitalisation de Women Lead au Niger.
- ⁴¹ CARE Niger (2021) Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020 (traduction du français).
- ⁴² CARE Colombie (2021) Rapport narratif de fin d'année, Fondation de la Famille Sall, Q4 2021 ; CARE Philippines (2021) Rapport narratif de fin d'année, Fondation de la Famille Sall, Q4 2021.
- ⁴³ L'évaluation du Niger souligne comment les groupes de femmes leaders à Tam et Guidan Kadji ont plaidé pour l'inclusion des personnes les plus vulnérables omises lors du ciblage initial. Le même type de plaidoyer est actuellement en cours avec CARE et le Programme Alimentaire Mondial pour que le quartier de Sabon Gari, dont la population, composée de personnes déplacées, a été omise de la liste des bénéficiaires d'argent, soit pris en compte (CARE, 2021, Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020) (traduction du français)).
- ⁴⁴ CARE (2021) Outil AIIR Niger (reconnaissance de Djambourou).
- ⁴⁵ CARE (2020) Women Lead in Emergency, Uganda (Arua) Résumé (mars 2020).
- ⁴⁶ CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies : Year 1 Learning Report Philippines.
- ⁴⁷ CARE Niger (2021) Interne, rapport de la Fondation de la Famille Sall.
- ⁴⁸ CARE (2021) Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020 (traduction du français).
- ⁴⁹ CARE Philippines (2021) Narrative Reporting End of Year, Sall Family Foundation, Q4 2021.
- ⁵⁰ CARE Mali (2021) Modèle de mise à jour de Sall : Women Lead in Emergencies Humanitarian Response Transformation Project (17 juin 2021).
- ⁵¹ CARE Philippines (2020) Internal Accomplishment Deck (document interne).
- ⁵² CARE (2021) Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020 (traduction du français).
- ⁵³ CARE (2020) Women Lead in Emergency, Uganda (Arua) Summary (mars).
- ⁵⁴ CARE (2021) Engaging Men in Women's Equal Voice, Leadership and Representation (7 décembre).
- ⁵⁵ Groupe consultatif humanitaire (2018) « Évaluation du programme de réponse au cyclone tropical Gita », p. 25.
- ⁵⁶ CARE (2021) Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020 (traduction du français).
- ⁵⁷ CARE (2021) Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020 (traduction du français).
- ⁵⁸ CARE Colombia (2021) Informe de Evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (document interne).
- ⁵⁹ Ibid.
- ⁶⁰ Women Lead Group, G6 ; CARE Colombia (2021) Informe de evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (document interne).
- ⁶¹ CARE Colombia (2021) Informe de evaluación - Programa Mujeres Líderes en Emergencia (document interne).
- ⁶² CARE (2021) Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020 (traduction du français).
- ⁶³ Dans le cadre de la visite de suivi, 17 enquêtes (7 femmes, 10 hommes) ont également été menées. CARE et MORDI (2019) Cyclone tropical Gita Royaume de Tonga, Women Lead in Emergencies Pilot. Rapport final (janvier).
- ⁶⁴ CARE (2021) Women Lead in Emergencies - Transforming Humanitarian Response Project - Draft for Comment. Rapport trimestriel et annuel de la Fondation de la famille Sall, 10 mars.
- ⁶⁵ CARE (2020) 'Women's Equal Voice and Leadership'. Position Paper.
- ⁶⁶ CARE (2018) [Women Responders : Placer l'action locale au centre de la programmation de la protection humanitaire](#).
- ⁶⁷ CARE Mali (2021) Rapport narratif de fin d'année, Fondation de la Famille Sall, Q4 2021.
- ⁶⁸ CARE Philippines (2021) Women Lead in Emergencies : Year 1 Learning Report Philippines.
- ⁶⁹ CARE Philippines (2021) Narrative Reporting End of Year, Sall Family Foundation, Q4 2021.
- ⁷⁰ La théorie du changement de Women Lead identifie ces domaines transversaux comme étant la confiance pour s'exprimer, l'accès à l'information et la connaissance des droits, l'engagement des hommes et des garçons, et les modèles de rôle et la solidarité.
- ⁷¹ Dans le même ordre d'idées, les enseignements tirés de l'expérience des Philippines recommandent également d'envisager la création d'un fonds de réserve pour les interventions humanitaires/urgentes au sein du budget global des femmes chefs de file, afin de pouvoir répondre aux besoins pratiques immédiats des femmes (par exemple, un typhon à mi-parcours) tout en travaillant avec elles à plus long terme pour répondre à leurs priorités stratégiques (CARE Philippines, 2021, Women Lead in Emergencies : Year 1 Learning Report Philippines).
- ⁷² Par exemple, l'utilisation des nouvelles technologies a été évoquée dans deux contextes pilotes et peut constituer une condition préalable à l'apprentissage et à l'action collective.
- ⁷³ CARE (2021) Women Lead in Emergencies : Évaluation du projet et production de preuves, Niger. Période du projet : Avril 2019-Décembre 2020 (traduction du français).
- ⁷⁴ Il est également possible de saisir l'opportunité des membres de Women Lead en Ouganda qui ont été formés et ont participé à la collecte de données pour un RGA en utilisant la nouvelle application Fatima de CARE, qui utilise un logiciel de reconnaissance vocale pour permettre aux entretiens avec les informateurs clés (KII) d'être menés à distance et d'être enregistrés, transcrits et interprétés numériquement.
- ⁷⁵ L'application de « Réfléchir » a permis d'identifier l'inclusion symbolique des femmes dans différents comités communautaires (Niger), la sous-représentation des femmes parmi le personnel de CARE (Mali et Ouganda), et la nécessité de réfléchir de manière critique au pouvoir et aux privilèges (Philippines). Cependant, peu de documentation est disponible sur la manière dont ces valeurs et normes restrictives ou discriminatoires ont été effectivement remises en question.
- ⁷⁶ La Série d'apprentissage sur l'Ouganda reprend ce point et indique que les équipes de projet CARE doivent saisir la documentation écrite des plans d'action - à savoir, le processus suivi pour les créer, les parties prenantes clés, les marqueurs de progrès et d'autres informations pertinentes pour soutenir la réflexion du groupe.