

Supports de formation sur la place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité

Dossier de supports de formation sur la
place du genre dans la RSS



Centre pour le contrôle
démocratique des forces
armées - Genève (DCAF)

Auteures

Cette partie du *Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS* est éditée par Megan Bastick.

Les Exercices de formation et les Sujets de discussion sont conçus par Agneta M. Johannsen. Agneta M. Johannsen possède une riche expérience dans les domaines de la consolidation de la paix, du genre et de la transition postconflit. Agneta a été conseillère et consultante auprès de plusieurs organisations internationales, dont le Programme des Nations Unies pour le développement, le Haut Commissariat pour les réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains et l'Agence japonaise de coopération internationale. Elle a été adjointe au directeur du Projet de reconstruction des sociétés déchirées par la guerre à l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social et a dirigé une équipe de recherche, de formation et d'évaluation pour le compte de l'organisation ayant succédé au projet, WSP International. Elle a également travaillé pour diverses organisations non gouvernementales.

En outre, Agneta a été professeure à l'Université Webster de Genève et est actuellement conseillère en psychologie. Forte de ses connaissances en relations internationales, en psychologie et en anthropologie, Agneta s'est spécialisée depuis peu dans la communication interculturelle, la formation/apprentissage et le traitement des traumatismes.

Les Exemples pratiques sont compilés par Beatrice Mosello, du DCAF.

Remerciements

Le DCAF remercie les membres suivants du Comité consultatif du projet de supports de formation sur la place du genre dans la RSS pour leur précieuse contribution à l'élaboration de ces supports : Maria Ela Atienza, Daniel de Torres, Mpago Folang, Juliet Hunt, Nicola Popovic, Kristin Valasek et Victoria Walker.

Il adresse aussi ses remerciements à Benjamin Buckland et Anca Sterie pour l'aide apportée à l'édition.

Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité

Le *Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS* vient en complément de la *Boîte à outils « Place du genre dans la RSS »* (DCAF, OSCE/BIDDH et UN-INSTRAW, 2008). Des copies de la *Boîte à outils « Place du genre dans la RSS »* peuvent être téléchargées ou commandées sur le site <http://www.dcaf.ch/gssrtoolkit>.

Le *Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS* est un ensemble de supports pratiques de formation conçu pour aider les formateurs à intégrer les questions de genre dans leurs formations à la RSS et à dispenser des formations efficaces en matière de genre à des spécialistes de la RSS.

La première partie du Dossier de formation est un « Guide pour l'intégration du genre dans les formations à la RSS », qui fournit toute sorte d'informations utiles pour apprendre à intégrer les questions de genre tout au long d'un cycle de formation à la RSS.

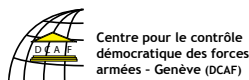
Le reste du Dossier de supports de formation s'intéresse à différents thèmes spécifiques de la RSS :

- Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité
- Place du genre dans la réforme de la police
- Place du genre dans la réforme de la défense
- Place du genre dans le contrôle parlementaire du secteur de la sécurité
- Place du genre dans le contrôle du secteur de la sécurité par la société civile
- Place du genre dans l'élaboration de politiques de sécurité nationale
- Place du genre dans la réforme de la justice
- **Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité**
- Place du genre dans la gestion des frontières
- Place du genre dans la réforme pénale

Le DCAF remercie vivement le ministère norvégien des Affaires étrangères du soutien qu'il a apporté à la production de ce *Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS*.

DCAF

Le Centre pour le contrôle démocratique des forces armées – Genève (DCAF) œuvre pour la bonne gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité. Le Centre mène des recherches sur les bonnes pratiques, encourage l'élaboration de normes appropriées aux niveaux national et international, formule des recommandations d'ordre politique, prodigue des conseils aux pays concernés et élabore des programmes d'assistance. Le DCAF a pour partenaires, entre autres, des gouvernements, des parlements, la société civile, des organisations internationales et des acteurs du secteur de la sécurité (police, pouvoirs judiciaires, services de renseignements, services de sécurité aux frontières et forces militaires).



Centre pour le contrôle
démocratique des forces
armées - Genève (DCAF)

© DCAF, 2009.
Tous droits réservés.
ISBN 978-92-9222-100-3

Extraits à citer comme suit: Agneta M. Johannsen, « Supports de formation sur la place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité », extrait du *Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité*. Édité par Megan Bastick et Kristin Valasek. Genève, DCAF, 2009

Table des matières

UTILISATION DU DOSSIER DE SUPPORTS DE FORMATION SUR LA PLACE DU GENRE DANS LA RSS	1
TERMES ET MESSAGES IMPORTANTS.....	5
EXERCICES DE FORMATION	9
Exercice 1 Quiz : vrai ou faux ?.....	9
Exercice 2 Examen des attitudes envers le traitement des questions de genre	12
Exercice 3 Apprécier la diversité au sein des équipes	19
Exercice 4 Respect des valeurs culturelles dans l'examen, le suivi et l'évaluation.....	21
Exercice 5 Jeu de rôles : identifier des questions de genre dans les examens de RSS	23
Exercice 6 Brainstorming : adaptation des techniques d'examen	30
Exercice 7 Concours de réflexion : audits sur les questions relatives au genre	32
Exercice 8 Création d'indicateurs pour l'estimation des dimensions de la RSS touchant au genre	36
Exercice 9 Suivi de la mise en œuvre d'un plan national d'action sur la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies	40
Exercice 10 Élaboration de questions et d'indicateurs sensibles au genre pour la RSS.	43
Exercice 11 Élaboration d'indicateurs de résultats en matière de diversité	47
Exercice 12 Conception d'un questionnaire d'évaluation	50
Exercice 13 Inclusion du genre dans un mandat d'évaluation	53
Exercice 14 Assurer le suivi d'une évaluation	57
DISCUSSIONS.....	60
PROBLÈMES DE FORMATION À CONSIDÉRER.....	62
EXEMPLES PRATIQUES.....	63
SUPPORTS DE FORMATION SUPPLÉMENTAIRES	77

Utilisation du dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS

Un examen, un suivi et une évaluation de la RSS sensibles au genre poursuivent les objectifs suivants :

- » Identifier les différences entre les besoins des femmes, des hommes, des garçons et des filles en matière de sécurité et leurs expériences des processus de RSS ;
- » Prendre des mesures appropriées compte tenu de ces différences ;
- » Recommander des politiques, programmes et pratiques améliorés en matière de RSS (favorisant l'égalité des sexes) ;
- » Identifier des indicateurs et processus sensibles au genre pour le suivi et l'évaluation de l'impact distinct qu'ont les programmes et pratiques de RSS sur les hommes, les femmes, les filles et les garçons ;
- » Améliorer la performance globale des programmes et pratiques de RSS.

La réforme du secteur de la sécurité (RSS) transforme les politiques, les institutions et les programmes de sécurité. L'intégration des questions de genre à la RSS – en prenant en compte les différents besoins des femmes, des hommes, des garçons et des filles en matière de justice et de sécurité et en renforçant la participation des femmes et des hommes aux prises de décisions en matière de sécurité – est de plus en plus considérée comme une condition essentielle à l'efficacité opérationnelle, à l'appropriation locale et au contrôle. C'est pourquoi les pays qui entreprennent des RSS, ainsi que les États donateurs et les organisations internationales qui soutiennent des processus de RSS, se sont engagés à mettre leur RSS en œuvre dans le souci de l'égalité des sexes.

Afin d'apporter leur soutien aux RSS respectueuses de l'égalité des sexes, le DCAF, l'OSCE/BIDDH et l'UN-INSTRAW ont publié en 2008 la **Boîte à outils « Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité »**. Cette *Boîte à outils* constitue une introduction pratique aux questions de genre et de RSS, destinée aux décideurs et aux praticiens. Elle explique en quoi la perspective du genre est importante pour les processus de RSS, à l'appui de recommandations et d'exemples concrets. La *Boîte à outils* se compose de douze Dossiers et de douze Notes pratiques consacrés à différents thèmes de la RSS comme, par exemple, la réforme de la police, la réforme de la défense, le contrôle parlementaire et le contrôle par la société civile.

La publication de la *Boîte à outils « Place du genre dans la RSS »* a suscité une forte demande en supports de formation et autres éléments d'aide à la formation aux questions de genre et de RSS. Le présent **Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS** a donc été conçu en complément de la *Boîte à outils « Place du genre dans la RSS »*. Le *Dossier de supports de formation* est un ensemble de supports pratiques de formation conçu pour aider les formateurs à intégrer la perspective du genre dans les formations à la RSS et à dispenser des formations efficaces aux questions de genre à des spécialistes de la RSS.

Le Dossier de supports de formation

La première partie du *Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS* est le **Guide pour l'intégration du genre dans les formations à la RSS**. Ce *Guide* fournit toute sorte d'informations utiles pour apprendre à intégrer la perspective du genre tout au long d'un cycle de formation à la RSS, à savoir : évaluation des besoins en formation, objectifs pédagogiques, conception de la formation, exécution, contrôle, évaluation et suivi.

Le reste du *Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS* est divisé en plusieurs groupes de supports consacrés à différents thèmes spécifiques de la RSS :

- **Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité**

Des copies de la *Boîte à outils « Place du genre dans la RSS »* peuvent être téléchargées ou commandées, sur CD-ROM ou en version papier, sur le site <http://www.dcaf.ch/gssrtoolkit>

* Le DCAF est le Centre pour le contrôle démocratique des forces armées – Genève.

* L'OSCE/BIDDH est le Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'Homme de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe.

* L'UN-INSTRAW est l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme des Nations Unies.

Utilisation du dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS

- Place du genre dans la réforme de la police
- Place du genre dans la réforme de la défense
- Place du genre dans le contrôle parlementaire du secteur de la sécurité
- Place du genre dans le contrôle du secteur de la sécurité par la société civile
- Place du genre dans l'élaboration de politiques de sécurité nationale
- Place du genre dans la réforme de la justice
- Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité
- Place du genre dans la gestion des frontières
- Place du genre dans la réforme pénale

Chaque groupe de supports de formation contient les éléments suivants :

Messages importants : extraits de la *Boîte à outils* « Place du genre dans la RSS ».

Exercices de formation : 10 à 19 exercices couvrant un large éventail de sujets, de méthodologies et de publics, de durées variables. Tous les exercices sont organisés autour des rubriques suivantes :

- Type d'exercice ;
- Public ;
- Durée ;
- Taille du groupe ;
- Fournitures ;
- Conseils aux formateurs ;
- Objectifs pédagogiques ;
- Instructions de l'exercice ;
- Polycopiés, fiches et registre des triches du formateur (le cas échéant) ;
- Variantes possibles (le cas échéant).

Exemples pratiques : brèves études de cas pouvant être utilisées en support de la formation.

Discussions : sujets de discussion possibles sur la RSS et la place du genre et conseils pour optimiser l'efficacité de ces discussions.

Problèmes de formation à considérer : problèmes susceptibles de se présenter, en plus de ceux recensés dans le *Guide pour l'intégration du genre dans les formations à la RSS*.

Supports de formation supplémentaires.

Les stagiaires

Ces supports de formation tiennent compte du fait que les publics auxquels s'adressent les formations à la RSS sont extrêmement variés. Vos stagiaires peuvent en effet provenir d'un pays qui applique une RSS, d'un pays donateur qui soutient une RSS ou d'un tout autre pays encore. Ils peuvent appartenir à une seule et même institution ou à plusieurs. Ils peuvent avoir de l'expérience dans le domaine de la RSS ou être totalement novices.

Vos stagiaires peuvent consister, par exemple, en représentants des institutions suivantes :

- Ministères de la Défense, de la Justice, de l'Intérieur ou des Affaires étrangères ;
- Institutions du secteur de la sécurité – ex. : forces de police, forces armées, services de gestion des frontières et organismes pénitentiaires ;
- Parlements, dont les parlementaires eux-mêmes et leurs personnels associés ;
- Organes de contrôle du secteur de la sécurité – ex. : médiateurs et organes consultatifs sur la sécurité nationale ;
- Organisations de la société civile (OSC), dont des organisations internationales,

Utilisation du dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS

- nationales et locales et des organismes de recherche spécialisés dans le contrôle du secteur de la sécurité et/ou les questions de genre (ex. : organisations de femmes) ;
- Donateurs, organisations internationales et régionales – ex. : Nations Unies, Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, Union européenne ou Union africaine.

Chaque lot de supports de formation contient des exercices adaptés à différents types de public. Bon nombre de ces exercices peuvent aussi être spécifiquement adaptés à votre groupe de stagiaires.

Utilisation des exercices de formation

La plus grande partie du *Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS* est constituée d'exercices de formation. Ces exercices sont conçus pour vous aider à dispenser des formations sur les questions de genre et de RSS de manière engageante et interactive. Ces exercices se présentent sous la forme de plans d'action, de jeux de rôles, d'analyses des parties prenantes, d'analyses SWOT, d'études de cas, d'analyses des écarts, de schématisation et bien d'autres formats encore. Le *Dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS* comporte également des exercices de découverte, de motivation et d'introduction.

Les exercices se focalisent sur un ou plusieurs aspects de la RSS. Certains traitent de questions relatives au genre (par exemple, le recrutement de femmes ou l'action face à la violence sexiste), d'autres abordent des aspects plus généraux de la RSS, pour lesquels il apparaît nécessaire d'intégrer la perspective du genre (par exemple, la consultation ou la planification de projet). Ces exercices peuvent donc être utilisés dans l'un ou l'autre des cadres suivants :

- Séance de formation sur la place du genre dans la RSS – ex. : place du genre dans la réforme de la police, place du genre dans le contrôle parlementaire du secteur de la sécurité ;
- Séance de formation sur la RSS, pas spécialement axée sur les questions de genre.

Un exemple de séance de formation sur la place du genre dans la RSS et un échantillon de programme de formation de deux jours sur la place du genre dans la RSS sont fournis dans le *Guide pour l'intégration du genre dans les formations à la RSS*.

Le format des exercices n'est nullement prescriptif, mais a vocation à libérer votre créativité de formateur. Nous vous encourageons à les adapter à votre guise en fonction de vos objectifs de formation, de votre public, des sujets que vous souhaitez mettre en valeur, du temps dont vous disposez et de vos propres besoins. Vous pouvez vous servir de la *Boîte à outils « Place du genre dans la RSS »* pour présenter des informations de fond sur une grande variété de sujets liés au genre et à la RSS.

Les exercices ne sont pas conçus pour être utilisés en série ou sous forme de module. Au contraire, le *Dossier de supports de formation* a été conçu pour mettre à votre disposition un ensemble diversifié d'exercices que vous pouvez combiner et adapter à loisir en fonction des besoins de votre formation.

Aussi, avant de sélectionner un exercice, nous invitons-vous à vous poser les questions suivantes :

- Quels sont vos objectifs pédagogiques ? Quel exercice répond le mieux à ces objectifs ?
- Qui sont vos stagiaires ? Combien sont-ils ? Cet exercice convient-il à leur niveau d'expérience ?
- Avez-vous le temps de le mener à bien ?
- Comment pourriez-vous modifier l'exercice de manière à ce qu'il soit mieux adapté à vos objectifs pédagogiques, à vos stagiaires et au temps dont vous disposez ?

Utilisation du dossier de supports de formation sur la place du genre dans la RSS

Les exercices sont organisés en trois catégories : (1) application en contexte, (2) conceptuel et (3) thématique.

- Les *exercices d'application* en contexte permettent aux stagiaires de mettre les principes de la RSS et de l'égalité des sexes en application dans leur propre organisation ou dans des cas réels ou simulés étudiés en aide à l'apprentissage. En général, ces exercices conviennent mieux aux stagiaires qui assument des responsabilités politiques de haut niveau et qui possèdent de l'expérience en ce domaine ; toutefois, selon le thème, les besoins et les objectifs de la formation, tout stagiaire a à gagner en participant à ce type d'exercice. D'un point de vue pédagogique, ces exercices sont probablement les plus efficaces (apprentissage rapide), puisque le but premier de chaque exercice est de laisser les stagiaires explorer et s'approprier les principaux concepts en les appliquant à leur propre contexte.
- Les *exercices conceptuels* s'intéressent davantage aux concepts et aux théories, le but étant de bien faire comprendre le message important qui est livré. Ces exercices conviennent mieux aux stagiaires qui assument des responsabilités précises dans certains programmes et qui possèdent de l'expérience en ce domaine (afin d'élargir leur point de vue) et à ceux qui assument des responsabilités politiques de plus haut niveau.
- Les *exercices thématiques* se focalisent sur un point précis exigeant une formation. Ces types d'exercices conviennent normalement mieux aux stagiaires qui ont besoin d'une formation spécifique ou qui ne connaissent rien aux concepts de genre et de RSS.

Le but de ce *Dossier de supports de formation* est de vous aider à améliorer votre formation en matière de genre et de RSS tout en vous laissant donner libre cours à votre créativité à partir des supports présentés. Nous vous invitons à vous en servir conjointement avec la *Boîte à outils* « *Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité* » et ne doutons pas que cela vous aidera à inclure la perspective du genre en tant qu'aspect clé de votre formation à la RSS.

Termes et messages importants

En votre qualité de formateur, vous devez savoir comment livrer au mieux le contenu fondamental de votre formation à votre public. Tout exercice de formation devra généralement être précédé d'un bref topo, où vous recenserez les principaux points qui seront traités afin de vous assurer que votre public possède bien les connaissances de base requises. Référez-vous pour ce faire à l'exemple de séance de formation fourni dans le *Guide pour l'intégration du genre dans les formations à la RSS*.

Les messages importants ci-dessous sont extraits du Dossier « *Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité* ». Lorsque vous préparerez votre séance, pensez à sélectionner quelques messages importants, à les reformuler et à les synthétiser au moyen de diapositives PowerPoint ou d'autres aides à la formation.

Ces messages importants sont conçus pour vous aider à formuler le contenu de votre formation. Ils ne doivent cependant pas vous empêcher de lire les supports de votre formation. Chaque stagiaire doit être invité à lire le Dossier « *Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité* » et/ou la *Note pratique* correspondante avant de commencer la formation.

Termes importants

Les termes liés à l'examen, au suivi et à l'évaluation ont des définitions variables, selon les institutions ou les publications. Votre formation peut très bien avoir lieu dans un contexte appliquant des définitions particulières des termes « examen », « suivi », « évaluation », « audit » et « indicateur », par exemple si l'institution de vos stagiaires a déjà à cet égard une définition de travail propre. En ce cas, vous pourrez employer ces définitions dans votre formation. Les définitions ci-après peuvent être utiles dans les cas où le formateur a besoin de présenter des définitions de travail ou d'expliquer les concepts correspondants aux stagiaires.

Pour avoir la garantie que les processus de réforme du secteur de la sécurité aient les résultats et les impacts prévus, différents **outils de mesure** sont appliqués, comme suit :

• Examens

Il s'agit de processus systématiques et participatifs de collecte de données visant à :

- Dresser un tableau précis et complet d'une situation particulière, détaillant les différents acteurs, risques et besoins ;
- Collecter et obtenir des informations afin de définir des objectifs et des activités, de concevoir un plan et d'affecter des fonds et des ressources ;
- Créer des repères pour les futurs processus de suivi et d'évaluation.

• Suivi

Il s'agit d'un processus continu de collecte et d'analyse de données sur la mise en œuvre de projets ou sur une situation spécifique visant à :

- Fournir les informations nécessaires à la prise de décisions, à la résolution de problèmes et à l'ajustement de l'orientation ;
- Comparer l'exécution – ou la situation – réelle par rapport à ce qui était prévu ou anticipé afin d'obtenir des indices précoces sur l'avancement ou dans le cas contraire, le manque d'avancement.

• Évaluations

Il s'agit d'examens structurés axés sur les résultats et les réalisations d'un projet ou programme complet visant à :

- Garantir les responsabilités afférentes à un projet et le bon usage de ses ressources ;
- Déterminer si les objectifs d'un projet ont été atteints et déterminer l'efficacité et la viabilité d'un projet, d'un programme ou d'une politique (à court ou à long terme) ;
- Compiler les enseignements tirés et appliquer ces enseignements à de futures initiatives.

Termes et messages importants

• Audits sur les questions relatives au genre

Un audit sur les questions relatives au genre est un type d'examen. Il s'agit d'une analyse de la sensibilité au genre d'une institution ou d'un contexte donné(e) visant à :

- Déterminer s'il existe des politiques internes, des pratiques et des systèmes d'appui associés pour garantir la prise en compte de la perspective du genre et si ceux-ci sont dûment appliqués ;
- Déterminer si l'environnement de travail est équitable envers les personnels masculins et les personnels féminins ;
- Identifier les manques, obstacles et opportunités critiques ;
- Recommander des moyens de combler les manques et de surmonter les obstacles, et proposer des stratégies nouvelles et plus efficaces ;
- Documenter les bonnes pratiques permettant d'imposer une réelle égalité des sexes.

• Indicateurs

Il s'agit d'énoncés quantitatifs ou qualitatifs destinés à aider au suivi et à l'évaluation et visant à :

- Mesurer les (éventuels) progrès accomplis vers un certain objectif ;
- Traduire les changements, réalisations et impacts en données qualitatives ou quantitatives mesurables et comparables.

Messages importants

Les questions de genre ont leur importance dans l'examen, le suivi et l'évaluation parce que leur prise en compte permet de :

- Définir les besoins distincts des hommes, des femmes, des garçons et des filles en matière de sécurité et de justice ;
- Obtenir des données quantitatives et qualitatives pertinentes pour déterminer si la RSS satisfait les besoins distincts des hommes, des femmes, des garçons et des filles en matière de sécurité et de justice ;
- Avoir la garantie que la RSS traite de problèmes spécifiques, par exemple :
 - o violence sexiste,
 - o harcèlement sexuel, discrimination et violations des droits humains,
 - o recrutement, rétention et avancement des femmes et d'autres groupes sous-représentés,
 - o participation des femmes et des hommes à la prise de décisions en matière de sécurité;
- Avoir la garantie que le processus de RSS promeut l'égalité des sexes, notamment en étant inclusif et/ou participatif ;
- Renforcer l'appropriation locale (pour les hommes et les femmes, les garçons et les filles) du processus de RSS ;
- Renforcer l'exhaustivité des données collectées, par exemple en les ventilant par sexe et par âge ;
- Constituer des équipes efficaces et bien formées d'examen, de suivi et d'évaluation ;
- S'assurer que les réformes respectent les normes imposées par les lois, instruments et normes internationaux, régionaux et nationaux en matière de sécurité et de genre.

Les questions de genre sont intégrées à l'examen, au suivi et à l'évaluation comme suit :

Phase de planification et de conception de l'examen, du suivi et de l'évaluation

- Planifier et budgétiser un examen, un suivi et une évaluation sensibles au genre en tant qu'élément central de la RSS ;
- Prévoir des systèmes informatiques autorisant la collecte de données ventilées par sexe ;
- Imposer un mandat d'examen couvrant les questions de genre et les différences entre les sexes ;

Voir le Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité », pages 3 à 5.

Voir le Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité », pages 6-7, 10-11, 14-15.

Voir le Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité », pages 7 à 9, 12-13, 16-17.

Voir le Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité », pages 6 à 9, 10, 15, 17.

Termes et messages importants

- Recruter des équipes mixtes respectueuses de l'égalité des sexes ;
- Organiser des séances d'information ou de formation en matière de genre à l'attention des personnels chargés de l'examen, du suivi et de l'évaluation ;
- Être le plus inclusif et participatif possible, par exemple :
 - o travailler par le biais de groupes de travail interdisciplinaires ou interorganisations et désigner des responsables des questions relatives au genre, des représentants de l'égalité des sexes, etc.,
 - o collaborer avec des organisations de la société civile (OSC), dont des organisations de femmes,
 - o identifier des groupes marginalisés et « difficiles d'accès », concevoir des stratégies pour les impliquer dans l'examen, le suivi et l'évaluation et/ou pour tenir compte de leurs préoccupations,
 - o inclure des prestataires de sécurité et de justice étatiques et non étatiques (informels et traditionnels).

Phase de mise en œuvre de l'examen, du suivi et de l'évaluation

- Collecter des informations et des données auprès des acteurs suivants :
 - o hommes et femmes occupant différents postes, d'échelons différents,
 - o organisations représentant des hommes et des femmes,
 - o personnels masculins et féminins d'institutions du secteur de la sécurité et d'organes de contrôle,
 - o personnels en charge de questions relatives au genre,
 - o experts en sexospécificités,
 - o organes gouvernementaux et non gouvernementaux et OSC travaillant sur des questions liées au genre ;
- Inclure dans les questionnaires et entretiens des questions sur les priorités, les besoins et les expériences spécifiques des hommes et des femmes en matière de sécurité ;
- Si nécessaire, engager des traducteurs-interprètes locaux masculins et féminins ;
- Veiller à organiser les groupes de discussion et les entretiens à des heures et en des lieux convenant à la fois aux femmes et aux hommes, prévoir des mécanismes de garde d'enfants et des moyens de transport, envisager des groupes de discussion exclusivement réservés aux femmes, aux hommes, aux garçons ou aux filles et prévoir des outils de communication pour les groupes illettrés ;
- Effectuer des recherches sur les questions de genre dans le contexte particulier, par exemple :
 - o violence sexiste (en tenant compte des risques de sous-déclaration et de la sensibilité de la collecte de données),
 - o accès universel à la justice,
 - o harcèlement sexuel,
 - o discrimination,
 - o violations des droits humains,
 - o recrutement et rétention,
 - o participation des femmes et des hommes à la prise de décisions en matière de sécurité ;
- Prendre en compte les mécanismes internationaux et régionaux de suivi des questions de genre, comme le système d'information prévu dans la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes de l'ONU ;
- Employer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sensibles au genre ;
- Suivre et évaluer les initiatives d'intégration des sexospécificités dans le secteur de la sécurité.

Phase d'analyse et d'information de l'examen, du suivi et de l'évaluation

- Ventiler toutes les données par sexe et par âge (et, éventuellement, selon d'autres critères, comme le niveau hiérarchique institutionnel, l'origine ethnique, la religion ou le lieu géographique) ;
- S'engager à gérer les attentes suscitées par les résultats de l'examen, du suivi et de l'évaluation ;
- Formuler des recommandations pour le suivi et les futurs programmes.

Termes et messages importants

Dans les pays sortant d'un conflit

Dans la situation d'un pays sortant d'un conflit, les questions de genre et les différences entre les sexes doivent être considérées dans l'examen, le suivi et l'évaluation en tenant compte des particularités suivantes :

- Les rôles sexuels sont totalement bouleversés lors d'un conflit et poursuivent cette dynamique après le conflit ;
- Les processus d'examen, de suivi et d'évaluation sont généralement plus compliqués que dans des situations de développement « normales ». La collecte et l'utilisation de données sur les questions de genre peuvent heurter certaines sensibilités, par exemple :
 - Des personnes en position de pouvoir, ainsi que certains membres de la société civile, peuvent avoir intérêt à contrôler ou à manipuler les informations sur les violations des droits humains (violence sexiste, par exemple) commises par des acteurs particuliers pendant et après le conflit ;
 - La collecte de données sur des questions de genre et de sécurité peut être compliquée par les traumatismes liés au conflit, ou aggraver ceux-ci ;
- Les procédures de suivi et d'évaluation étant souvent élaborées à partir de rien, elles constituent une bonne opportunité pour garantir l'intégration des questions de genre dans la méthodologie, la conception et la mise en œuvre ;
- Des agences internationales et des organisations non gouvernementales peuvent apporter une expertise technique dans le domaine de l'examen, du suivi et de l'évaluation sensibles au genre ;
- Concernant les évaluations menées sur les processus de désarmement, de démobilisation et de réintégration (DDR), une attention spécifique doit être portée à la situation des femmes combattantes et des enfants soldats et des femmes associées aux forces de combat.

Voir le Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité », pages 2-5, 8-9, 14.

1

Quiz : vrai ou faux ?

Type d'exercice :	Conceptuel
Public :	Public peu familiarisé avec la place du genre dans l'examen, du suivi et de l'évaluation
Durée :	Environ 20 minutes

Taille du groupe Indéterminée (il vaut mieux avoir des groupes assez importants)

Fournitures Polycopiés
Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »

Conseils aux formateurs Cet exercice constitue un bon moyen pour évaluer rapidement le niveau de connaissances conceptuelles de vos stagiaires. Précisez que personne ne sera noté pour ses bons ou mauvais résultats et que, si des stagiaires donnent de mauvaises réponses, cela signifie simplement que vous devez réorienter votre formation. Efforcez-vous de rendre l'exercice ludique en rectifiant les erreurs et en couvrant les stagiaires d'éloges lorsqu'ils fournissent de bonnes réponses.

Ce type d'exercice peut être effectué à mi-parcours de la formation pour évaluer les connaissances acquises par les stagiaires.

Objectifs pédagogiques À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Évaluer leur degré de connaissance relativement aux concepts d'examen, de suivi et d'évaluation et comment ils sont liés genre.

Instructions de l'exercice Expliquez aux stagiaires que vous allez les soumettre à un petit quiz. Le but de ce quiz n'est pas d'attribuer des points en cas de bonne réponse, mais surtout d'évaluer les connaissances du groupe sur les concepts de genre et d'examen, de suivi et d'évaluation. Distribuez le polycopié ci-joint aux stagiaires et demandez-leur d'indiquer si les énoncés sont vrais ou faux. Ils ont dix minutes.

Puis, en séance collective, passez rapidement en revue les énoncés en demandant aux stagiaires d'indiquer à chaque fois s'ils pensent que l'énoncé est vrai ou faux en levant la main (reportez-vous au registre des triches du formateur pour vérifier les réponses). En cas de confusion, discutez brièvement de l'énoncé qui pose problème et expliquez pourquoi il est vrai ou faux (10 minutes en séance collective).

Variantes possibles Plutôt que de faire travailler les stagiaires individuellement, vous pouvez les scinder en deux groupes, qui se livreront concurrence pour trouver le maximum de bonnes réponses. Naturellement, vous pouvez aussi utiliser d'autres énoncés.

POLYCOPIÉ

Quiz : vrai ou faux ?

	ÉNONCÉS	VRAI	FAUX
1	Les examens sont systématiques, avec des processus participatifs de collecte de données, ce qui donne des repères aux futurs processus de suivi et d'évaluation.		
2	Les examens donnent un tableau inexact et superficiel d'une situation donnée.		
3	Un examen, un suivi et une évaluation sensibles au genre autorisent une réponse plus efficace à la violence sexiste et une meilleure prévention.		
4	Le suivi fournit les informations nécessaires à la prise de décisions, à la résolution de problèmes et à l'ajustement stratégique de l'orientation d'un programme.		
5	L'évaluation retrace en continu l'exécution ou la situation réelle par rapport à ce qui était prévu ou anticipé sur la base de normes prédéterminées.		
6	Un bon suivi (1) assure un feed-back pendant le processus de mise en œuvre et (2) suppose la collecte d'informations instantanément disponibles, avec un minimum de traitement et d'analyse.		
7	Les évaluations permettent de déterminer si les objectifs du projet ont été atteints et de déterminer l'efficacité et la viabilité du projet, du programme ou de la politique.		
8	Une évaluation produit généralement des données de référence pour le processus de suivi.		
9	Un examen sur les questions relatives au genre peut servir de point de départ à la prise en compte de la perspective du genre.		
10	Un audit sur les questions relatives au genre n'est pas un type d'examen.		
11	Un audit sur les questions relatives au genre est une analyse de la sensibilité au genre d'une institution ou d'un contexte donné(e).		
12	Les indicateurs traduisent les changements, réalisations et impacts en données qualitatives ou quantitatives, lesquelles ne sont toutefois ni mesurables, ni comparables.		
13	Les indicateurs sont des énoncés quantitatifs ou qualitatifs destinés à aider au suivi et à l'évaluation.		
14	L'accès aux données pour l'examen, le suivi et l'évaluation dépend souvent de la volonté des institutions de sécurité à coopérer avec ces processus.		
15	Il n'est pas utile de tenir compte des questions de genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation car les données non ventilées par sexe peuvent aussi servir à déterminer si la RSS satisfait les besoins distincts des hommes, des femmes, des garçons et des filles en matière de sécurité et de justice.		
16	L'implication d'organisations de femmes et d'institutions locales n'aide pas à imposer une perspective de genre dans le secteur de la sécurité.		

REGISTRE DES TRICHES DU FORMATEUR

Quiz : vrai ou faux ?

	ÉNONCÉS	VRAI	FAUX
1	Les examens sont systématiques, avec des processus participatifs de collecte de données, ce qui donne des repères aux futurs processus de suivi et d'évaluation.	X	
2	Les examens donnent un tableau inexact et superficiel d'une situation donnée.		X
3	Un examen, un suivi et une évaluation sensibles au genre autorisent une réponse plus efficace à la violence sexiste et une meilleure prévention.	X	
4	Le suivi fournit les informations nécessaires à la prise de décisions, à résolution de problèmes et à l'ajustement stratégique de l'orientation d'un programme.	X	
5	L'évaluation retrace en continu l'exécution ou la situation réelle par rapport à ce qui était prévu ou anticipé sur la base de normes prédéterminées.		X
6	Un bon suivi (1) assure un feed-back pendant le processus de mise en œuvre et (2) suppose la collecte d'informations instantanément disponibles, avec un minimum de traitement et d'analyse.	X	
7	Les évaluations permettent de déterminer si les objectifs du projet ont été atteints et de déterminer l'efficacité et la viabilité du projet, du programme ou de la politique.	X	
8	Une évaluation produit généralement des données de référence pour le processus de suivi.		X
9	Un examen sur les questions relatives au genre peut servir de point de départ à la prise en compte de la perspective du genre.	X	
10	Un audit sur les questions relatives au genre n'est pas un type d'examen.		X
11	Un audit sur les questions relatives au genre est une analyse de la sensibilité au genre d'une institution ou d'un contexte donné(e).	X	
12	Les indicateurs traduisent les changements, réalisations et impacts en données qualitatives ou quantitatives, lesquelles ne sont toutefois ni mesurables, ni comparables.		X
13	Les indicateurs sont des énoncés quantitatifs ou qualitatifs destinés à aider au suivi et à l'évaluation.	X	
14	L'accès aux données pour l'examen, le suivi et l'évaluation dépend souvent de la volonté des institutions de sécurité à coopérer avec ces processus.	X	
15	Il n'est pas utile de tenir compte des questions de genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation car les données non ventilées par sexe peuvent aussi servir à déterminer si la RSS satisfait les besoins distincts des hommes, des femmes, des garçons et des filles en matière de sécurité et de justice.		X

2 Examen des attitudes envers le traitement des questions de genre

Type d'exercice : Conceptuel
Public : Public peu familiarisé avec le sujet
Durée : Environ 60 minutes

Taille du groupe Indéterminée (maximum de 15 stagiaires pour une efficacité optimale)

Fournitures Jeu de 30 photos au moins (voir les propositions de photos ci-après), imprimées sur papier A4

Conseils aux formateurs

Cet exercice vise à surmonter les éventuelles résistances (obstacles internes) au thème principal de la formation. (Certaines formes de résistance à la formation sur la place du genre dans la RSS sont évoquées à la Section 4 du *Guide pour l'intégration du genre dans les formations à la RSS*). Les autres exercices traitant de cette résistance sont les suivants : Exercice 8 des *Supports de formation à la place du genre dans la RSS*, Exercice 3 des *Supports de formation à la place du genre dans le contrôle du secteur de la sécurité par la société civile*, et Exercice 3 des *Supports de formation à la place du genre dans la réforme de la justice*.

Cet exercice est très différent de tous les autres exercices de formation. Il repose massivement sur la participation des stagiaires et ses effets sont imprévisibles. Le formateur doit donc être en mesure d'adopter un style de travail expérimental et faire confiance à son groupe pour en tirer des idées intéressantes. Bien que cet exercice ait trait à la résistance, rien ne garantit que les stagiaires faisant preuve de résistance en viendront à bout au cours de l'exercice, même si c'est ce à quoi on souhaite aboutir.

Dans cet exercice, le plus gros du travail se fait individuellement. Chaque stagiaire devra en effet évaluer ses propres blocages internes (souvent émotionnels) qui peuvent l'empêcher de s'engager pleinement dans le sujet de la formation (la prise en compte de la perspective du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation, en l'occurrence). Ces obstacles peuvent souvent être dissous par un processus engagé de réflexion. Même en l'absence d'obstacles (ou s'ils ne disparaissent pas), l'exercice reste très utile car il peut révéler des préférences et des sensibilités jusque-là méconnues des stagiaires.

Les instructions ci-après proposent une question directrice pour l'exercice, mais le formateur peut utiliser ce même format pour examiner tout angle « particulier » de la place du genre dans la RSS. Dans l'idéal, le formateur saura sur quel aspect concentrer sa formation une fois qu'il connaîtra ses stagiaires et qu'il verra ce qui est éventuellement à l'origine de leur scepticisme. Vous avez à votre disposition un jeu de photos, mais vous pouvez en choisir d'autres¹. Les critères de sélection des photos sont assez libres : idéalement, elles doivent provoquer une réaction émotionnelle. Ce qui importe avant tout est leur taille et leur diversité, car chacun des stagiaires doit pouvoir s'approprier au moins une photo. Familiarisez-vous avec les photos avant de les montrer à vos stagiaires, de façon à ne pas vous étonner de vos propres réactions pendant la formation.

Les photographies permettent d'explorer les représentations personnelles et sociales de l'intégration de la perspective du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation d'une manière différente de ce qui est possible à travers les seuls processus cognitifs. La résistance étant souvent plus émotionnelle que logique, le recours à des images visuelles peut se révéler très utile.

Bien que cet exercice soit très créatif et hautement apprécié des stagiaires, il ne peut fonctionner que si ceux-ci acceptent d'appliquer un code d'éthique et de travailler tous ensemble dans un environnement de respect mutuel, apportant ainsi au groupe la sécurité émotionnelle requise pour autoriser le bon fonctionnement de la méthode. Vous avez intérêt

¹ Les photos employées dans cet exercice proviennent du site Internet Flickr, publiées sous licence Creative Commons.

à préciser dès le début que tous les énoncés méritent respect et qu'aucune remarque critique à l'égard des autres stagiaires ne sera admise. De même, veillez à bien gérer le temps qui vous est imparti, tous les stagiaires devant avoir une chance de s'exprimer.

Cet exercice est préconisé en début de formation, car il permet aux stagiaires et au formateur de mieux se connaître les uns les autres.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Examiner leur propre point de vue (et leur éventuel scepticisme) sur les questions de genre et/ou sur la prise en compte de la perspective du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation ;
- Formuler les hypothèses sous-jacentes qui ont pu influencer leurs points de vue particuliers, y compris leurs possibles appréhensions, hésitations et doutes ;
- Reconsidérer leurs opinions et éventuellement les corriger.

Instructions de l'exercice

Expliquez que le but premier de cet exercice est de réfléchir à la possible appréhension, hésitation ou résistance que peut rencontrer chaque personne du groupe et que l'exercice va s'appuyer sur un jeu de trente photos. Ces photographies permettent d'explorer les représentations personnelles et sociales de l'intégration de la perspective du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation.

Expliquez aussi que cet exercice risque d'être très différent des autres formations qui ont pu être dispensées aux stagiaires, car il est de nature très expérimentale et dépend de l'engagement individuel des stagiaires. En effet, les résultats sont imprévisibles et dépendent de la volonté et de la capacité de chacun à s'engager.

Expliquez encore que l'exercice est fondé sur les principes du respect mutuel. Les interventions des stagiaires ne doivent faire l'objet d'aucune remarque ou réaction critique (5 minutes).

Présentez le jeu de photos (de préférence en les accrochant au mur ou en les affichant sur un grand tableau). Espacez les photos de manière à ce qu'elles soient bien visibles. Dites aux stagiaires de sélectionner une ou deux photos qu'ils trouvent particulièrement pertinentes en réponse aux questions suivantes :

**Comment pourriez-vous vous impliquer dans la promotion de la perspective du genre vis-à-vis de l'examen, du suivi et de l'évaluation du secteur de la sécurité ?
Qu'est-ce qui vous ferait hésiter ?**

En premier lieu, demandez aux stagiaires de choisir en silence les photos qu'ils préfèrent. C'est un moment de réflexion personnelle et de choix, où ils vont préparer ce qu'ils veulent dire plus tard en groupe. Il est important à ce stade que tout le monde travaille en silence (5 minutes).

Chaque stagiaire choisit ensuite une ou deux photographies (le formateur peut également participer). Plusieurs personnes peuvent choisir la même photographie. Dites aux stagiaires qu'il est préférable qu'ils s'en tiennent à leur premier choix et ne changent pas d'avis.

Ensuite, chaque stagiaire est invité à expliquer, du mieux qu'il peut, les raisons de son choix et ce qu'il souhaite communiquer au groupe. Sachez que les photos peuvent représenter ce que le stagiaire a à dire, mais aussi exactement l'inverse. Les commentaires sont parfaitement autorisés, mais le stagiaire qui présente une photo est libre d'y répondre ou de les ignorer. Souvent, une même photo va susciter des interprétations distinctes de personnes différentes (45 minutes).

Répétez régulièrement la question sur laquelle le groupe travaille de manière à ce que tout le monde reste concentré. Une fois toutes les présentations effectuées, veillez à ce que les stagiaires soient bien entendus et que leur contribution soit dûment complimentée. Le but de l'exercice n'est pas de démontrer qu'untel a fait un bon ou mauvais choix, toutes les contributions sont d'égale valeur. Remerciez le groupe de sa participation (5 minutes).

EXERCICE 2

Examen des attitudes envers le traitement des questions de genre



© Lisa Nortwood



© Tonio Vega



© CWGL



© CIAT



© ericahintergardt



© Gender Mannequins

EXERCICE 2

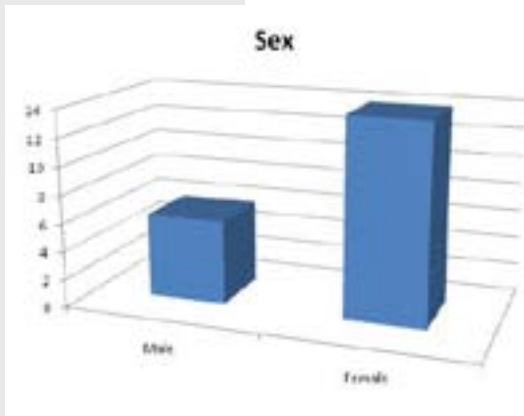
Examen des attitudes envers le traitement des questions de genre



© amsterdamize



© Renée Turner



© coyenator



© The Taste of Rain



© Julien Harneis



© carf

EXERCICE 2

Examen des attitudes envers le traitement des questions de genre



© PunkJr



© Dalbera



© Sokwanele



© Curt Carnemar/Banque mondiale



© Curt Carnemar/Banque mondiale



© Xavier Fargas

EXERCICE 2

Examen des attitudes envers le traitement des questions de genre



© IMCOM



© lakerae



© Meanest Indian



© Carol Mitchell



© Banque mondiale



© rebuildampara

EXERCICE 2

Examen des attitudes envers le traitement des questions de genre



© Curt Carnemar/Banque mondiale



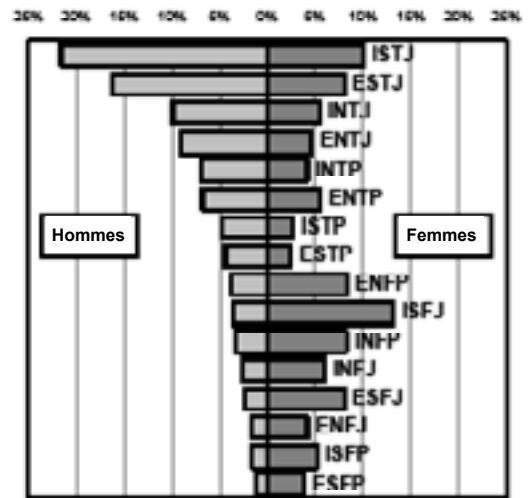
© Consulta Recorridos + Rieles Urbanos



© Curt Carnemar/Banque mondiale

Schéma : Fréquences des types australiens, par sexe

Ordonné par fréquence des types masculins



© Ian Ball



© Marjory Collins



© Brice Blondel/HDPTCAR

3

Apprécier la diversité au sein des équipes*

Type d'exercice : Thématique
Public : Public encore peu familiarisé avec le sujet
Durée : 25 à 30 minutes

Taille du groupe 21 à 33 stagiaires (répartis en groupes de 3)

Fournitures Feuilles de papier A4
 Marqueurs
 Épingles de sûreté

Conseils aux formateurs Cet exercice est ludique et dynamique, car les stagiaires se déplacent dans la salle et doivent nouer par eux-mêmes des contacts avec les autres stagiaires. L'enjeu est d'inciter les plus timides à dresser les listes de caractéristiques personnelles (voir ci-dessous). Vous pouvez les aider en leur proposant des caractéristiques que vous aurez vous-même observées ou des caractéristiques que vous auront mentionnées les autres stagiaires avant la séance.

Cet exercice est intéressant à faire au tout début de la formation, car il permet de constituer des équipes soudées.

Objectifs pédagogiques À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Apprécier la diversité au sein des équipes dans l'examen, le suivi et l'évaluation ;
- Apprécier le travail d'équipe.

Instructions de l'exercice Expliquez que l'exercice a pour but de mettre en exergue les avantages d'une collaboration avec une équipe d'examen diversifiée. Distribuez des feuilles vierges et demandez à chacun des stagiaires d'y noter dix caractéristiques qui les décrivent, pour lesquelles ils auraient pu être retenus dans le cadre d'une mission d'examen de la RSS. Autrement dit, les stagiaires doivent compléter cette phrase : « Je suis _____ » dix fois sur leur feuille, en énumérant les caractéristiques, attributs ou compétences qu'ils jugent pertinent(e)s (ex. : « je suis policier »). Expliquez aux stagiaires qu'ils ne doivent pas mentionner des caractéristiques n'ayant rien à voir avec la formation (ex. : « je suis jardinier »), ni être trop génériques (ex. : « je suis responsable de programmes »). Leurs listes doivent véhiculer des informations sur tout ce qui importe dans une mission d'examen de la RSS (8 minutes).

Distribuez une épingle de sûreté à chaque stagiaire. Les stagiaires s'en servent pour épingler leur liste sur eux et commencent à déambuler dans la salle en lisant les listes des autres. Invitez ensuite les stagiaires à constituer des équipes de trois personnes, suivant un critère de diversité complémentaire. La question sur laquelle les groupes vont fonder leur discussion doit être : « Que possède l'autre que je n'ai pas ? » (5 minutes).

Débriefez ensuite les groupes en les invitant à expliquer ce qu'ils ont jugé complémentaire et pourquoi. Concluez en précisant que la diversité des équipes constitue un atout pour pratiquer un examen efficace, puisqu'elle autorise un meilleur équilibre des perceptions, améliore l'accès à différents groupes cibles et impose une division du travail plus efficace fondée sur les points forts (10 minutes).

Variantes possibles Si vous avez un peu plus de temps et si vous souhaitez que vos équipes aillent un peu plus loin, vous pouvez demander à chacune d'elles de recenser ses points forts et d'expliquer comment elle peut les exploiter pendant sa mission d'examen. Par exemple, une équipe peut dire : « Voici Werner. Il est allemand, il a de l'expérience en tant que policier et il est maintenant responsable de la formation en matière de genre à l'école de police.

* Cet exercice est adapté de Sivasailam Thiagarajan, *Thiagi's 100 Favorite Games*. San Francisco, Pfeiffer, 2006, pp. 212-213.

Apprécier la diversité au sein des équipes

Vera travaille au Guatemala, dans une unité spécialisée qui travaille avec des victimes de violence sexuelle. George, originaire du Ghana, travaille maintenant à Londres avec une ONG sur une ligne d'assistance téléphonique qui traite les appels dénonçant des cas de violence domestique. Pour notre examen, nous mettrons donc l'accent sur la violence sexiste. » Il n'est pas toujours possible de dégager un axe net et précis. En ce cas, il suffit d'observer ce que les équipes parviennent à se trouver en commun pour dégager un axe « artificiel ».

Il est un peu plus efficace de formuler des points forts et de trouver un axe commun, plutôt que de se contenter d'expliquer en quoi la complémentarité est importante. Les équipes en ressentiront d'autant plus les liens qu'elles auront noués.

4

Respect des valeurs culturelles dans l'examen, le suivi et l'évaluation

Type d'exercice : Thématique
Public : Tous
Durée : Environ 15 minutes

Taille du groupe Indéterminée

Fournitures Polycopiés

Conseils aux formateurs Cet exercice est bref et convient à la plupart des publics, car le scénario est simple et réaliste, tout en étant stimulant. L'autre avantage est que vous pouvez facilement effectuer cet exercice sans préparation. Il constitue en outre une excellente introduction à une discussion plus approfondie sur le genre et la culture.

Objectifs pédagogiques À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Démontrer qu'ils comprennent globalement la diversité culturelle.

Instructions de l'exercice Expliquez à vos stagiaires que, lors des préparatifs de leur toute première mission d'examen, la sensibilité aux valeurs culturelles va jouer un rôle important dans le succès de leur mission. Expliquez encore que l'exercice porte sur le respect des valeurs culturelles. Distribuez le scénario du polycopié et laissez les stagiaires réfléchir individuellement pendant cinq minutes. Demandez-leur ensuite, en séance collective, de donner jusqu'à cinq réponses. Chacun peut poser des questions ou émettre des commentaires. Concluez en formulant quelques remarques générales sur le genre et la culture, par exemple : « les rôles sexuels sont culturellement déterminés » ou « ces rôles évoluent en parallèle avec la culture » (10 minutes).

Variantes possibles Variante par rapport au scénario du polycopié :

« Vous avancez vers quelqu'un pour lui serrer la main et vous vous rendez compte que cette personne ne peut pas accepter votre poignée de mains. Trouvez une autre manière d'exprimer vos salutations tout en respectant ses valeurs culturelles. »

POLYCOPIÉ

Respect des valeurs culturelles dans l'examen, le suivi et l'évaluation

Vous dirigez un institut local de recherches qui collabore avec une organisation internationale pour procéder à l'examen d'activités de RSS dans votre pays. Vous faites votre possible pour conclure un puissant partenariat professionnel entre votre institut de recherches et cette organisation internationale. Vous avez organisé une première réunion avec l'équipe mixte d'examen, durant laquelle les membres locaux et internationaux se retrouveront face-à-face pour la première fois.

Tandis qu'arrivent les membres internationaux, l'un d'entre eux se dirige vers vous pour vous serrer la main. Malheureusement, votre contexte culturel vous interdit tout contact physique avec cette personne, car vous êtes de sexe opposé et n'êtes ni mariés, ni de la même famille.

Vite ! Trouvez une manière de réagir, verbale ou non verbale, qui respecte l'intention de cette personne sans enfreindre vos propres valeurs.

5

Jeu de rôles : identifier des questions de genre dans les examens de RSS

Type d'exercice : Application en contexte
Public : Publics plus ou moins familiarisés avec la méthodologie d'examen
Durée : Environ 75 minutes

Taille du groupe 10 à 25 stagiaires

Fournitures Des salles supplémentaires doivent être à disposition pour permettre aux stagiaires de s'isoler
 Polycopiés

Conseils aux formateurs Plus le jeu de rôles sera réaliste, plus l'exercice sera efficace. Demandez donc aux stagiaires de ne pas « surjouer » (en particulier ceux qui sont dans les groupes des « examinés »).

Il est tout aussi important de terminer cet exercice sur une note positive, surtout si vous constatez que les stagiaires commencent à se rendre compte à quel point il peut être difficile d'examiner objectivement une situation tout en y considérant des questions de genre. En ce cas, élargissez la perspective : expliquez en quoi les examens sont utiles et indiquez que leurs premières données vont être à nouveau analysées pendant le suivi et l'évaluation.

Objectifs pédagogiques À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Démontrer des compétences pratiques d'examen dans le domaine du genre (collecte de données, formulation de questions pertinentes, analyse de données, etc.) ;
- Expérimenter les difficultés que posent l'expression de tous dans une réunion et la formulation des préoccupations en matière de genre.

Instructions de l'exercice Expliquez que cet exercice a la forme d'un jeu de rôles. Son but est de faire l'expérience des défis posés par la collecte et l'analyse de données sensibles au genre.

Répartissez vos stagiaires en deux groupes : l'un tient le rôle d'une équipe d'examen, l'autre représente les « examinés ». (Il peut être utile de trier les groupes de façon à ce que des hommes jouent des rôles de femmes et inversement. C'est une expérience enrichissante que de jouer un rôle de sexe opposé.) Distribuez les polycopiés A, B et C au groupe de l'équipe d'examen et les polycopiés D, E et F au groupe des examinés. Essayez de faire en sorte que le groupe de l'équipe d'examen ne sache pas que le groupe des examinés travaille avec deux polycopiés différents, l'un représentant un point de vue masculin et l'autre un point de vue féminin. Laissez chaque groupe se préparer pendant vingt minutes.

Invitez ensuite tous les stagiaires à jouer une réunion en suivant les instructions des polycopiés (30 minutes).

Concluez en invitant trois personnes de l'équipe d'examen à prendre des notes et à les présenter (l'une commence et les autres complètent avec les informations manquantes) (10 minutes). Enfin, faites le tour de la pièce et demandez à chaque stagiaire de citer une chose importante qu'il a apprise durant l'exercice (10 minutes).

Variantes possibles Si vous avez beaucoup de temps à votre disposition, il peut être intéressant d'inverser les rôles à l'occasion d'une deuxième manche (si possible sur un sujet différent, pour que les stagiaires ne s'ennuient pas) afin que tous les stagiaires puissent pratiquer leurs compétences d'examen.

POLYCOPIÉ

A

Jeu de rôles : identifier des questions de genre dans les examens de RSS

Contexte

L'accès à la justice n'est pas seulement un droit humain fondamental, mais aussi un moyen indispensable pour lutter contre la pauvreté et résoudre les conflits sociaux. Bien que la République du Tambali (sortie d'un inextricable conflit armé depuis à peine trois ans) ait adopté la législation requise pour établir un système de justice intégré, impartial et professionnel, apte à garantir l'accès de tous à la justice, la mise en œuvre et l'application de cette législation demeurent problématiques. Les progrès sont limités et l'insatisfaction publique est vive. Le manque d'accès à la justice sape la confiance générale dans les institutions étatiques et aggrave le sentiment d'injustice, d'impunité et d'exclusion.

Des rapports externes indépendants ont identifié plusieurs facteurs qui entravent l'accès à la justice, mais aucun examen complet n'a encore été entrepris à ce jour.

Le rôle de l'équipe d'examen :

Vous êtes membre d'une équipe d'examen chargée d'étudier les obstacles à la justice. En plus de rassembler des études de fond, votre équipe et vous-même allez conduire des entretiens, des groupes de discussion et une enquête. Vos recherches documentaires vous ont permis d'identifier onze grands problèmes (Polycopié B), dont vous aimeriez discuter avec un groupe de discussion mixte, composé d'hommes et de femmes. Ce groupe est constitué de membres du public qui ont rencontré des difficultés d'accès à la justice, lesquelles difficultés ont été documentées par une organisation de la société civile travaillant sur ces aspects. Le groupe est ravi de pouvoir parler avec l'équipe d'examen et de présenter ses opinions sur les obstacles qu'il rencontre vis-à-vis de la justice. De votre côté, vous souhaitez savoir si le genre a une influence sur l'accès à la justice.

Préparez la réunion en recensant quelques questions pour chacune des rubriques du Polycopié B. Déterminez aussi le mode d'interaction que vous souhaitez imposer lors de cette réunion (ex. : tous les membres de votre équipe vont-ils s'exprimer ? Qui parle de quoi ? Quand ? etc.). Demandez ensuite à trois membres de votre équipe de prendre des notes pendant la réunion. Distribuez-leur le Polycopié C et dites-leur de prendre des notes sur les implications de chaque problème pour les hommes et les femmes.

POLYCOPIÉ

B

Jeu de rôles : identifier des questions de genre dans les examens de RSS

Sujets de discussion	Questions relatives aux sexes/spécificités
1. Représentation des hommes, des femmes et des minorités dans les institutions de la justice (police et tribunaux compris)	
2. Lois	
3. Pratiques et procédures concernant la mise en œuvre des lois	
4. Accès physique aux tribunaux, aux postes de police, etc.	
5. Formation et orientation des personnes dans les institutions de justice	
6. Confiance dans l'impartialité et la transparence du système	
7. Culture et discrimination par et dans les institutions de justice	
8. Méthodes communautaires de règlement des litiges	
9. Analphabétisme et ignorance	
10. Pauvreté et coûts de justice	
11. Effets du conflit et de l'insécurité	

POLYCOPIÉ

C

Jeu de rôles : identifier des questions de genre dans les examens de RSS

Sujets de discussion	Implications pour les hommes	Implications pour les femmes
1. Représentation des hommes, des femmes et des minorités dans les institutions de la justice (police et tribunaux compris)		
2. Lois		
3. Pratiques et procédures concernant la mise en œuvre des lois		
4. Accès physique aux tribunaux, aux postes de police, etc.		
5. Formation et orientation des personnes dans les institutions de justice		
6. Confiance dans l'impartialité et la transparence du système		
7. Culture et discrimination par et dans les institutions de justice		
8. Méthodes communautaires de règlement des litiges		
9. Analphabétisme et ignorance		
10. Pauvreté et coûts de justice		
11. Effets du conflit et de l'insécurité		

POLYCOPIÉ

D

Jeu de rôles : identifier des questions de genre dans les examens de RSS

Contexte général

L'accès à la justice n'est pas seulement un droit humain fondamental, mais aussi un moyen indispensable pour lutter contre la pauvreté et résoudre les conflits sociaux. Bien que la République du Tambali (sortie d'un inextricable conflit armé depuis à peine trois ans) ait adopté la législation requise pour établir un système de justice intégré, impartial et professionnel, apte à garantir l'accès de tous à la justice, la mise en œuvre et l'application de cette législation demeurent problématiques. Les progrès sont limités et l'insatisfaction publique est vive. Le manque d'accès à la justice sape la confiance générale dans les institutions étatiques et aggrave le sentiment d'injustice, d'impunité et d'exclusion.

Des rapports externes indépendants ont identifié plusieurs facteurs qui entravent l'accès à la justice, mais aucun examen complet n'a encore été entrepris à ce jour.

Le rôle des « examinés » :

Vous êtes membres du public et avez rencontré des difficultés d'accès à la justice, lesquelles difficultés ont été documentées par une organisation de la société civile travaillant sur ces aspects. Vous êtes invités à parler à une équipe d'examen internationale chargée des questions d'accès à la justice et souhaitant savoir si le genre a une influence sur l'accès à la justice.

Divisez votre groupe en deux sous-groupes, l'un constitué de femmes et l'autre d'hommes, chargés de préparer la réunion avec l'équipe d'examen. Cela ne veut pas dire que les hommes doivent jouer des rôles d'hommes et les femmes des rôles de femmes, identifiez simplement un sous-groupe « hommes » et un sous-groupe « femmes », quelle que soit leur composition. Distribuez le Polycopié E au groupe « hommes » et le Polycopié F au groupe « femmes » afin qu'ils préparent la réunion. Discutez aussi des aspects pratiques de la réunion (qui parle, quand, de quoi) afin de perdre le moins de temps possible.

POLYCOPIÉ

E

Jeu de rôles : identifier des questions de genre dans les examens de RSS

La perspective des hommes :

- Les personnels des organes de justice sont essentiellement masculins, ce qui est normal puisque les femmes ont besoin d'être protégées chez elles. En pratique, cela veut dire que nous savons à qui parler.
- Nous n'avons aucune plainte concernant la loi telle qu'elle est – sauf pendant la récente instabilité, où nous avons connu des troubles inquiétants de l'ordre public.
- Nous devons employer des mécanismes traditionnels de règlement des litiges car ils sont plus efficaces et, dans tous les cas, la justice est ainsi mieux rendue que par la bureaucratie des tribunaux.
- La plupart d'entre nous n'a pas les moyens de s'offrir les services d'un avocat.
- Les responsables des organes de justice ont besoin d'être plus instruits et mieux formés.
- Nous devons représenter la famille vis-à-vis du public. Ainsi, si une affaire doit être traduite en justice, c'est l'homme chef de famille qui doit aller au tribunal, et non pas son épouse.
- Les tribunaux mettent souvent trop de temps à traiter les affaires et, à la fin, il n'y a pas de justice, car les coupables ne finissent pas en prison.
- L'équipe d'examen n'a pas à se préoccuper de l'idée de « genre » car il n'y a pas de problèmes entre les hommes et les femmes au Tambali.
- Les juges sont toujours avides de pots-de-vin et sont pour la plupart corrompus. Si vous n'appartenez pas au même groupe ethnique, vous n'avez aucune chance d'avoir un procès équitable.

POLYCOPIÉ
F

Jeu de rôles : identifier des questions de genre dans les examens de RSS

La perspective des femmes :

- La plupart des lois reflète les intérêts des hommes. Nous ne comptons pas.
- Certaines lois sont discriminatoires à notre encontre et font obstruction à la justice – les lois sur l'héritage et sur la violence domestique, par exemple.
- Il n'y a pas de femmes juges ou avocates. Les hommes ne comprennent pas notre situation et, de toute façon, n'en ont cure. Ils sont rustres.
- La plupart d'entre nous n'a ni le temps, ni l'argent pour se rendre dans un poste de police ou un tribunal.
- Nous n'avons pas d'argent pour engager un avocat ou verser un pot-de-vin.
- Il est difficile de trouver des gardes d'enfants pour aller au tribunal.
- Ce sont nos hommes qui parlent pour nous, qui prennent les décisions et nous représentent hors du foyer. Beaucoup d'entre nous ne sont même pas allées à l'école.
- Nous préférons les mécanismes traditionnels de règlement des conflits, mais les décisions des conseils (constitués d'hommes) sont souvent rendues contre les femmes.
- Nous ne pensons pas qu'il y ait de la justice, il suffit de voir à quel point nous avons souffert pendant la guerre.

6

Brainstorming : adaptation des techniques d'examen

Type d'exercice : Conceptuel
Public : Tous (de préférence des personnes pratiquant des examens)
Durée : Environ 15 minutes

Taille du groupe Indéterminée (maximum 30 stagiaires)

Fournitures Tableau de conférence
Marqueurs

Conseils aux formateurs Cet exercice se situe dans le contexte imaginaire de la République du Tambali décrit à l'Exercice 5 – Jeu de rôles : identifier des questions de genre dans les examens de RSS. Commencez par une brève introduction pour familiariser vos stagiaires avec ce contexte (ou appuyez-vous sur un autre contexte, réel ou imaginaire).

Objectifs pédagogiques À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Démontrer une sensibilité au genre dans la méthodologie d'examen.

Instructions de l'exercice Expliquez le scénario de cet exercice : vous êtes le chef (masculin) d'une équipe d'examen en mission en République du Tambali, chargée de déterminer si le genre a une influence sur l'accès à la justice. Lors de votre briefing préalable, une organisation locale de la société civile vous informe que, au Tambali, on ne parle pas simultanément à des hommes et à des femmes, que les hommes peuvent être intéressés par vos travaux mais que leurs obligations professionnelles ne leur en laissent pas le temps et que les femmes veulent juste parler avec d'autres femmes.

Invitez vos stagiaires à un petit brainstorming (5 minutes) au cours duquel ils vont proposer des stratégies pour pratiquer un bon examen dans les circonstances données. Encouragez-les à participer tous, en veillant à ne rien oublier. Notez ou demandez à des volontaires de noter les propositions au tableau.

À la fin du temps imparti ou lorsque plus personne n'a d'idées à proposer, utilisez des marqueurs de couleurs différentes pour catégoriser, regrouper et relier les idées formulées. Faites attention à ne pas rejeter d'emblée des idées, car le brainstorming est aussi générateur d'esprit de groupe et de motivation et vous ne voulez pas vexer vos stagiaires. Si certaines idées ne conviennent pas, essayez de les associer à d'autres ou de les élaborer de manière à ce qu'elles soient toutes pertinentes. Servez-vous du registre des triches du formateur pour ajouter éventuellement des idées. Avec le groupe, examinez et analysez les effets et la validité des idées de la liste. Ensuite, dressez une liste ordonnée des options (10 minutes). Enfin, remerciez le groupe de sa participation.

Variantes possibles Vous pouvez effectuer le brainstorming par groupes de deux et, seulement après, trier et analyser les idées en séance collective. Cela permet de garantir la participation de tous, en particulier si vos stagiaires sont nombreux. En ce cas, prévoyez cinq minutes de plus.

REGISTRE DES TRICHES DU FORMATEUR

Stratégies possibles pour un examen efficace :

Source : adapté de Valasek, Kristin, « Section 9 – Integrating Gender Awareness and Equality », *Manuel de l'OCDE sur la réforme des systèmes de sécurité*. Paris, OCDE, 2009, 5, <http://www.oecd.org/dataoecd/33/39/42033010.pdf>

- Constituer des équipes d'examen comprenant des femmes et des hommes, des spécialistes en sexospécificités et des femmes locales pour faire fonction d'interprètes.
- Concevoir un mandat d'examen couvrant les questions de genre dans les objectifs du projet, les produits, la méthodologie, etc.
- Conduire les entretiens séparément avec des groupes de femmes et des groupes d'hommes.
- Proposer des horaires adaptés ou autres stimulants pour que les femmes et les hommes occupés puissent se présenter aux entretiens.
- Prévoir des mécanismes de garde d'enfants et des moyens de transport afin que les personnes avec enfants puissent se présenter aux entretiens.
- Veiller à ce que seuls les membres féminins de l'équipe d'examen s'entretiennent avec des femmes.
- Conduire des entretiens avec différents groupes de la société civile, dont des organisations de femmes.
- Inclure dans les entretiens des questions ayant trait aux expériences spécifiques des hommes et des femmes du Tambali.
- Ventiler toutes les données par sexe, par âge et, éventuellement, selon d'autres critères : origine ethnique, religion et lieu géographique.
- Examiner la sensibilité au genre des lois et politiques existantes en matière de sécurité et de justice aux niveaux national, institutionnel et local.

7

Concours de réflexion : audits sur les questions relatives au genre

Type d'exercice :	Conceptuel
Public :	Tous, connaissant le b.a.-ba des audits sur les questions relatives au genre
Durée :	Environ 10 minutes

Taille du groupe Indéterminée (maximum 30 stagiaires)

Fournitures Un chronomètre

Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »

Conseils aux formateurs

En introduction, vous pouvez vous inspirer des pages 14 à 17 du *Dossier* pour expliquer les audits sur les questions relatives au genre.

Cet exercice est simple à effectuer et souvent très apprécié, car il est rapide et dynamique. L'intérêt de cet exercice réside dans sa rapidité : il n'est pas utile de s'étendre sur les définitions, mieux vaut s'amuser en s'intéressant directement au contenu. L'exercice constitue un bon moyen pour évaluer le niveau de connaissance de vos stagiaires en matière d'audits sur les questions relatives au genre (et peut être adapté à n'importe quel autre sujet). Veillez à ne pas rejeter des réponses au motif qu'elles sont « fausses », mais servez-vous en comme point de départ à une discussion ultérieure.

Reportez-vous au registre des triches du formateur pour identifier les bonnes réponses, au besoin. Ce ne sont pas les seules bonnes réponses. Il est important que vous ayez vous-même une bonne compréhension des audits sur les questions relatives au genre avant d'entreprendre l'exercice.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Expliquer en quoi consiste un audit sur les questions relatives au genre ;
- Identifier plusieurs domaines généralement traités par un audit sur les questions relatives au genre.

Instructions de l'exercice

Répartissez vos stagiaires en deux équipes. Expliquez que ces deux équipes vont participer à un concours : vous allez poser une série de questions, une par une, et chaque équipe a une minute au maximum pour proposer une réponse. Chaque bonne réponse rapporte un point à son équipe. Demandez à un volontaire de chronométrer la séance pendant que vous notez les points.

Les questions sont les suivantes :

- Qu'est-ce qu'un audit sur les questions relatives au genre ?
- Pourquoi effectuer un audit sur les questions relatives au genre ?
- Quels types d'informations un tel audit compile-t-il généralement ?
- Quelles méthodes de collecte de données peuvent être appliquées dans un audit sur les questions relatives au genre ?
- Quelles formes de suivi peuvent être mises en œuvre une fois que l'audit sur les questions relatives au genre est achevé ?

Idéalement, chaque équipe ne prend la parole que quand personne d'autre ne parle. Si tous commencent à parler en même temps, demandez à chaque groupe de réfléchir en silence à ses réponses avant de les noter au tableau ou de lever la main avant d'être invité à répondre.

L'équipe qui marque le plus de points gagne. Offrez un lot modeste à l'équipe gagnante (prévoyez deux lots en cas d'égalité !).

Concours de réflexion : audits sur les questions relatives au genre

Variantes possibles

Vous pouvez également prévoir deux thèmes analogues auxquels les groupes vont consécutivement réfléchir. Par exemple, votre premier thème (pour le groupe 1) peut être « avantages et inconvénients du recours à une équipe d'audit interne » et votre second thème (groupe 2) « avantages et inconvénients du recours à une équipe d'audit externe ». L'équipe qui marque le plus de points (bonnes réponses) dans le délai imparti remporte la victoire.

Concours de réflexion : audits sur les questions relatives au genre

Qu'est-ce qu'un audit sur les questions relatives au genre ?

Un audit sur les questions relatives au genre :

- est une analyse du degré de prise en charge des questions relatives au genre dans une institution donnée ;
- peut être conduit en interne ou en externe ;
- est un examen conçu pour créer une valeur ajoutée et améliorer l'organisation ;
- détermine l'effectivité de la prise en compte de la perspective du genre ;
- identifie les lacunes et les problèmes critiques ;
- propose des moyens pour combler les lacunes et résoudre les problèmes ;
- documente les bonnes pratiques visant à imposer une réelle égalité des sexes ;
- est de nature participative.

Pourquoi effectuer un audit sur les questions relatives au genre ?

- Pour obtenir les informations – sur les lacunes, les besoins et les bonnes pratiques, notamment – nécessaires à l'orientation du processus d'intégration des questions de genre
- Pour obtenir les informations nécessaires à la révision des politiques et à la conception de politiques institutionnelles sensibles au genre
- Pour obtenir des données de référence essentielles au suivi et à l'évaluation de l'impact des initiatives sensibles au genre
- Pour améliorer la performance générale d'une institution du secteur de la sécurité
- Pour renforcer les capacités à assurer la justice et la sécurité pour les hommes, les femmes, les garçons et les filles
- Pour renforcer les capacités, les connaissances et la collecte d'informations sur les questions de genre et de sécurité

Quels types d'informations un audit sur les questions relatives au genre compile-t-il généralement ?

- Si les politiques et protocoles tiennent compte ou non des questions de genre
- Si les politiques existantes (politique contre le harcèlement sexuel ou cible spécifique pour le recrutement de femmes, par exemple) sont efficacement mises en œuvre
- Combien de femmes et d'hommes travaillent dans l'institution et à quels niveaux hiérarchiques
- Comment est l'environnement de travail, notamment en termes de discrimination et de harcèlement sexuel
- Si les politiques de ressources humaines sont justes et équitables
- Si les femmes et les hommes ont les mêmes chances en termes de promotion
- Politiques et pratiques de recrutement
- Accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle
- Prestation de formations en matière de genre
- Présence d'une expertise en matière de genre
- Si les programmes incluent des questions de genre de bout en bout du cycle du projet
- Logistique adaptée aux hommes et aux femmes, par exemple les uniformes, les équipements et les vestiaires
- S'il existe des structures institutionnelles consacrées à la promotion de l'égalité des sexes, par exemple des personnes responsables pour les questions de genre ou des unités spécialisées sur ces questions, et si elles fonctionnent correctement

Concours de réflexion : audits sensibles au genre

- S'il y a une collaboration efficace avec des organisations de femmes et la société civile
- S'il existe des mécanismes efficaces de contrôle externe, notamment par le biais du parlement, des ministères, de la société civile, des commissions de droits humains et des médiateurs
- Informations sur les violations des droits humains, y compris la violence sexiste et la violence exercée contre des civils et des personnels institutionnels
- Examen du budget sensible au genre, visant notamment à déterminer si les aspects liés au genre sont adéquatement financés

Quelles méthodes de collecte de données peuvent être appliquées dans un audit sur les questions relatives au genre ?

- Questionnaires
- Auto-évaluations
- Groupes de discussion
- Entretiens
- Enquêtes
- Examens de politiques et évaluations d'impact des politiques
- Analyse documentaire des études et informations existantes
- Analyse budgétaire
- Observation

Quelles formes de suivi peuvent être mises en œuvre une fois que l'audit sensible au genre est achevé ?

- Ateliers ou séances d'information avec le personnel sur les résultats de l'audit.
- Conception d'un plan d'action centré sur le genre.
- Conception d'une politique du genre.
- Mise en place d'un groupe de travail sur le genre, chargé de mettre en œuvre les recommandations de l'audit.
- Mise en œuvre des recommandations de l'audit – ex. : formation en matière de genre, embauche de personnel de recrutement féminin ou modification de la politique sur les congés maternité.
- Suivi et évaluation de l'impact de la prise en compte de la perspective du genre d'après les données issues de l'audit.

8

Création d'indicateurs pour l'estimation des dimensions de la RSS touchant au genre

Type d'exercice :	Conceptuel
Public :	Membres d'équipes d'examen ou d'évaluation, personnel responsable du suivi
Durée :	Environ 50 minutes

Taille du groupe Indéterminée

Fournitures Polycopiés

Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »

Conseils aux formateurs

Cet exercice traite de l'épineuse question des indicateurs de développement. Tout stagiaire devant ou voulant honorer une mission d'examen ou d'évaluation devra maîtriser ce sujet. De même, toute personne chargée de suivre les progrès aura aussi affaire à des indicateurs. Partant, cet exercice est indispensable dans toute formation sur la place du genre et sur l'examen, le suivi et l'évaluation dans la RSS.

Les pages 12 et 13 du *Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »* fournissent quelques informations utiles sur les indicateurs.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Reconnaître les difficultés que pose le choix d'indicateurs dans des programmes de RSS ;
- Déterminer ce que certains indicateurs peuvent ou ne peuvent pas mesurer, prendre conscience de l'importance de données de référence de haute qualité et identifier de bonnes sources de données.

Instructions de l'exercice

Expliquez en premier lieu que la question des indicateurs est très délicate, mais que tous les stagiaires amenés à participer à une équipe d'examen ou d'évaluation ou à prendre en charge un suivi seront forcément amenés à sélectionner des indicateurs d'avancement pour déterminer des résultats. Il y a plusieurs moyens de concevoir des indicateurs. En général, plus un indicateur est spécifique (quant à l'objet de la mesure ou à la période de changement visée, par exemple), plus il est fiable. Les opinions divergent fréquemment sur les causes et les effets (ex. : si un résultat particulier peut être attribué à une cause particulière, auquel cas il constitue un indicateur d'avancement). Souvent, il est seulement possible de constater qu'un changement s'est produit, mais pas d'en identifier les raisons. Expliquez que cet exercice est conçu pour faire prendre conscience aux stagiaires des difficultés que pose la conception d'indicateurs efficaces et sur les lacunes qu'ils comportent.

Laissez quinze minutes aux stagiaires pour qu'ils complètent le tableau du polycopié (deux exemples sont fournis pour expliquer comment le compléter). Précisez que quelques indicateurs souvent utilisés pour mesurer des aspects de la RSS relatifs au genre sont proposés (au hasard) et qu'ils doivent les examiner et les commenter en séance collective.

Puis, pendant vingt minutes, animez une discussion en demandant aux stagiaires de dire ce qu'ils ont découvert pendant leur travail individuel.

Concluez en énumérant toutes les difficultés que pose la conception d'indicateurs (10 minutes). Avec un peu de chance, plusieurs de ces difficultés auront été mentionnées lors de la discussion précédente :

- **Confusion dans les termes.** Certains termes, comme « indicateur », « but », « objectif » ou « mesure », sont souvent employés de façon interchangeable, alors qu'ils désignent en fait des concepts très distincts.

Création d'indicateurs pour l'estimation des dimensions de la RSS touchant au genre

- **Flou conceptuel dans la définition des indicateurs.** Les indicateurs ne peuvent pas prédire et décrire en même temps, autrement ils n'aboutiraient qu'à des lapalissades, du genre « la situation au niveau de la sécurité est instable car le pays manque de stabilité ».
- **Manque de précision.** Les indicateurs doivent être vérifiables et aussi précis que possible, de façon à ce que les effets des facteurs environnementaux externes, autres que ceux que l'on cherche à mesurer, soient minimisés. De même, il faut se montrer sélectif, car plus les indicateurs seront nombreux, plus leur suivi sera compliqué.
- **Absence de moyens de vérification.** Dans le domaine du genre en particulier, il est souvent tentant d'inclure des indicateurs du type « prise de conscience accrue de l'importance des questions de genre », mais les changements vagues et qualificatifs de la sorte sont très difficiles à mesurer. Il est donc impossible de concevoir des facteurs sans déterminer les moyens de vérification qui vont avec – par exemple : « d'ici à la fin de la formation, les participants démontreront qu'ils maîtrisent le b.a.ba des cinq méthodes d'intégration du genre dans la réforme pénale ». Cela peut être mesuré par un simple exercice de formation, tel un quiz, ou directement inclus dans l'évaluation de la formation.
- **Approche de la liste de commissions.** Les indicateurs sont alors conçus dans le seul but d'être produits, et non pas pour aider les décideurs à définir des priorités. Au contraire, la corrélation entre l'indicateur et un certain besoin de développement doit être clairement stipulée. Les indicateurs doivent donc être associés à une stratégie cohérente.
- **Timing, séquence et complémentarité des indicateurs.** Les indicateurs qui ne sont mesurés qu'une fois ne peuvent démontrer aucune évolution. De plus, ils peuvent varier en fonction des modifications apportées aux objectifs d'un programme ou à des résultats, de sorte qu'ils doivent être suivis sur le temps. De même, les indicateurs doivent se compléter les uns les autres. Par exemple, un indicateur d'intégration du genre dans les processus de RSS pourrait être l'existence d'un énoncé de vision sur le genre dans le ministère de la Défense. Le timing de cet énoncé de vision et la séquence (contexte) de son élaboration constituent alors d'importants facteurs pour en apprécier la valeur. En outre, l'indicateur de l'existence d'un tel énoncé ne renseigne pas l'évaluateur sur l'importance de cet énoncé, sur le soutien qu'il a reçu et sur sa mise en œuvre. Partant, il importe d'avoir des informations sur la date, la séquence et la conception d'indicateurs complémentaires mesurant l'importance, le soutien et la mise en œuvre.
- **Conséquences imprévues.** Le recours à des indicateurs exige d'évaluer les risques, afin d'éviter les conséquences non souhaitées. Par exemple, si un indicateur clé de la réussite de la police a consisté à dénombrer les arrestations pratiquées chaque année par la police, une conséquence imprévue peut être que des agents de police vont consacrer énormément de temps à arrêter des immigrants clandestins afin d'alimenter les statistiques sur les arrestations.

Variantes possibles

Si vous le souhaitez, vous pouvez remplacer les indicateurs du photocopié par d'autres.

De même, si vous le jugez préférable pour vos stagiaires, vous pouvez faire votre « conclusion » avant d'entreprendre l'exercice : vous présentez d'abord les difficultés liées à la conception des indicateurs, puis vous amorcez une brève discussion avant d'inviter vos stagiaires à travailler sur le photocopié. Cette approche peut être assez efficace avec des stagiaires peu familiarisés avec la conception d'indicateurs, qui auront du mal à débattre des difficultés sans entendre d'abord une présentation.

Une autre variante peut consister à inviter les équipes à réfléchir elles-mêmes à d'autres indicateurs possibles. Elles peuvent ainsi se rendre compte directement de ce qu'est un indicateur et de ce à quoi il faut penser pour le concevoir. En ce cas, prévoyez dix minutes supplémentaires.

POLYCOPIÉ

Emploi d'indicateurs pour mesurer les dimensions de genre dans la RSS

INDICATEUR	Niveau de mesure	Qu'est-ce qu'il mesure ?	Qu'est-ce qu'il ne mesure pas ?	Source des informations/ moyens de vérification
Exemple 1 : proportion de femmes et d'hommes chez les membres de l'appareil judiciaire, les procureurs, les agents de police, etc. à différents niveaux	National	La représentation équilibrée des sexes dans le secteur de la justice	Si les femmes ou les hommes du secteur de la justice ont la capacité et la volonté de représenter les intérêts et besoins des femmes. La prise en compte des sexospécificités.	Examen des données relatives au personnel organisationnel
Exemple 2 : pourcentage des dépenses gouvernementales consacrées à l'intégration systématique de la perspective du genre et des initiatives de promotion de l'égalité des sexes dans le secteur de la sécurité	National	L'engagement financier vis-à-vis des objectifs politiques en matière d'égalité des sexes dans le secteur de la sécurité	D'autres signes d'engagement (ex. : affirmation publique par le gouvernement de l'importance du genre), ne nécessitant pas forcément des investissements massifs. La prise en compte des questions de genre dans les affaires de sécurité.	Examen budgétaire
Nombre de postes de police dotés en personnel spécialisé dans la violence sexiste et autres questions touchant au genre				
La législation nationale est révisée selon la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes de l'ONU				

POLYCOPIÉ

Emploi d'indicateurs pour mesurer
les dimensions de genre dans la RSS

INDICATEUR	Niveau de mesure	Qu'est-ce qu'il mesure ?	Qu'est-ce qu'il ne mesure pas ?	Source des informations/ moyens de vérification
Nombre d'affaires judiciaires impliquant les droits humains des femmes par rapport au nombre d'affaires liées aux droits humains des hommes				
Existence de politiques officielles sur l'égalité des sexes dans les services de sécurité				
Les programmes de formation des écoles militaires comprennent des enseignements sur les droits humains				

9

Suivi de la mise en œuvre d'un plan national d'action sur la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies

Type d'exercice :	Thématique
Public :	Essentiellement des agences gouvernementales ou des OSC chargées de suivre des plans nationaux d'action
Durée :	Environ 65 minutes

Taille du groupe Maximum 16 stagiaires

Fournitures Polycopiés

Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »

Conseils aux formateurs Cet exercice doit s'inscrire dans le cadre plus large des approches du suivi et de l'évaluation. Les stagiaires doivent donc s'y connaître un minimum dans ce domaine. Veillez à ce qu'ils soient tous sur la même longueur d'onde en précédant cet exercice d'une présentation des concepts fondamentaux. Cet exercice ne s'intéresse qu'aux indicateurs, et non pas à la tâche de suivi dans son ensemble, de sorte qu'il est faisable, tout en abordant les aspects potentiellement les plus difficiles du suivi.

Objectifs pédagogiques À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Démontrer à quel point il importe de suivre la mise en œuvre de la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies ;
- Concevoir quelques indicateurs de suivi.

Instructions de l'exercice Répartissez les stagiaires en petits groupes de quatre personnes tout au plus. Chaque groupe effectuera la même tâche. Si vos stagiaires ne sont pas nombreux, faites-les travailler par groupes de deux.

Expliquez à vos stagiaires qu'ils doivent planifier le suivi de la mise en œuvre d'un plan national d'action sur la Résolution 1325 dans le pays imaginaire du Bromland. Ils ont été invités à participer à une commission OSC qui va s'appuyer sur la matrice du polycopié pour identifier des indicateurs de suivi portant sur les engagements du plan d'action. Ils ont vingt minutes pour cette activité.

Puis, en séance collective, invitez les groupes à présenter un à un leurs indicateurs (tous les groupes présentent d'abord leur premier indicateur, puis le deuxième, et ainsi de suite) jusqu'à ce qu'ils aient traité les dix engagements (40 minutes). Concluez en élargissant la discussion à d'autres aspects de préparation, par exemple qui doit pratiquer le suivi, à quelle fréquence, comment, par quels moyens, etc. Faute de temps, tous ces points ne pourront pas être étudiés en détail, mais devront juste être recensés comme d'importants éléments de préparation (5 minutes).

Variantes possibles Les engagements du plan national d'action retenus pour cet exercice ont été conçus à partir de plusieurs plans nationaux d'action afférents à la Résolution 1325. Vous pouvez utiliser d'autres engagements de plan national d'action ou des engagements issus d'un plan national d'action particulier sur la Résolution 1325 si vous estimez que cela convient mieux à vos stagiaires.

Si vous avez davantage de temps (15 minutes), vous pouvez insister pendant la discussion finale sur les principaux éléments nécessaires à un bon suivi. Vous pouvez, pour ce faire, procéder en séance collective ou organiser une deuxième séance de travail en groupes avant la séance collective.

POLYCOPIÉ

Suivi de la mise en œuvre d'un plan national d'action sur la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies

Contexte

Le Conseil de sécurité des Nations Unies a adopté à l'unanimité la Résolution 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité en 2000. Les quatre années suivantes, le gouvernement du Brumland a promis d'appliquer activement cette résolution. Cependant, il ne peut pas agir seul et la société civile du Brumland – organisations de femmes, organisations de défense des droits humains, groupes confessionnels, chercheurs et universitaires – s'est engagée à mettre en œuvre les activités liées à la Résolution 1325 et à assurer leur suivi. Cet engagement à collaborer tous ensemble a été concrétisé dans un « Plan national d'action sur la Résolution 1325 », rédigé il y a six mois par la société civile et le gouvernement du Brumland. Ce plan national d'action prévoit aussi un processus de suivi, mais qui n'est pour l'heure que partiellement défini.

En votre qualité de membres d'OSC, vous avez été invités à rédiger un plan de suivi pour le Plan national d'action sur la Résolution 1325. Votre première tâche consiste à définir des indicateurs de suivi pour les engagements stipulés dans le plan d'action. Vous avez mis au point une matrice pour ce faire.

Matrice des engagements et des indicateurs de suivi possibles

Engagements relatifs au Plan national d'action sur la Résolution 1325	Indicateurs de suivi possibles
1. Veiller à ce que des éléments liés au genre soient inclus dans les objectifs des missions du Conseil de sécurité dans les zones de conflit et que ces missions formulent des recommandations par rapport à la situation des femmes et des filles dans tous les rapports de suivi.	<i>Exemple :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Les mandats des missions du Conseil de sécurité couvrent des questions de genre. • Les rapports énoncent des recommandations par rapport à la situation des femmes et des filles.
2. Veiller à ce que des perspectives de genre soient reflétées dans tous les mandats du Conseil de sécurité pour les opérations de maintien de la paix et prises en compte dans toutes les négociations sur des accords de paix des Nations Unies.	
3. Soutenir la création d'unités « genre » dans le cadre des missions des Nations Unies (avec soutien financier et accès aux niveaux décisionnels supérieurs).	

POLYCOPIÉ

<p>4. Soutenir les agences engagées dans des processus de réforme de la police et de la justice qui prennent en charge des questions de genre dans des pays sortant d'un conflit.</p>	
<p>5. Impliquer des organisations de femmes dans les activités de consolidation de la paix.</p>	
<p>6. Encourager les États et les institutions internationales à prendre des mesures pour accroître le nombre de femmes aux niveaux décisionnels supérieurs dans les domaines du règlement des conflits et de la consolidation de la paix.</p>	
<p>7. Pratiquer un audit sensible au genre pour la formation préalable au déploiement au sein du ministère de la Défense du Bromland. Si nécessaire, concevoir une formation de sensibilisation aux sexospécificités et diffuser le code de conduite des Nations Unies concernant les comportements du personnel. Inclure une formation de sensibilisation au genre dans les doctrines relatives aux personnels militaires et autres personnels travaillant sur les conflits.</p>	
<p>8. Rendre publiques les violations des droits des femmes dans les contextes de conflit armé et de pays sortant d'un conflit.</p>	
<p>9. Travailler à l'harmonisation des efforts internationaux de mise en œuvre de la Résolution 1325.</p>	
<p>10. Intensifier les études et les recherches sur les questions de femmes, de paix et de sécurité.</p>	

10

Élaboration de questions et d'indicateurs sensibles au genre pour la RSS

Type d'exercice :	Conceptuel
Public :	Stagiaires peu ou prou familiarisés avec le suivi et l'évaluation et les indicateurs, mais moins avec la conception et l'application d'indicateurs sensibles au genre
Durée :	Environ 60 minutes

Taille du groupe : Maximum 20 stagiaires

Fournitures : Polycopiés

Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »

Conseils aux formateurs

Cet exercice traite de la place du genre dans la conception d'indicateurs. Bien que les stagiaires doivent avoir quelques connaissances sur les techniques de suivi et d'évaluation et de conception d'indicateurs, ils seront davantage amenés à évaluer les aspects d'un projet de RSS touchant au genre. Ils devront en effet formuler des questions et des indicateurs pour apprécier la sensibilité au genre d'un projet de RSS. Les questions et indicateurs possibles sont recensés dans le registre des triches du formateur.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Élaborer des questions et des indicateurs permettant d'évaluer la sensibilité au genre d'un projet de RSS.

Instructions de l'exercice

Expliquez que cet exercice vise avant tout à élaborer des questions et des indicateurs permettant d'évaluer la sensibilité au genre d'un projet de RSS. Répartissez les stagiaires en petits groupes de trois personnes et distribuez le polycopié. Laissez-les travailler en groupes pendant trente minutes.

Faites ensuite un débriefing en séance collective (25 minutes), en demandant à chaque groupe de présenter une question, avec ses indicateurs correspondants. Notez toutes les questions et tous les indicateurs au tableau (ou sur ordinateur, afin de les reproduire en fin de séance).

Variantes possibles

Si vos stagiaires éprouvent quelques difficultés avec cet exercice, vous pouvez vous contenter de la première phase d'élaboration de questions. L'élément pédagogique le plus important de cet exercice réside en effet dans cette phase. En ce cas, il suffira de quarante-cinq minutes.

POLYCOPIÉ

Élaboration de questions et d'indicateurs sensibles au genre pour la RSS

Tâche :

Vous êtes un(e) consultant(e) en évaluation, chargé(e) de déterminer si le projet de réforme du secteur de la sécurité suivant a tenu compte des questions de genre dans sa conception, sa formulation, sa mise en œuvre et ses résultats présumés. Quelles questions pourriez-vous poser et quels indicateurs pourriez-vous employer pour ce faire ?

Pour formuler vos questions et indicateurs, ne vous intéressez pas seulement au projet en soi, mais aussi à son environnement.

Quelques-unes de vos questions peuvent porter sur des données qualitatives, même si elles ne conduisent pas aisément à des indicateurs quantifiables. Par exemple, vous pouvez poser la question « pourquoi ou pourquoi pas » pour des aspects spécifiques.

Servez-vous du tableau pour consigner vos idées. Vous pouvez spécifier plusieurs indicateurs pour chaque question.

Description du projet :

Iraq – Réforme du secteur de la sécurité

En mai 2003, le Canada a dépêché deux officiers de police à Bagdad afin qu'ils élaborent, en collaboration avec le ministère de l'Intérieur, des plans stratégiques pour la reconstruction du secteur de la sécurité et la réforme de la police. Réunis en équipe multinationale de conseil, les experts de police canadiens ont contribué à la promotion de la paix et de la sécurité en Iraq. Les officiers de police ont été mandatés pour favoriser la création d'un service de police démocratique et fiable.

Le projet a été achevé en juin 2006.

Effets escomptés

- Promouvoir la paix et la sécurité en Iraq en apportant une expertise en matière de police.
- Soutenir la réforme du secteur de la sécurité et la création en Iraq d'un service de police démocratique et fiable.
- Assurer un support positif et professionnel aux partenaires de la coalition, au ministère de l'Intérieur et à la police iraquienne et influencer les décisions politiques relatives à la réforme de la police iraquienne.

Résultats

- Normes établies pour le recrutement d'employés (policiers compris).
- Création d'un laboratoire de médecine légale avec cinq antennes, toutes dotées d'équipements médico-légaux complets. Programme de formation à la médecine légale en partenariat avec l'Université de Bagdad.
- Contrôle et soutien de Commandos de police spéciale et de l'Unité d'intervention d'urgence visant à garantir l'application par ces fonctions de police spécialisée d'une approche systématique et maîtrisée.
- Nouveaux ordinateurs et formation en informatique pour le Service national des casiers judiciaires.
- Les efforts de conception d'un Plan national de police ont été suspendus du fait des problèmes liés à l'insurrection et à l'insécurité.

Source : adapté de la Gendarmerie royale canadienne, Missions terminées, Revue biennale 2006-2008. Ottawa, RCMP, non daté, <http://www.rcmp-grc.gc.ca/po-mp/rev-revue/page12-fra.htm> (dernière consultation : 25 septembre 2009).

POLYCOPIÉ

QUESTIONS	INDICATEURS POSSIBLES

REGISTRE DES TRICHES DU FORMATEUR

Questions et indicateurs possibles :

QUESTIONS	INDICATEURS POSSIBLES
<ul style="list-style-type: none"> Les relations entre hommes et femmes en Iraq et dans les forces de police iraqiennes ont-elles influencé la formulation du projet ? Pourquoi ? 	<ul style="list-style-type: none"> Existence de politiques, de lois et de pratiques discriminatoires Proportion hommes/femmes dans les forces de police
<ul style="list-style-type: none"> Le projet avait-il des objectifs sensibles au genre ? Pourquoi ? 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs sensibles au genre définis
<ul style="list-style-type: none"> Y a-t-il des questions de genre clairement spécifiées dans le projet, les plans de travail et les documents ? 	<ul style="list-style-type: none"> Mention de concepts liés au genre et description de questions de genre dans les documents du projet
<ul style="list-style-type: none"> Des femmes et des hommes locaux ont-ils été impliqués dans la planification, l'examen, le suivi et l'évaluation du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> Proportion de femmes et d'hommes locaux impliqués
<ul style="list-style-type: none"> Qui a bénéficié des résultats du projet : hommes, femmes, garçons et filles ? 	<ul style="list-style-type: none"> Moins de politiques, lois et pratiques discriminatoires Normes non-discriminatoires établies pour le recrutement de fonctionnaires Proportion de femmes et d'hommes satisfaisant les critères de recrutement de fonctionnaires Proportion de femmes et d'hommes ayant suivi une formation Meilleure prise en compte des sexospécificités dans les pratiques de la police iraqienne Réduction du nombre de cas de discrimination dénoncés au regard des pratiques de la police iraqienne Confiance accrue dans la police iraqienne au regard des questions de genre (ex. : harcèlement sexuel, violence sexiste)
<ul style="list-style-type: none"> Quelles mesures pourraient permettre de vérifier que les projets profitent aux hommes, aux femmes, aux garçons et aux filles ? 	<ul style="list-style-type: none"> Énumération des mesures et de leur vérification
<ul style="list-style-type: none"> Des données ventilées par sexe ont-elles été collectées ? Si non, pourquoi ? 	<ul style="list-style-type: none"> Collecte de données ventilées par sexe
<ul style="list-style-type: none"> Quels facteurs environnementaux pourraient étayer des résultats sensibles au genre ? 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un plan national sur l'égalité des sexes Respect de l'égalité des sexes démontré par des politiques nationales Hausse du nombre de leaders masculins et féminins qui défendent publiquement l'égalité des sexes Hausse du nombre d'organisations de femmes de la société civile

11

Élaboration d'indicateurs de résultats en matière de diversité

Type d'exercice :	Thématique
Public :	Les stagiaires peuvent ne pas être familiarisés avec la conception pratique d'indicateurs, mais doivent posséder des connaissances conceptuelles sur les indicateurs.
Durée :	Environ 40 minutes

Taille du groupe : Maximum 20 stagiaires

Fournitures : Polycopiés

Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »

Conseils aux formateurs

Il s'agit d'un exercice d'introduction à la conception d'indicateurs de diversité, mais qui doit être précédé par une introduction plus générale aux questions de suivi et d'évaluation si les stagiaires ne maîtrisent pas ces concepts. C'est pourquoi il peut être utile de l'associer à l'Exercice 8 – *Création d'indicateurs pour l'estimation des aspects de la RSS touchant au genre*.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Concevoir des indicateurs de résultats en matière de diversité.

Instructions de l'exercice

Expliquez que cet exercice vise à apprendre à élaborer des indicateurs de résultats en partant de l'exemple de l'accès des handicapés à la justice.

Il se peut que vous ayez à expliquer en quoi consiste un « indicateur de résultats ». Les indicateurs de résultats mesurent les résultats obtenus par l'offre de biens et de services à une population cible. Si, dans l'exemple du polycopié, de nettes améliorations sont obtenues concernant l'accès des handicapés à la justice grâce à la multiplication des rampes d'accès permettant aux personnes à mobilité réduite de se rendre dans un tribunal, alors l'indicateur « davantage de rampes d'accès » constitue un indicateur de résultat. Il faut toutefois veiller à pouvoir vérifier la nature du lien entre la cause et le résultat. Est-ce qu'on a construit davantage de rampes parce ce projet bénéficiait d'une forte mobilisation ou est-ce pour d'autres raisons ? Il est utile de réfléchir à des indicateurs de résultats dès le début du projet, de manière à pouvoir formuler des attentes réalistes quant à ce projet.

Répartissez les stagiaires en petits groupes de quatre personnes tout au plus. Demandez à chaque groupe de désigner un animateur pour diriger les discussions et un rapporteur pour dresser un compte rendu en séance collective. Les groupes ont quinze minutes pour travailler sur le polycopié.

Le débriefing en séance collective dure quinze minutes. Pendant le débriefing, demandez aux groupes de rendre compte de leur tableau à tour de rôles, une ligne à la fois, de façon à ce que le temps de parole ne soit pas monopolisé par un seul compte rendu. Prévoyez encore dix minutes pour les éventuelles questions et concluez en mentionnant quelques-unes des difficultés posées par la conception d'indicateurs (comme dans l'Exercice 8 – *Création d'indicateurs pour l'estimation des aspects de la RSS touchant au genre*).

POLYCOPIÉ

Élaboration d'indicateurs de résultats en matière de diversité

Instructions de l'exercice

D'après l'extrait ci-dessous, quels indicateurs de résultats en matière de diversité pourraient vous dire si le projet a atteint ses objectifs ?

Organisez vos idées en répondant aux questions suivantes*, et complétez le tableau des indicateurs :

1. **Définition des résultats visés** : qu'est-ce que l'initiative cherche à atteindre ? Changements comportementaux, environnementaux, pratiques ou institutionnels visés concernant l'accès à la justice.
2. **Conception d'indicateurs** : comment déterminer s'ils ont été atteints ?
3. **Vérification des informations** : où se procurer des informations pour le déterminer ?
4. **Évaluation des hypothèses/éviterement des risques** : qu'est-ce qui peut se passer encore si l'initiative est fructueuse ?

Lancement d'un partenariat unique pour la justice écossaise

Au mois d'août a été lancé un partenariat unique entre le secteur écossais de la justice et des organisations d'handicapés en vue d'améliorer l'accès des handicapés à la justice. Ce lancement a suivi la publication d'une enquête révélant que plus de 40 % des handicapés et des personnes qui les soutiennent ne pensent pas que les handicapés ont un accès égalitaire à la justice.

Beaucoup estiment que, selon qu'ils sont victimes ou témoins d'un crime et veulent être membres d'un jury ou cherchent à avoir des conseils sur un problème juridique, l'accès à la justice est bien plus compliqué qu'il ne devrait l'être. Les récriminations portent essentiellement sur l'accès physique à des tribunaux vétustes (y compris l'absence de casques auditifs), les obstacles institutionnels et comportementaux des organisations judiciaires, le très faible nombre proportionnel de personnes handicapées dans les professions juridiques et le manque d'informations spécifiques sur l'intégration des personnes frappées de handicaps de communication et/ou d'apprentissage dans le secteur de la justice.

Le partenariat constitue le tout premier groupement d'organes publics soucieux de respecter la mission dont ils sont investis, en tant que secteur, à savoir l'inclusion des handicapés dans l'élaboration de politiques. D'une durée de six mois, le programme de participation et de consultation rendra les choses plus faciles aux handicapés pour qu'ils aient leur mot à dire et n'aient pas à se contenter des seules attributions d'une organisation de justice.

Il vise également à multiplier les possibilités qu'ont les handicapés de rester continuellement impliqués dans le processus d'amélioration de leur accès à la justice. Les organisations du secteur de la justice impliquées sont les suivantes, entre autres : le Gouvernement écossais, l'Association des chefs de police en Écosse, le Bureau de la Couronne et le Cabinet du procureur, les services judiciaires écossais, la Société de droit d'Écosse, le Conseil écossais d'aide juridique et les services pénitentiaires écossais.

Source : adapté de Capability Scotland, Unique Scottish Justice Partnership Launched, <http://www.capability-scotland.org.uk/justicepartnership.aspx> (dernière consultation : 14 septembre 2009).

* Source : L. Farrington et J. Nelson, *Using Logframe to Monitor and Review Farmer Participatory Research*. ArGen Network Paper, n° 73, Londres, Overseas Development Institute, 1997.

POLYCOPIÉ

Élaboration d'indicateurs de résultats en matière de diversité

Grille d'élaboration d'indicateurs

RÉSULTATS	INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES/ RISQUES

12

Conception d'un questionnaire d'évaluation

Type d'exercice :	Conceptuel
Public :	Personnels dotés de responsabilités d'évaluation dans des institutions du secteur de la sécurité, donateurs, organes indépendants et OSC
Durée :	Environ 70 minutes

Taille du groupe 20 à 30 stagiaires

Fournitures Polycopiés
Fiches

Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »
Dossier « Place du genre dans la réforme de la police »

Conseils aux formateurs Cet exercice a pour but d'apprendre à employer un seul outil (un questionnaire) pour évaluer l'intégration de la perspective du genre dans les services de sécurité. Il importe donc de le mettre en perspective dans le contexte plus large de l'évaluation en tant que telle. Vous pouvez soit précéder l'exercice d'une brève présentation sur le sujet, soit préciser dans vos conclusions qu'une bonne évaluation va bien au-delà de l'élaboration d'un simple questionnaire.

Si nécessaire, vous pouvez vous inspirer de certaines parties du *Dossier « Place du genre dans la réforme de la police »* pour orienter les stagiaires sur les questions liées aux services de police sensibles au genre.

Objectifs pédagogiques À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Identifier les principaux éléments à inclure dans un questionnaire d'évaluation de la sensibilité au genre d'un service de police ;
- Développer un aspect de ce questionnaire.

Instructions de l'exercice Répartissez vos stagiaires en sept groupes de trois à quatre personnes. Expliquez le scénario de l'exercice : le directeur d'une unité spécialisée dans l'égalité des sexes des forces nationales de police prépare un atelier d'auto-évaluation sur l'intégration du genre dans les forces de police. Pour cet atelier, un questionnaire doit être élaboré. Chaque groupe doit développer un aspect de ce questionnaire. Les sept aspects ci-dessous doivent être notés sur des fiches individuelles, lesquelles seront ensuite tirées au sort par chaque groupe :

- Procédures et protocoles opérationnels ;
- Action face à la violence sexiste dans la communauté ;
- Recrutement de personnel ;
- Rétention du personnel ;
- Politiques de ressources humaines ;
- Promotions ;
- Prévention du harcèlement sexuel et de la discrimination en service.

Les groupes ont vingt-cinq minutes pour développer leur aspect du questionnaire à l'aide du polycopié.

Invitez ensuite chaque groupe à présenter sa liste de questions en séance collective (5 minutes chacun). Plutôt que de faire appel à un rapporteur, tous les membres d'un même groupe peuvent présenter chacun une question.

Demandez ensuite à un volontaire de dresser un modèle de questionnaire en notant les questions soumises par chaque groupe. Distribuez une copie de ce modèle de questionnaire à chaque stagiaire.

Variantes possibles

Pendant ce temps, concluez la séance en insistant sur les grandes considérations d'une évaluation réussie, à savoir la gestion de l'évaluation, les méthodes de collecte et d'analyse des données, les mesures, les normes, les références, les aspects temporels, le retour d'information et la communication (5 minutes).

Si vos stagiaires sont moins nombreux et si vous disposez de davantage de temps, vous pouvez demander à chaque groupe de développer tous les aspects du questionnaire. Vous aurez ainsi un résultat certes moins approfondi, mais plus global.

POLYCOPIÉ

Conception d'un questionnaire d'évaluation

Vous êtes le directeur d'une unité spécialisée dans l'égalité des sexes pour les forces nationales de police et vous préparez un exercice d'auto-évaluation pour chacun des bureaux des forces de police. La question qui est au cœur de cet exercice d'auto-évaluation est celle-ci :

Dans quelle mesure les activités et politiques des forces nationales de police prennent-elles en charge les questions de genre ?

Vous avez prévu d'organiser un atelier et avez invité des membres des bureaux de police à y participer.

Les objectifs de cet atelier sont les suivants :

- Déterminer **dans quelle mesure les considérations de genre et d'égalité des sexes sont prises en compte** dans des domaines d'activité spécifiques ;
- Identifier **les opportunités et les obstacles** qui facilitent ou compliquent la prise en charge des questions de genre dans des activités données ;
- Convenir des **principaux résultats** obtenus par le bureau en matière d'égalité des sexes ;
- Évaluer **les capacités institutionnelles** (compétences et connaissances) qui permettent de couvrir les questions de genre à travers des activités ;
- Formuler **des recommandations et des enseignements tirés** en vue de faire progresser l'égalité des sexes dans les forces nationales de police.

En préparatif à cet atelier, vous souhaitez élaborer un questionnaire à envoyer à l'avance aux bureaux concernés.

Quelles pourraient être les questions de ce questionnaire ? Développez uniquement l'aspect qui vous a été assigné :

- Procédures et protocoles opérationnels ;
- Action contre la violence sexiste dans la communauté ;
- Recrutement de personnel ;
- Rétention du personnel ;
- Politiques de ressources humaines ;
- Promotions ;
- Prévention du harcèlement sexuel et de la discrimination en service.

13

Inclusion du genre dans un mandat d'évaluation

Type d'exercice :	Application en contexte
Public :	Tous les personnels dotés de responsabilités d'évaluation dans des institutions du secteur de la sécurité, des agences de donateurs et des OSC
Durée :	Environ 65 minutes

Taille du groupe Indéterminée (il vaut mieux avoir des groupes assez importants)

Fournitures Polycopiés
Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »

Conseils aux formateurs Cet exercice a pour but de faire acquérir des compétences pratiques pour inclure des questions de genre dans des évaluations de RSS. L'accent doit être mis sur les méthodologies d'intégration d'une perspective de genre, et non pas sur le genre lui-même. Cet exercice convient mieux en fin de formation, lorsque les stagiaires maîtrisent bien le sujet.

Veillez à ne pas passer trop de temps sur cet exercice, car le temps de lecture et de réflexion occupe une bonne part des délais impartis. L'exercice n'apportera rien de plus si vous prenez davantage de temps, alors faites en sorte que vos stagiaires respectent ces délais.

Objectifs pédagogiques À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Identifier les principales méthodes d'intégration d'une perspective de genre dans les évaluations de RSS ;
- Commenter l'importance de cette intégration et les défis qu'elle pose.

Instructions de l'exercice Expliquez que l'exercice a pour but de mettre en pratique l'intégration d'une perspective de genre dans une évaluation de RSS. Répartissez vos stagiaires en quatre groupes. Distribuez un polycopié à chaque groupe et laissez cinq minutes aux stagiaires pour le lire (vous pouvez leur dire de ne pas s'inquiéter s'ils ne savent pas ce que signifient tous les sigles). Puis demandez à chaque groupe de discuter des quatre questions directrices pendant trente minutes. Demandez à chaque groupe de désigner un animateur pour diriger les discussions et un rapporteur pour dresser un compte rendu en séance collective.

En séance collective, invitez le rapporteur du groupe 1 à répondre à la question 1, au rapporteur du groupe 2 à répondre à la question 2 et ainsi de suite. Chaque rapporteur a quatre minutes pour présenter sa réponse. Une fois qu'une réponse a été apportée à chaque question, demandez aux autres groupes s'ils ont des choses à ajouter (temps total de 8 minutes, 2 minutes par groupe). Concluez en leur demandant leur avis sur ce qu'ils ont appris : quelle expérience tirez-vous de cet exercice ? Quelles sont vos conclusions pratiques ? (5 minutes)

POLYCOPIÉ

Inclusion du genre dans un mandat d'évaluation

Contexte

Vous dirigez une société de conseil en évaluation, qui a plusieurs années d'expérience dans le domaine des évaluations sensibles au genre.

Vous avez pris connaissance du mandat d'une évaluation de la réforme de la sécurité et de la justice du MDI en Afrique (voir l'extrait ci-après). On vous a demandé de conseiller le MDI sur les modifications qu'il pourrait apporter au mandat d'évaluation pour avoir la certitude de prendre en compte les dynamiques de genre dans l'évaluation.

Référez-vous aux questions directrices ci-dessous pour réfléchir à vos propositions et donner des exemples :

- Comment le MDI peut-il traiter les aspects de genre dans la composition de l'équipe d'examen, y compris les consultants et le groupe directeur ?
- Comment le MDI peut-il traiter les aspects de genre dans la formulation du mandat ?
- Comment le MDI peut-il traiter les aspects de genre dans la portée et la méthodologie de l'examen ?
- Comment le MDI peut-il traiter les aspects de genre dans l'information et la diffusion de l'examen ?

Vous êtes membre d'une organisation de la société civile qui travaille sur les questions de violence sexuelle et vous devez définir une stratégie pour permettre au comité de livrer un travail efficace en ce domaine. Servez-vous de la fiche pour vous aider.

Extraits du projet de mandat pour l'examen interne du soutien britannique aux travaux de réforme de la sécurité et de la justice en Afrique

1. CONTEXTE

La réforme du secteur de la sécurité et de la justice (RSSJ) est devenue un domaine de travail prioritaire pour le Gouvernement britannique. En effet, il est couramment admis que la sécurité constitue une condition essentielle au développement durable. La RSSJ s'intéresse, tout en allant au-delà, aux domaines plus étroits de l'assistance traditionnelle de la sécurité à la défense, des renseignements et de la police...

Le Royaume-Uni a conscience que la sécurité constitue une fonction nécessaire et importante de l'État et part du principe que la sécurité devrait être assurée de manière appropriée, responsable et économique. Les programmes de RSSJ doivent donc traiter les aspects politiques, législatifs, structurels et de contrôle définis dans les normes et principes démocratiques. Un document de politique générale sur la lutte contre la pauvreté pour un monde plus sûr stipule pour le MDI les engagements suivants :

- Le MDI considérera la sécurité comme un droit fondamental pour les pauvres, à l'instar de la santé ou de l'éducation. À cette fin, nous nous emploierons plus régulièrement dans notre travail à soutenir des systèmes de sécurité et de justice efficaces et responsables. Cela veut dire élargir le nombre de pays dans lesquels nous soutenons la réforme du secteur de la sécurité (RSS) et les initiatives d'amélioration de la sûreté, de la sécurité et de l'accès à la justice (SSAJ), soit directement, soit par le biais des équipes interministérielles de coordination pour la prévention des conflits dans le monde et en Afrique.
- La réforme du secteur de la sécurité et de la justice doit être communément prise en compte dans la conception de nos programmes et le MDI promouvra une collaboration plus puissante entre les professionnels britanniques du développement, de la diplomatie et de la défense en vue de favoriser ces réformes. Nous examinerons également comment la RSS et les programmes de SSAJ peuvent être intégrés dans un cadre unique fondé sur les droits humains...

Source : N. Ball, P. Biesheuval et F. Olanisakin, Security and Justice Sector Reform Programming in Africa. Document de travail d'évaluation n° 23, Londres et Glasgow, ministère du Développement international (MDI), avril 2007), 53.

POLYCOPIÉ

2. OBJECTIFS

Dans ce contexte, l'examen poursuit deux grands objectifs :

- Examiner la cohérence, l'efficacité et l'impact des programmes britanniques de RSS en Afrique au cours des quatre dernières années.
- Identifier des leçons et des recommandations pour la direction et la gestion stratégiques des futurs programmes de RSS en Afrique et ailleurs. Remarque : les recommandations doivent être aussi concrètes et détaillées que possible pour garantir un examen opérationnel et des politiques adaptées aux programmes britanniques.

3. PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

L'approche suivante est proposée pour cet exercice :

a) Phase I : préparatifs de l'examen (30 jours max.)

- i. Les consultants entreprendront un examen documentaire des sources secondaires, avec propositions, stratégies régionales et nationales, rapports de projets, évaluations et examens existants, etc. Une liste préliminaire des documents sera dressée et tenue à disposition au début de cette phase.
- ii. Les consultants identifieront les principaux aspects critiques de l'évaluation, définiront un cadre d'évaluation, avec les outils correspondants, identifieront les principales parties prenantes pour les entretiens et les études de cas par pays et organiseront les visites de terrain. Pour définir le cadre de l'examen, nous incitons les consultants à s'inspirer du Cadre de mise en œuvre de la RSS du CAD-OCDE. Les autres aspects à prendre en compte pour définir le cadre sont les suivants :
 - Dans quelle mesure les programmes et activités en cours sont-ils informés par une stratégie globale de RSS nationale et s'inscrivent-ils dans les efforts coordonnés des donateurs ?
 - Comment les programmes sont-ils conçus ? Quels sont leurs objectifs et calendriers d'exécution ? Qui est généralement impliqué et quel type de consultation est assurée ?
 - Examen de la qualité de la conception des programmes/projets, de leur mise en œuvre et de leur viabilité.
 - Analyse des institutions et mécanismes employés pour produire des programmes et projets de RSS.
 - Comment identifions-nous et gérons-nous les risques associés aux programmes de RSS ?
 - Dans quelle mesure les programmes de RSS sont-ils liés à de plus amples programmes de gouvernance, de justice, de réforme de la fonction publique et de gestion des finances publiques ? Les questions de réforme du secteur de la sécurité et de la justice sont-elles reflétées dans les processus de planification du développement national, comme les DSRP-I, les DSRP, les PAEP et, dans les environnements marqués par la fin d'un conflit, les Matrices de résultats des transitions ? Y a-t-il moyen de promouvoir l'intégration des questions de sécurité dans les programmes généraux de développement ? Quels seraient les avantages et les risques d'une telle approche ?
 - Examen de la précision de la classification des projets et programmes de RSS.
 - Comment contrôlons-nous l'avancement et comment mesurons-nous le résultat, l'impact et l'efficacité de nos programmes ?
 - Analyse du mode de déploiement des programmes de RSS dans le contexte suivant un règlement de paix et de l'efficacité des liens avec d'autres programmes de transition de nature militaire ou touchant à la sécurité, par exemple le désarmement, la démobilisation et la réintégration. Faisons-nous la distinction entre les programmes de stabilisation et les programmes plus amples et à plus long terme de réforme du secteur de la sécurité et de développement ? Comment gérons-nous la transition entre les deux ?
 - Comment travaillons-nous avec les partenaires internationaux, bilatéraux et multilatéraux pour soutenir la RSS ?

POLYCOPIÉ

- Comment traitons-nous les problèmes de sécurité de bout en bout des programmes de RSS ? Comment nous engageons-nous auprès des institutions régionales et de l'UA ?
- iii. Le groupe directeur fournira un retour d'information sur le cadre d'examen proposé et les résultats préliminaires lors de la réunion organisée après la soumission du premier rapport. Des décisions seront prises sur les études de cas par pays à cette occasion.

b) Phase II : examen (40 jours max.)

1. Cette phase comportera les visites dans les pays et les entretiens à Londres. Pour le travail de terrain, les consultants élaboreront des plans d'examen des pays avec les différentes équipes nationales. Les plans convenus seront transmis au groupe directeur.
2. Les consultants produiront des aide-mémoire pour discussion avec les équipes nationales à l'issue de chaque visite, avant leur départ. Ces aide-mémoire seront transmis au groupe directeur après chaque visite.

c) Rédaction et présentation des résultats (20 jours max.)

Les consultants présenteront leurs résultats au groupe directeur lors d'une séance de feed-back à Londres avant de dresser le rapport final d'évaluation...

14

Assurer le suivi d'une évaluation

Type d'exercice :	Application en contexte
Public :	Personnels affectés à des programmes ou à la gestion dans des organisations du secteur de la sécurité, des OSC et des agences de donateurs
Durée :	Environ 65 minutes

Taille du groupe 20-25 stagiaires (nombre divisible par 5 pour le travail en groupes)

Fournitures Polycopiés
Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »

Conseils aux formateurs Même si vos stagiaires n'ont pas trop l'habitude d'inciter des organisations à tenir compte des recommandations en matière de genre formulées suite à une évaluation, les informations de fond dont ils vont disposer pour cet exercice leur permettront aisément d'amorcer une discussion. Cet exercice peut même convenir à un public « subalterne » ou à un public qui oppose une certaine résistance aux sexospécificités, car ses fruits demeureront précieux.

Il convient toutefois de sélectionner soigneusement les personnes chargées de prendre des notes (scripts) pour le compte de chaque groupe, car ces notes doivent synthétiser les informations diffusées pendant la réunion et ne retenir que les décisions importantes. Nous vous conseillons donc de choisir vous-même ces personnes.

Objectifs pédagogiques À l'issue de cet exercice, les stagiaires seront en mesure de :

- Énumérer les points à prendre en compte pour la planification du suivi de l'évaluation ;
- Identifier les principales stratégies de suivi des résultats de l'évaluation.

Instructions de l'exercice Expliquez que cet exercice consiste en un jeu de rôles, par groupes de cinq personnes : un responsable de l'évaluation convoquant la réunion, l'évaluateur, le directeur, un directeur de la communication et un script chargé de noter toutes les décisions importantes. Le cadre est un service pénitentiaire, mais l'exercice peut se dérouler dans n'importe quelle autre organisation du secteur de la sécurité, OSC ou agence de donateurs. Adaptez, au besoin.

Répartissez les stagiaires en groupes de cinq personnes. Appliquez une méthode simple de comptage pour réunir les groupes (en prêtant attention à la désignation des scripts).

Prévoyez quinze minutes pour que chaque groupe lise et prépare son rôle, puis procédez au jeu de rôles pendant vingt-cinq minutes. À la fin du jeu de rôles, rassemblez les groupes en séance collective et demandez à chaque script de présenter les décisions prises par son groupe (20 minutes). Les points qu'aura appris chaque groupe apparaîtront d'eux-mêmes, de sorte que vous n'aurez pas à insister. Au besoin, prévoyez encore cinq minutes pour répondre aux éventuelles questions. Clôturez l'exercice en remerciant les stagiaires de leurs contributions.

Variantes possibles Le point de départ de cet exercice est de prendre conscience que beaucoup d'organisations croient à tort que les recommandations d'évaluation vont être nécessairement mises en œuvre. Malheureusement, le suivi est souvent un processus fastidieux. Si vous en avez le temps, vous pouvez lancer une brève discussion sur ce point, avant d'ouvrir l'exercice : quelle est l'expérience de vos stagiaires dans ce domaine ? Quelles stratégies ont été déployées pour assurer le suivi de l'évaluation ? Il vous faudra probablement une dizaine de minutes pour cette discussion supplémentaire.

POLYCOPIÉ

Assurer le suivi d'une évaluation

Contexte

Vous êtes responsable de programme, chargé(e) de gérer une évaluation de la sensibilité au genre de services pénitentiaires.

Vous prévoyez de recruter un consultant externe pour pratiquer l'évaluation. Vous savez que le délai de votre évaluation est assez court (3 mois) et vous vous inquiétez du suivi des recommandations potentielles. Vous avez dressé une liste de points qui, selon vous, devraient être mentionnés avant même le début de l'évaluation.

Pour faire progresser les choses, vous avez convoqué une réunion avec le consultant externe, votre directeur (des services pénitentiaires) et le directeur de la communication (des services pénitentiaires) afin d'envisager des stratégies de suivi. De plus, vous avez demandé à un collègue d'y assister et de prendre note de toutes les décisions importantes qui seront prises.

Voici votre liste de points à soulever :

1. Comment allons-nous pouvoir nous assurer que l'évaluation du programme tient compte de recommandations concrètes en matière de suivi ?
2. Comment allons-nous pouvoir nous assurer que le suivi a bien lieu ?
3. Comment et à qui les résultats de l'évaluation vont-ils être communiqués ?
4. Comment allons-nous gérer la résistance du personnel si tout cela demande un changement comportemental ?
5. Quelle est actuellement la portée de l'engagement institutionnel interne vis-à-vis de la sensibilité au genre ? Comment pouvons-nous l'améliorer s'il est trop faible ?
6. Les structures institutionnelles existantes soutiennent-elles la sensibilité au genre ? Si non, comment pourraient-elles évoluer dans cette direction ?
7. De quelles compétences l'organisation a-t-elle globalement besoin pour autoriser la pleine mise en œuvre de cette sensibilité au genre ?

Vous vous êtes également mis(e) en liaison avec un collègue japonais d'une antenne de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) dans votre pays. Ce collègue vous a remis une copie d'un tableau sur l'inclusion des questions de genre dans les programmes, qui procède du *JICA Handbook for Transition Assistance*. Bien que ce tableau provienne d'un contexte différent, vous le jugez utile pour la discussion que vous voulez avoir et vous le distribuez aux collègues invités.

Obstacles	Réponses possibles
Les liens avec d'autres problèmes ne sont pas perçus	<ul style="list-style-type: none"> • La hiérarchie doit reconnaître officiellement le problème • Inclure le problème dans des exercices de planification stratégique
Le problème n'est pas jugé important / résistance du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir de plus amples informations sur le problème • Faire du lobbying • Constituer un groupe d'intérêt • Ménager un « espace refuge » pour évoquer les problèmes
La culture de l'organisation n'est pas propice	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler des énoncés de mission et des principes de gouvernance afin de façonner la culture organisationnelle • Donner l'exemple à travers un comportement respectueux de l'égalité des sexes

Source : adapté de : A. Johannsen, *Mainstreaming Cross-Cutting Issues*. JICA Handbook for Transition Assistance, Tokyo, JICA, 2006, 88.

POLYCOPIÉ

Résistance à la participation d'hommes aux questions de genre	<ul style="list-style-type: none"> • Formation d'auto-sensibilisation aux sexospécificités • Ménager un « espace refuge » pour discuter des perceptions/problèmes
Faible mobilisation autour du problème	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une stratégie de communication • Constituer un groupe de travail • Obtenir des ressources adaptées
Marginalisation du problème en termes de financement	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer des critères de financement
Faibles structures de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Former le personnel et renforcer ses capacités • Faire un suivi du degré d'avancement et des progrès • Obtenir des ressources adaptées

Discussions

Procédures suggérées pour les discussions

Certaines séances de formation peuvent être accompagnées d'une discussion dirigée par un animateur, dans le cadre ou à la place d'exercices. Ci-dessous figurent quelques exemples pour engager activement un groupe de stagiaires dans une discussion :

- Chaque stagiaire réfléchit individuellement et note ses réflexions sur une fiche. Les fiches sont ensuite collées sur un grand tableau et soumises à discussion.
- Répartissez les stagiaires en groupes de deux à trois personnes. Plus souvent employée pour les exercices d'introduction, la technique de la discussion en petits groupes permet d'accomplir une tâche spécifique, par exemple de susciter des idées ou d'atteindre un point de vue commun sur un sujet donné en un certain laps de temps. Vous pouvez donc l'appliquer pour discuter du sujet choisi dans des délais prédéfinis, puis demander aux différents groupes de dresser un compte rendu en séance collective.
- Notez quatre réponses différentes à une question sur quatre grandes feuilles de papier et affichez chacune des feuilles dans un coin de la salle. Demandez à chaque stagiaire de se diriger vers la réponse avec laquelle il est le plus d'accord, puis à chaque groupe de présenter son point de vue de la manière la plus convaincante possible.
- Notez quatre citations synthétisant les aspects particuliers de la question discutée sur quatre grandes feuilles et affichez chacune des feuilles dans un coin de la salle. Attribuez aux stagiaires des numéros de 1 à 4. Demandez-leur de se déplacer jusqu'à la feuille où est inscrit leur numéro. Demandez-leur ensuite de discuter de la citation de leur groupe et de noter des réponses au tableau. Interrompez la discussion au bout de quelques minutes. Demandez ensuite aux stagiaires d'aller jusqu'à la feuille suivante, de façon à ce que chaque groupe se retrouve face à une nouvelle citation. Poursuivez ainsi jusqu'à ce que tous les groupes aient discuté et répondu à toutes les citations, puis demandez-leur de revenir à leur citation originale. Demandez alors à chaque groupe de lire les réponses des autres groupes et de comparer ces réponses avec leurs propres réponses.
- Recensez quatre à six affirmations ayant trait à un thème que vous discutez et notez-les sur une grande feuille ou sur un tableau blanc. Distribuez des cartes aux stagiaires pour qu'ils y notent leurs idées/réflexions sur chaque affirmation. Ramassez les cartes et classez-les en fonction de l'affirmation à laquelle elles ont trait. Assignez une pile de cartes à chaque groupe. Demandez ensuite aux stagiaires de : (a) procéder à une présentation en séance collective, (b) classer les cartes en « défis » et « opportunités » ou (c) trouver n'importe quel autre moyen de rendre compte de manière créative de ce qu'ils lisent sur les cartes.

Discussions

Sujets de discussion

Ci-dessous sont proposés, en vrac, plusieurs sujets de discussion possibles autour des principaux thèmes traités dans le *Dossier « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité »* :

1. Pourquoi les données doivent-elles être ventilées par sexe ?
2. Quels sont les principaux éléments de toute collecte de données sensible au genre ? Donnez des exemples de leur utilisation.
3. Quelles mesures peuvent être prises pour intégrer la perspective du genre dans le travail d'une équipe d'évaluation ? Citez-en au moins huit.
4. Supposons que vous avez un examen de RSS à pratiquer et que, pour obtenir des résultats efficaces, vous décidez d'étudier les changements des relations entre sexes pendant et après une guerre dans le pays x. Comment pouvez-vous vous procurer ces informations, quels outils allez-vous employer et comment allez-vous vérifier vos sources de données ?
5. Quels conseils pratiques pouvez-vous donner pour surmonter les éventuels restrictions culturelles et traditionnelles liées aux femmes dans votre mission d'évaluation ?
6. Quelle pourrait être la contribution des organisations de femmes et d'autres OSC à l'examen, au suivi et à l'évaluation de la RSS ?
7. Confirmez-vous que la tradition de confidentialité qui entoure le secteur de la sécurité complique l'accès à l'information et la participation aux processus d'examen, de suivi et d'évaluation ? Si oui, comment surmonter cet obstacle ?
8. Selon vous, quels types d'indicateurs sont les plus utiles pour mesurer la sensibilité au genre du secteur de la sécurité dans une évaluation ?
9. Comment des audits/examens sur les questions de genre dans les institutions du secteur de la sécurité peuvent-ils se convertir en points d'entrée pour l'intégration de la perspective du genre dans les processus de RSS ?
10. Comment décririez-vous les relations entre des audits/examens sur les questions de genre, le suivi, l'évaluation et les plans d'action dans une RSS ?
11. Quels pourraient être les principaux obstacles à la réussite d'audits sur les questions de genre ? Citez-en quatre.
12. Comment les populations rurales (qui, dans de nombreux pays, sont souvent analphabètes) peuvent-elles être incluses dans les processus d'examen, de suivi et d'évaluation ?
13. Selon vous, quel pourrait être le rôle des acteurs internationaux dans le soutien à l'examen, au suivi et à l'évaluation des processus de RSS ?
14. En quoi importe-t-il d'employer une formulation sensible au genre dans vos supports d'examen, de suivi et d'évaluation ?
15. Quels arguments emploieriez-vous pour convaincre un membre de votre équipe d'examen, de suivi et d'évaluation qui s'oppose à intégrer les questions de genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation ?

Problèmes de formation à considérer

Le *Guide pour l'intégration du genre dans les formations à la RSS* traite des problèmes faisant obstacle à la mise en œuvre d'une formation à la RSS sensible au genre. La formation à l'examen, au suivi et à l'évaluation sensible au genre peut aussi poser les problèmes suivants :

- Le fait de rassembler trois domaines de spécialité (souvent incarnés par des personnes différentes) – genre, réforme du secteur de la sécurité et examen, suivi et évaluation – pose problème, notamment au regard de la terminologie et des approches employées. Certains termes, comme « audit », « examen », « suivi », « évaluation » et « indicateur », ont souvent des significations différentes et supposent des approches distinctes selon le contexte et le secteur. Il vous faut donc expliquer précisément les concepts et définitions employés dans votre formation avant de commencer. Au moindre signe de confusion chez vos stagiaires, vous devez impérativement vous arrêter et clarifier les choses.
- Un problème probable sera aussi de maintenir un bon équilibre dans chaque séance quant au contenu général que vous devez préciser en matière d'examen, de suivi et d'évaluation pour que chacun des stagiaires puisse s'engager pleinement dans l'exercice. Il est donc recommandé de précéder toujours les exercices d'une brève présentation des connaissances requises.
- Vous pouvez avoir du mal à expliquer l'importance de la sensibilité au genre dans les activités d'examen, de suivi et d'évaluation. L'un de vos stagiaires peut faire remarquer que les discussions sur le genre compliquent excessivement les processus d'examen, de suivi et d'évaluation et devraient donc être évitées. À l'inverse, il peut vous être argué que le genre est naturellement présupposé dans les activités d'examen, de suivi et d'évaluation et n'a pas besoin d'être expliqué plus avant. Dans le premier cas, fournissez des exemples démontrant à quel point il est important de s'intéresser au genre à part entière dans un processus d'examen, de suivi et d'évaluation, particulièrement au regard de la discrimination. Dans le second cas, vous pouvez convenir que les concepts de genre doivent être « intégrés » au processus d'examen, de suivi et d'évaluation et que les modes d'intégration peuvent être appris grâce à différents exercices.

LIBÉRIA

Intégration de la perspective du genre dans l'évaluation des besoins suite à la fin d'un conflit

Les donateurs et acteurs internationaux, telles les Nations Unies et la Banque mondiale, pratiquent de plus en plus d'évaluations des besoins suite à la fin d'un conflit (EBFC) pour faire fonction de plateforme à la planification du redressement et de la reconstruction après un conflit.

La méthodologie des EBFC fait de la problématique du genre un thème transversal qui doit être intégré à toutes les phases du processus d'EBFC, suivant ces six principes :

1. Les besoins en reprise d'activité varient selon le sexe et l'âge.
2. La marginalisation sexospécifique doit être consciemment éliminée.
3. La question du genre doit être traitée dès le départ et des ressources adéquates doivent être allouées.
4. L'expertise en matière de genre ne peut être présupposée, mais diligentée.
5. La sensibilité culturelle ne doit pas servir d'excuse à la discrimination.
6. La parité dans la formation des équipes rend les équipes d'EBFC plus accessibles aux femmes localement¹.

Évaluation des besoins suite à la fin du conflit au Libéria

Au Libéria, l'EBFC a commencé après le déploiement par le Conseil de sécurité de la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), le 19 septembre 2003². Le tout nouveau gouvernement national transitoire du Libéria et le Représentant spécial du Secrétaire général sont convenus de la nécessité d'entreprendre une évaluation des besoins du Libéria au cours de la « période de transition » (14 octobre 2003 au 31 décembre 2005) afin d'assurer l'engagement et le financement des donateurs.

L'EBFC, baptisée « Évaluation commune des besoins », a suivi six principes directeurs et abordé cinq grands thèmes³. Les six principes directeurs étaient les suivants :

- a) Appropriation et participation nationales ;
- b) Direction assurée par le gouvernement national transitoire du Libéria ;
- c) Ample soutien de tous les partenaires ;
- d) Légitimité par une redistribution immédiate de capacités aux agences et institutions gouvernementales ;
- e) Sécurité par le plein déploiement de la MINUL ;
- f) Stimulation économique, restauration des capacités de production, soutien humanitaire et protection des groupes vulnérables et spéciaux.

Les cinq grands thèmes ont été les suivants :

- 1) VIH/sida ;
- 2) Droits humains, protection et égalité des sexes ;
- 3) Environnement ;
- 4) Foresterie ;
- 5) Logement et gestion urbaine.

L'évaluation des besoins a efficacement engagé le gouvernement transitoire, qui a participé à des consultations et à des réunions techniques. Des ONG nationales et des membres de la société civile ont été invités, en fonction de leur expertise, à participer à des réunions

1 Groupe des Nations Unies pour le développement, Manuel d'évaluation des besoins en situations postconflituelles : Note sur l'intégration des perspectives de genre. Janvier 2009, <http://www.undg.org/docs/9925/FINAL-Toolkit-Note-Gender.doc> (dernière consultation : 9 septembre 2009).

2 Le déploiement de la MINUL a commencé le 1er octobre 2003, alors que le gouvernement national transitoire a été officiellement établi et inauguré le 14 octobre 2003. Voir aussi : Conseil de sécurité des Nations Unies, Résolution 1509 (2003). S/RES/1509 (2003), 19 septembre 2003, [http://www.peacewomen.org/un/sc/1325_Monitor/RW/Res/1509 \(2003\).pdf](http://www.peacewomen.org/un/sc/1325_Monitor/RW/Res/1509 (2003).pdf) (dernière consultation : 9 septembre 2009).

3 Groupe des Nations Unies pour le développement, PCNA Review: Phase One. Liberia Needs Assessment Case Study. Octobre 2006, http://www.undg.org/archive_docs/8886-Liberia_PCNA_Case_Study.doc (dernière consultation : 9 septembre 2009).

LIBÉRIA

Intégration de la perspective du genre dans l'Évaluation des
besoins suite à la fin d'un conflit

avec des groupes de travail sectoriels au cours des évaluations. Quelques groupes de travail sectoriels ont aussi organisé des ateliers de validation exclusivement réservés à des acteurs nationaux. Enfin, plusieurs organismes régionaux ont également participé à l'Évaluation commune des besoins et à sa mise en œuvre.

Le *Rapport de synthèse sur l'Évaluation commune des besoins* et le *Cadre de transition axé sur les résultats* qui l'accompagne ont été achevés en janvier 2004 et présentés et validés lors de réunions multipartenariales tenues à Monrovia. Ces réunions se sont tenues en présence de membres de l'Assemblée législative du Libéria, du monde des entreprises et des médias et ont abouti à un sommet de haut niveau rassemblant le gouvernement transitoire, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'ouest, des donateurs, la société civile et des organisations non gouvernementales internationales⁴. La dernière étape du processus d'évaluation des besoins a été la tenue d'une Conférence sur la reconstruction du Libéria, en février 2004 au siège de l'ONU à New York.

Intégration du genre dans l'EBFC

Comme indiqué plus haut, la problématique du genre a été identifiée comme un thème transversal dans l'Évaluation commune des besoins. Pour aider à l'intégration du genre dans chaque domaine prioritaire, en décembre 2003, le Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité des sexes et la promotion de la femme des Nations Unies a élaboré une « Liste de contrôle Genre pour le Libéria »⁵. L'idée sous-jacente était que, en déterminant les différences dans la façon dont les femmes, les hommes, les garçons et les filles vivent le conflit, l'équipe d'évaluation serait mieux à même d'identifier leurs priorités et besoins respectifs. En particulier, le fait de mieux comprendre le rôle des femmes dans tous les secteurs d'activité (économiques, sociaux, culturels, politiques, etc.) contribuerait à garantir que les activités de reconstruction sont planifiées d'une manière qui ne renforce pas la discrimination passée et qui améliore l'accès des femmes aux ressources et aux processus décisionnels.

La liste de contrôle Genre pose des questions générales/transversales sur les expériences du conflit des hommes et des femmes, les rôles sexuels, les ressources, etc., ainsi que des questions spécifiques sur la dimension genre des éléments suivants : déploiement de la MINUL, restructuration des forces armées, désarmement, démobilisation et réintégration, réfugiés et déplacés internes, construction des institutions démocratiques et Commission sur la réforme de la gouvernance, secteur judiciaire et réforme, secteur des services de police et réforme, droits humains, protection et Commission vérité et réconciliation, élections, services de base (ex. : santé et éducation), qualité de vie, emploi, agriculture et développement, infrastructures et politique économique et stratégie de développement.

Les extraits ci-dessous de la liste de contrôle montrent de quelle façon on peut commencer à intégrer les questions relatives à la place du genre dans la RSS dans une évaluation :

4 Gouvernement national transitoire du Libéria, *Cadre de transition axé sur les résultats*, Rapport d'avancement. Monrovia, Gouvernement national transitoire du Libéria, septembre 2004, <http://www.lr.undp.org/UNV%20protected%20data/RFTF%20Progress%20Review%20Report%20FINAL%2011%20Sept%202004.doc> (dernière consultation : 9 septembre 2009).

5 La liste complète est disponible à l'adresse : <http://www.peacewomen.org/resources/Peacekeeping/Liberiagenderchecklist.pdf> (dernière consultation : 9 septembre 2009).

LIBÉRIA

Intégration de la perspective du genre dans l'Évaluation des besoins suite à la fin d'un conflit

Construction d'institutions démocratiques et Commission sur la réforme de la gouvernance :

- Quels groupes et réseaux de femmes existaient avant le conflit ? Quel rôle ont-ils joué ou jouent-ils ? Ont-ils activement participé à l'élaboration des politiques ?
- Le futur système politique va-t-il reconnaître et protéger les droits et intérêts des femmes ? Les femmes auront-elles la possibilité d'influencer le processus politique et d'y participer ? (Fiches-conseil Genre de l'OCDE)
- Les femmes sont-elles incluses dans le gouvernement de transition et dans les processus de planification ? Occupent-elles des postes décisionnels ? Y a-t-il des Comités constitutionnels pour assurer l'intégration d'une perspective de genre ?
- S'il y a des données sur la participation aux différents comités ou groupes, fournir des informations ventilées par sexe.
- Quels sont les mécanismes gouvernementaux qui traitent des questions liées au statut de la femme (un ministère de la Condition féminine, par exemple) ? Le gouvernement a-t-il ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ?

Secteur des services de police et réforme :

- Quels types de services d'application de la loi sont disponibles dans le pays ? Quels sont le nombre et la proportion de femmes par grade et par catégorie ? Les femmes policières sont-elles impliquées dans tous les aspects opérationnels du travail policier ou cantonnées à des fonctions administratives ? Des mesures sont-elles prises pour accroître activement le nombre de femmes dans les forces de sécurité ?
- Les personnels des services d'application de la loi suivent-ils des formations sur la sensibilisation à l'égalité des sexes, les crimes sexuels, la violence domestique et les droits humains ?
- Des installations sont-elles prévues pour satisfaire les besoins spécifiques des policières (ex. : logements séparés, vestiaires) ? L'environnement de travail est-il agencé de manière favorable à la satisfaction des besoins des policières ?
- Des dispositions spéciales sont-elles prises pour autoriser l'affectation de policières à proximité de leur domicile ou, si elles sont mariées à un policier, pour ne pas séparer les couples ?
- Les problèmes de discipline causés par des femmes et des hommes sont-ils traités de la même manière ?
- Quelle est l'attitude générale des instances dirigeantes de la police et des hommes policiers vis-à-vis des policières ?
- Quels sont les principaux crimes commis contre des femmes et des filles à leur domicile ou hors de leur domicile ? Quelles sont les barrières culturelles et autres qui empêchent les femmes et les filles de dénoncer des crimes ?
- La police dispose-t-elle de protocoles établis, de personnels et d'unités spécialisés (ex. : cellule des crimes contre les femmes ou unités de soutien familial) pour traiter des affaires de crimes sexuels et de violence domestique ? Ces unités de police sont-elles dotées de personnel féminin ?
- Y a-t-il des cellules de détention distinctes pour les femmes ? Les femmes détenues sont-elles surveillées et fouillées par des personnels féminins ? Les besoins en termes d'hygiène féminine sont-ils satisfaits lorsque des femmes sont placées en cellule de détention ?
- Quels installations et services spécifiques sont mis à la disposition des femmes enceintes et mères allaitantes placées en détention ?
- Des services traditionnels et non traditionnels (ex. : service d'assistance téléphonique pour les femmes) sont-ils à disposition des femmes pour les aider à dénoncer ces crimes, en particulier les crimes sexuels ?

LIBÉRIA

Intégration de la perspective du genre dans l'Évaluation des besoins suite à la fin d'un conflit

Secteur judiciaire et réforme :

- Des efforts sont-ils déployés pour renforcer les capacités des femmes et des hommes de manière à ce qu'ils puissent participer pleinement aux questions légales/judiciaires et à la gouvernance ?
- Est-il prévu d'examiner le cadre légal (ex. : lois sur l'héritage, code de la famille, réglementation du crédit), politique (ex. : eau, élimination des eaux usées, subventions au logement) et institutionnel (ex. : système d'administration des services d'infrastructures urbaines) et ses implications en matière de genre ?

Restructuration des forces armées :

- Quel rôle jouent les femmes dans les armées, les groupes armés, les forces de police et autres institutions du secteur de la sécurité, comme les services de renseignement, la police des frontières, les douanes, les services d'immigration et d'autres services d'application de la loi (proportion des forces/groupes, par grade et par catégorie) ?
- Des mesures sont-elles prises pour favoriser la participation des femmes dans les forces armées, la police et d'autres institutions du secteur de la sécurité, comme les services de renseignement, la police des frontières, les douanes, les services d'immigration et d'autres services d'application de la loi ?
- Des plans sont-ils en place pour donner aux femmes ex-combattantes la possibilité de rejoindre l'armée par temps de paix et d'autres institutions du secteur de la sécurité, comme les services de renseignement, la police des frontières, les douanes, les services d'immigration et d'autres services d'application de la loi ?
- Quels sont les besoins en formation des femmes dans les armées et les groupes armés ?
- La formation en matière de genre est-elle incluse dans le programme d'instruction des nouvelles armées et autres institutions de sécurité ?

L'intérêt porté au genre dans l'Évaluation commune des besoins a permis de démontrer que les femmes libériennes ne jouissaient pas d'une égalité d'accès aux domaines, notamment, de l'éducation, de l'administration publique, de la justice et des systèmes politiques, ainsi qu'aux efforts de développement et de reconstruction suite à la fin du conflit⁶.

Le Rapport de synthèse sur l'Évaluation commune des besoins a donc préconisé les mesures suivantes :

- À la rubrique « Protection et suivi » : a) mettre en place des politiques avec les interventions médicales, psychosociales et économiques correspondantes et des recours légaux pour les victimes de violence sexuelle et sexiste et b) établir des mécanismes communautaires de suivi et concevoir des campagnes de mobilisation contre toutes les formes de violence sexiste.
- À la rubrique « Justice transitionnelle et consolidation de la paix » : a) entamer un processus national de réconciliation par le biais d'une Commission vérité et réconciliation avec d'amples consultations nationales, impliquant les femmes et les groupes vulnérables, et b) instaurer une administration de la justice pleinement opérationnelle, comprenant un appareil judiciaire indépendant et un service de police, conforme aux normes internationales en matière de droits humains relatives en particulier à la justice juvénile et à la protection des droits des femmes.
- À la rubrique « Renforcement des capacités nationales dans les domaines des droits humains, de la protection et du genre » : a) renforcer les capacités gouvernementales afin de promouvoir et de protéger les droits humains, dont les droits des femmes, par le

⁶ Banque africaine de développement, Libéria : Document de dialogue pays 2006. Abidjan : Banque africaine de développement, septembre 2006), <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/ADB-BD-WP-2006-99-FR-LIBERIA-2006-DOCUMENT-DIALOGUE-PAYS.PDF> (dernière consultation : 9 septembre 2009).

LIBÉRIA

Intégration de la perspective du genre dans l'Évaluation
des besoins suite à la fin d'un conflit

renforcement du ministère de la Justice et du ministère du Genre et du Développement, et b) assurer les capacités organisationnelles, de droits humains et de protection des organisations de la société civile spécialisées dans la protection des droits humains libériens, la protection de l'enfance et les femmes afin d'instaurer une culture de responsabilité⁷.

La méthodologie de l'EBFC du Libéria a été examinée par un groupe multipartenarial en 2006, qui a étudié la manière dont les thèmes transversaux étaient traités dans le processus d'EBFC. Cet examen a révélé que, pendant l'EBFC, la prise en compte des thèmes transversaux dans les évaluations sectorielles continuait de poser d'importants problèmes. Dans le cas du genre, par exemple, les longues listes de contrôle qui étaient produites pour chaque segment, dont la Liste de contrôle de la MINUL est un exemple, se révélaient par trop ambitieuses et étaient rarement concrétisées dans la phase de reconstruction suite à la fin du conflit⁸. L'analyse pratiquée par l'Agence de coopération technique pour le développement de l'Allemagne (*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ)) de l'évaluation des besoins au Libéria confirme ces observations, recommandant en outre que de « futures directives définissent clairement les mécanismes d'intégration des secteurs transversaux dans l'analyse des segments et les rapports »⁹.

Effets de l'intégration du genre dans l'EBFC

Le fait que le genre ait été inclus dans l'EBFC au Libéria dès le début a permis de soumettre les problèmes liés au genre à la Conférence pour la reconstruction du Libéria, qui incite les donateurs à reconnaître et à prendre en compte les dimensions de genre dans le conflit libérien et les efforts de reconstruction suite à la fin du conflit.

Les observations tirées du processus d'EBFC au Libéria ont influencé, ne serait-ce qu'en partie, l'intégration du genre dans les processus de réforme du secteur de la sécurité. L'EBFC a permis de prendre conscience qu'il fallait inclure les femmes dans le programme de désarmement, démobilisation et réhabilitation. En février 2005, 22 370 femmes et 2 440 filles étaient ainsi désarmées et démobilisées (sur un total de 101 495 personnes). À la fin 2006, 13 223 de ces femmes avaient été « réinsérées », principalement dans l'agriculture, l'enseignement et la formation professionnelle¹⁰. La MINUL a en outre conçu une Politique du genre pour la réforme et la restructuration de la Police nationale libérienne, dans le cadre de laquelle un programme de recrutement de femmes a été établi¹¹. Plus de 100 recrues féminines de la police ont achevé leur formation initiale à la fin 2007¹². Une Unité de protection des femmes et des enfants a été institutionnalisée au sein de la Police nationale libérienne en avril 2005, chargée entre autres de former des agents de police sélectionnés au traitement des crimes contre les femmes et les enfants¹³. De même, une Unité pour les femmes et les enfants a été créée dans les prisons libériennes.

L'année 2006 a vu l'adoption de *l'Évaluation commune des besoins pour le Libéria : consolidation de la paix et redressement national pour un développement durable*, issu

7 Gouvernement national transitoire du Libéria, Nations Unies et banque mondiale, *Évaluation commune des besoins, Rapport de synthèse*. Février 2004, http://www.lr.undp.org/needs_assessment.pdf (dernière consultation : 9 septembre 2009).

8 Groupe des Nations Unies pour le développement, *Manuel d'évaluation des besoins en situations postconflituelles : Note sur l'intégration des perspectives de genre*. Janvier 2009, <http://www.undg.org/docs/9925/FINAL-Toolkit-Note-Gender.doc> (dernière consultation : 9 septembre 2009).

9 Thomas Schaef, *Needs Assessment in Post-Conflict Situations, Case Study: Liberia*. Documents de travail n° 9, GTZ, janvier 2004, http://www.undg.org/archive_docs/4941-PCNA_-_Country_Studies_-_Liberia.pdf (dernière consultation : 9 septembre 2009).

10 MINUL, Site Internet Désarmement, démobilisation, réinsertion et réhabilitation : <http://www.unmil.org/1content.asp?ccat=ddrr&zdoc=1> (dernière consultation : 9 septembre 2009).

11 William G. O'Neill, *Liberia – Background*. Document élaboré pour le PNUD, janvier 2007. Voir aussi : MINUL, *Launching of Special Education Programme for Potential Female Recruits of Liberia National Police*. Communiqué de presse de la MINUL, 22 janvier 2007.

12 Extrait de : http://gender.developmentgateway.org/Print-Item.10966.0.html?&no_cache=1&tx_dgcontent_pi1%5Btt_news%5D=272592&MP=10966-8509 (dernière consultation : 9 septembre 2009).

13 UNICEF, *New women and children protection section for Liberia's police*. Communiqué de presse de l'UNICEF, septembre 2005, http://www.unicef.org/media/media_28159.html (dernière consultation : 9 septembre 2009).

LIBÉRIA

Intégration de la perspective du genre dans l'Évaluation
des besoins suite à la fin d'un conflit

de l'EBFC et appliquant une perspective du genre plus concrète encore. Par exemple, l'évaluation note la nécessité de finaliser un plan national sur la violence sexuelle et sexiste, prévoyant des interventions stratégiques, comme une réforme du système juridique (ex. : mise en place de procédures accélérées, de mécanismes de soutien psychosocial et d'abris pour les victimes de violence sexuelle), et étayant les processus de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation par des données et des analyses sensibles au genre¹⁴.

À ce jour, le genre constitue l'un des principaux piliers de la stratégie de développement du Libéria. Par exemple, le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement du Libéria 2008-2012 fait de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes un thème transversal à intégrer dans toutes les activités programmées. Dans sa section consacrée à la paix et à la sécurité, le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement identifie la nécessité de s'assurer que « la politique et l'architecture de sécurité nationale fonctionnent conformément aux obligations du Libéria en matière de droits humains, avec une attention toute particulière pour la violence à l'égard des femmes »¹⁵.

Quoiqu'il soit quelque peu hasardeux d'affirmer que les résultats susvisés procèdent uniquement de l'attention accordée au genre pendant le processus d'EBFC, ces résultats illustrent néanmoins à quel point il est important et avantageux d'identifier les questions de genre dès les premières phases d'évaluation de tout processus de consolidation de la paix et de développement.

14 Nations Unies, Évaluation commune des besoins pour le Libéria : consolidation de la paix et redressement national pour un développement durable. Monrovia, ONU, juin 2006, <http://www.lr.undp.org/CCA%2028%20July%20FINAL%20FULL%20SMALL.pdf> (dernière consultation : 9 septembre 2009).

15 Nations Unies, *Consolidation de la paix et redressement national pour un développement durable – Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement du Libéria*. Monrovia, mai 2007, http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Liberia/Liberia_UNDAF_2008_2012.pdf

TANZANIE

L'audit sur les questions de genre comme outil de promotion du genre dans les programmes

Le bureau de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) en Tanzanie a pratiqué un audit sur les questions relatives au genre entre les mois de février et de juillet 2006, afin d'évaluer la présence du genre dans les programmes, ainsi que dans les pratiques et politiques de la mission, dont les aspects de ressources humaines, de budgétisation et de gestion¹. L'expérience d'USAID en Tanzanie dans la conduite d'un audit sur les questions relatives au genre – la méthodologie employée et le suivi des résultats – peut être utilement appliquée aux processus d'audit sur les questions relatives au genre dans d'autres secteurs, dont celui de la sécurité.

La mission d'USAID en Tanzanie vise à renforcer la responsabilité publique aux niveaux national et local, à améliorer les systèmes éducatif et sanitaire et à accroître la productivité agricole, l'accès aux marchés, les investissements et les échanges commerciaux en vue de dynamiser la croissance économique du pays². L'intégration de la problématique du genre dans tous ces domaines d'activité est critique à leur mise en œuvre effective, ce qui signifie que le genre doit être pris en compte dans toutes les pratiques et politiques au sein de la mission d'USAID.

Les cinq années précédentes, USAID-Tanzanie s'était concentrée sur le genre et en avait fait un thème transversal de ses programmes de mission. Un examen centré sur les questions de genre avait été conduit en 2003³, après quoi USAID-Tanzanie avait créé un poste de conseiller pour l'égalité des sexes au sein de la mission, institué un groupe de conseil sur l'égalité des sexes, institutionnalisé la documentation des questions de genre dans le cadre des examens périodiques et renforcé l'attention accordée aux questions de genre dans le processus d'approvisionnement. Cependant, la mission n'avait pas mis en œuvre toutes les recommandations incluses dans l'évaluation sensible au genre de 2003, à savoir : la conception et la mise en œuvre d'une stratégie pour l'égalité des sexes et d'un système de suivi et/ou la mise en place d'un processus systématique pour l'évaluation de l'impact des programmes sur les relations entre sexes. Outre ces lacunes identifiées, deux autres conditions concurrentes ont amené le siège d'USAID à solliciter un audit sensible au genre. Premièrement, la mission a été invitée à formuler un nouvel énoncé de stratégie pour le pays sur 2006-2010. Deuxièmement, la mission a reconnu l'importance d'étendre l'action au-delà des programmes, en s'engageant à traiter les inégalités entre les sexes à tous les niveaux des programmes et des structures administratives de bout en bout du processus d'audit sur les questions relatives au genre.

L'objectif premier de l'audit sur les questions relatives au genre d'USAID-Tanzanie était de devenir un outil pour la planification organisationnelle de la mission via un processus participatif d'auto-évaluation. Le processus a appliqué une méthodologie d'audit sur les questions relatives au genre conçue par InterAction, groupe faîtière d'organisations non gouvernementales basées aux États-Unis⁴. L'audit s'est déroulé comme suit :

- a) Examen des actuelles stratégies pour l'intégration de la perspective du genre et de leurs résultats ;
- b) Enquête sur les attitudes et actions des personnels concernant différentes questions de genre dans le contexte de l'organisation et analyse des réponses ;
- c) Groupes de discussion sur les réponses apportées à l'enquête ;
- d) Élaboration d'un plan d'action pour le traitement des problèmes soulevés pendant

1 Voir : Deborah Rubin et Elizabeth Missokia, *Gender Audit for USAID/Tanzania* (USAID, août 2006), http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadh239.pdf (dernière consultation : 11 septembre 2009).

2 USAID, *USAID: Sub-Saharan Africa, Tanzania*. USAID, http://www.usaid.gov/locations/sub-saharan_africa/countries/tanzania/index.html (dernière consultation : 17 septembre 2009).

3 USAID, *Gender Audit for USAID/Tanzania*. The Women in Development IQC, Office of Women in Development, USAID, septembre 2003, http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/wid/pubs/ga_tanzania.pdf (dernière consultation : 11 septembre 2009).

4 Voir : InterAction, *Commission on the Advancement of Women*. InterAction, http://www.impactalliance.org/ev02.php?ID=7716_201&ID2=DO_TOPIC&collapse=7716 (dernière consultation : 11 septembre 2009).

TANZANIE

L'audit sur les questions relatives au genre comme outil de
promotion du genre dans les programmes

le processus d'audit⁵.

L'audit s'est déroulé en deux phases : l'enquête a été conduite entre la fin de février et le début de mars 2006 et les discussions de suivi se sont tenues en mai 2006, à la suite de quoi le rapport final a été dressé en août 2006.

L'audit sur les questions relatives au genre d'USAID-Tanzanie a su tirer profit des éléments structurels déjà en place dans la mission pour favoriser et soutenir l'intégration de la perspective du genre, à savoir :

- Directives pour la prise en compte des sexospécificités dans le processus d'approvisionnement ;
- Désignation d'un conseiller pour l'égalité des sexes et d'un groupe de travail sur l'égalité des sexes ;
- Énoncés pour le ciblage des inégalités entre les sexes dans les plans stratégiques et les énoncés de stratégie du pays ;
- Inclusion du thème des sexospécificités dans des formulaires d'examen ;
- Grande sensibilisation à l'importance d'aborder les inégalités entre les sexes et leurs effets sur le travail de développement parmi les personnels ;
- Achèvement d'une précédente évaluation sensible au genre en 2003⁶.

USAID-Tanzanie a choisi d'apporter une assistance afin de faciliter l'audit : un consultant a été désigné pour organiser et faciliter le processus d'audit, notamment la conception et l'analyse du questionnaire, la préparation des présentations et la rédaction des rapports. Avec l'aide du groupe de travail sur l'égalité des sexes, le conseiller pour l'égalité des sexes d'USAID-Tanzanie a contrôlé l'ensemble du processus, dirigé les groupes de discussion et fourni un retour d'information sur les principaux points. L'analyse des données de l'enquête et la conception du plan d'action ont été assignées au consultant et au groupe de travail sur l'égalité des sexes, avec l'inclusion des commentaires d'autres personnels de la mission.

L'enquête de l'audit sur les questions relatives au genre

L'enquête de l'audit sur les questions relatives au genre a été conduite entre le 23 février et le 3 mars 2006⁷. Le modèle de questionnaire mis au point par InterAction a été raccourci et révisé de façon à mieux s'adapter à un bureau du gouvernement fédéral américain. Le nombre de questions a été réduit à un peu plus de cinquante, contre quatre-vingt-dix questions précédemment. Les questions relatives à des aspects pour lesquels le gouvernement fédéral avait promulgué des règlements (politiques de maternité et de paternité, par exemple) ont été exclues et les questions sur les programmes ont été révisées pour être adaptées au processus de programmation d'USAID.

L'enquête a été distribuée à 66 membres du personnel du bureau d'USAID-Tanzanie à Dar es Salaam, dont des employés de tous les services. Au total, 57 enquêtes (86 %) ont été retournées et incluses dans l'analyse, même si toutes n'étaient pas complètes⁸. Sur les 57 personnes ayant répondu, 49,1 % étaient des femmes membres du personnel, ce qui représente 90 % de toutes les femmes de la mission. Les hommes représentaient 47,4 % des personnes ayant répondu, soit 77 % des hommes de la mission. Un important taux d'abandon a été observé vers la fin du questionnaire, indiquant qu'un questionnaire encore plus court aurait été préférable.

Chaque question de l'enquête de l'audit sensible au genre a été analysée sous trois angles :

5 Rubin et Missokia, *Gender Audit for USAID/Tanzania*

6 USAID, *Gender Audit for USAID/Tanzania*.

7 USAID, *USAID/Tanzania Gender Audit Newsletter*, n° 1, mai 2006, <http://www.devtechsys.com/publications/documents/GenderAuditNewsletter1-Final.pdf> (dernière consultation : 11 septembre 2009).

8 Deborah Rubin et Elizabeth Missokia, *Gender Audit for USAID/Tanzania*. USAID, août 2006, http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadh239.pdf (dernière consultation : 11 septembre 2009).

TANZANIE

L'audit sur les questions relatives au genre comme outil de promotion du genre dans les programmes

- a) l'ensemble de la mission ;
- b) ventilation par sexe ;
- c) ventilation par poste ;

Les réponses ont permis d'entreprendre un examen très utile du niveau général de sensibilité vis-à-vis des questions d'égalité des sexes dans le cadre de la mission. Par exemple :

- Quoique plus de 50 % des membres du personnel aient affirmé que les critères de sexe faisaient souvent ou toujours partie des procédures d'acquisition et d'assistance d'USAID-Tanzanie, les directives existantes en matière de prise en compte du genre dans le processus d'approvisionnement étaient plutôt méconnues, suggérant qu'un atelier sur le sujet pourrait être utile.
- Le personnel connaissait l'existence du conseiller pour l'égalité des sexes et les responsabilités associées à ce poste. Cependant, 30 % seulement des personnes ayant répondu ont indiqué que des responsabilités leur avaient été assignées pour l'intégration du genre « dans une grande mesure ». Comme le conseiller pour l'égalité des sexes ne peut pas gérer tout le travail requis pour intégrer le genre dans l'ensemble de la mission, cet ensemble de réponses révèle la nécessité de renforcer les compétences du groupe de travail sur l'égalité des sexes en matière de prise en compte du genre et de préciser ses responsabilités, de façon à partager plus largement les responsabilités concernant la prise en compte des sexes dans tous les bureaux.
- En ce qui concerne les programmes, il était communément admis que les points de vue des hommes et des femmes étaient incorporés à la conception des projets via un processus participatif et que cette conception des projets était influencée par des groupes ou des réseaux de femmes. Cependant, alors que plus de 70 % des membres du personnel estimaient que les données ventilées par sexe apportaient des informations utiles à la conception des projets, seulement 15 % ont affirmé que des données ventilées par sexe étaient collectées et seulement 43 % ont répondu que des données ventilées par sexe étaient analysées au niveau des activités dans une grande mesure ou dans toute la mesure possible. Ces réponses ont révélé la nécessité d'utiliser plus systématiquement les données ventilées par sexe qui sont collectées⁹.

Les groupes de discussion de l'audit sur les questions relatives au genre

Dans les groupes de discussion, beaucoup de membres du personnel ont pris le temps de discuter des résultats de l'enquête et de réfléchir aux mesures à prendre pour que la mission intègre mieux les questions de genre dans les programmes et atteigne un plus haut degré d'égalité entre sexes dans les ressources humaines, l'approvisionnement et autres opérations de la mission.

Au total, 68 personnes de la mission ont participé à l'une des six sessions de discussion, soit 80 % des personnes invitées à participer¹⁰. Ces groupes de discussion étaient essentiellement organisés en groupes de personnes du même sexe et occupant le même poste, selon les résultats de l'enquête. Premièrement, les résultats ventilés par sexe de l'enquête n'ont pas révélé d'importantes différences entre les réponses des hommes et des femmes et l'équipe d'audit sensible au genre a estimé que des groupes de discussion « unisexe » pouvaient apporter de plus amples informations sur les raisons pour lesquelles les opinions différaient sur certains thèmes. Deuxièmement, il était évident, au vu des résultats de l'enquête, que le personnel administratif et technique était celui qui avait fourni le plus de réponses « je ne sais pas ». En conséquence, tous les membres du personnel administratif et technique ont été groupés ensemble, de façon à pouvoir leur apporter des compléments d'information sur la perspective du genre et à pouvoir explorer plus aisément leurs points de vue sur les questions de l'enquête.

Chaque groupe de discussion s'est ouvert par la présentation des membres de l'équipe

⁹ *Ibid.*, 9.

¹⁰ USAID, *USAID/Tanzania Gender Audit Newsletter*, n° 3, mai 2006, <http://www.devtechsys.com/publications/documents/GenderAuditNewsletter3-Final.pdf> (dernière consultation : 11 septembre 2009).

TANZANIE

L'audit sur les questions relatives au genre comme outil de
promotion du genre dans les programmes

chargés d'animer les discussions. Les animateurs étaient principalement des membres du groupe de travail sur l'égalité des sexes de la mission. Après ces présentations, un bref exercice a été effectué pour passer en revue les rôles ou caractéristiques des hommes et des femmes, de manière à amener lentement le groupe à discuter de ses opinions et expériences. Chaque groupe a visualisé une courte présentation rappelant le déroulement du processus d'audit sensible au genre et les résultats préliminaires de l'enquête. Puis les membres de chaque groupe ont eu l'opportunité de présenter leurs points de vue. Les discussions des groupes étaient organisées en trois parties : premièrement, entendre les réactions des participants aux résultats de l'enquête ; deuxièmement, explorer la signification des réponses qu'ils ont apportées à l'enquête ; troisièmement, trouver des idées pour faire progresser les choses.

Les questions posées* :

Réaction aux résultats de l'enquête

- Qu'est-ce qui vous a le plus surpris(e) à propos des résultats de l'enquête ?
- Pensez-vous que les résultats de l'enquête reflètent fidèlement la situation dans la mission ?
- Quels sont les principaux domaines de différence que vous observez entre les hommes et les femmes qui travaillent en semble ?
- Qui est responsable dans la mission de veiller à ce que les objectifs en matière d'égalité des sexes soient atteints ?

Exploration de la signification des résultats

- Combien de membres du groupe ont déjà suivi une formation en matière de genre, d'analyse sous la perspective du genre et autres aspects liés au genre ?
- Quels sont les points forts de l'approche du genre actuellement appliquée par la mission en matière de programmation et/ou de gestion ?
- Quels sont les principaux obstacles rencontrés par la mission au regard de la prise en compte du genre ?

Recherche d'idées pour faire progresser les choses

- Quelles mesures devons-nous prendre pour renforcer notre engagement envers l'égalité des sexes dans la programmation et la gestion de la mission ?

* USAID, *USAID/Tanzania Gender Audit Newsletter*, n° 3, mai 2006.
<http://www.devtechsys.com/publications/documents/GenderAuditNewsletter3-Final.pdf>
 (dernière consultation : 11 septembre 2009).

• **Observations**

Les groupes de discussion ont confirmé nombre des résultats de l'enquête et, dans le même temps, ont permis de clarifier certains résultats ambigus. En particulier, ils ont confirmé deux importantes observations, très positives, tirées de l'enquête :

- a) Beaucoup de gens connaissent et acceptent le mandat d'USAID en matière d'intégration du genre dans les programmes et opérations de l'agence.
- b) Les employés d'USAID-Tanzanie, aussi bien les Américains que les Tanzaniens, étaient à l'aise dans l'environnement de travail et estimaient être des membres respectés et appréciés d'une équipe commune, quel que soit leur sexe.

En particulier, l'audit sur les questions relatives au genre a révélé les points forts suivants dans la mission d'USAID-Tanzanie, en ce qui concerne l'égalité des sexes :

- Présence d'un directeur de mission, qui est constamment sur le terrain pour sensibiliser aux questions de genre ;
- Présence de femmes accomplies pour faire fonction de modèles et d'hommes capables de travailler avec des femmes accomplies ;
- Nombreuses femmes employées à des postes à responsabilités ;

TANZANIE

L'audit sur les questions relatives au genre comme outil de promotion du genre dans les programmes

- Présence d'un conseiller pour l'égalité des sexes ;
- Pas de discrimination ou de ségrégation professionnelle ;
- Solide appui à la prise en compte du genre dans l'approvisionnement ;
- Volonté d'engager du temps et des ressources dans un audit sur les questions relatives au genre.

Et les problèmes suivants :

- Doser correctement les affectations de temps et de ressources pour la prise en compte du genre ;
- Aborder le genre suffisamment tôt dans la conception des programmes pour pouvoir suivre les progrès réalisés dans la réduction des inégalités entre les sexes ;
- Aider le personnel technique à accéder aux informations pertinentes sur le genre ;
- Identifier les bonnes pratiques au niveau de la prise en compte du genre ;
- Améliorer la transmission d'informations sur les activités qui obtiennent des résultats positifs en matière de prise en compte du genre.

L'audit sur les questions relatives au genre a suggéré que la prise en compte de la perspective du genre pourrait être améliorée par une série de mesures. Par exemple :

- Une formation ciblée des membres du groupe de travail sur l'égalité des sexes pourrait leur permettre de devenir des leaders de l'intégration du genre au regard de leurs équipes et bureaux administratifs respectifs.
- Un plan d'action coordonné et séquencé pourrait être élaboré pour échafauder un programme intégré visant à réaliser l'égalité des sexes sur le lieu de travail et à réduire les contraintes liées au genre dans les programmes de mission.
- Les efforts fructueux de prise en compte du genre devraient être diffusés et une plus grande attention devrait être accordée à l'identification des questions essentielles de genre dans le processus d'approvisionnement et dans la conception d'activités de programme.

L'un des résultats attendus de l'audit sur les questions relatives au genre a été l'articulation de la vision d'USAID-Tanzanie sur ses objectifs en matière d'égalité des sexes. Les groupes de discussion ont produit plusieurs énoncés parfaitement clairs définissant une vision du genre, qui ont servi de base à la formulation de l'énoncé de vision suivant :

USAID-Tanzanie promeut l'égalité des sexes dans tous les bureaux et programmes de la mission. [...] Chaque membre de la mission, qu'il soit issu du personnel technique ou du personnel de terrain et qu'il soit affecté à l'approvisionnement ou à l'organisation en amont, a pour responsabilité d'œuvrer à l'égalité des sexes et a un rôle distinct à jouer pour atteindre cet objectif. Chaque membre du personnel traitera les autres avec respect, quel que soit leur sexe, dans son entourage professionnel ou communautaire. Les instances dirigeantes de la mission établiront les politiques appropriées en matière d'égalité des sexes en concertation avec le personnel de la mission et auront pour responsabilité de diffuser et de mettre en œuvre ces politiques. Dans ses relations avec autrui, le personnel d'USAID-Tanzanie fera fonction de modèle pour l'égalité des sexes, tant dans le déploiement des programmes de développement que dans ses relations avec les partenaires de mise en œuvre, les responsables gouvernementaux et les membres de la communauté tanzanienne.

ÉTATS-UNIS

Auto-évaluation de la police sur le recrutement et la rétention des femmes

Le *National Center for Women & Policing* (NCWP), émanation de la *Feminist Majority Foundation*, a été créé aux États-Unis en 1995 dans le but d'informer les décideurs de la justice pénale, les médias et le public sur les bienfaits d'une meilleure représentation des femmes dans la police. Il a pour objectifs, entre autres, de faire en sorte que la problématique du genre soit toujours prise en compte dans l'analyse des questions policières et que les agences d'application de la loi s'efforcent activement d'atteindre une représentation équilibrée d'hommes et de femmes. Le NCWP applique des programmes de formation et d'assistance dans les communautés à travers les États-Unis pour les aider à définir et appliquer des stratégies visant à accroître le nombre de femmes dans la police et à mieux agir face à la violence domestique, y compris la violence au sein des familles des policiers¹.

Guide d'auto-évaluation du NCWP

En 2005, grâce à une subvention du ministère américain de la Justice, le NCWP a conçu un « guide d'auto-évaluation » pour aider les organes de police à examiner leurs politiques et procédures et à identifier et éliminer les obstacles au recrutement et à la rétention de personnels féminins. Ce guide d'auto-évaluation est organisé comme suit : chaque chapitre comporte une section qui pose le problème et en énumère tous les aspects susceptibles d'exiger un examen légal. La section suivante propose des solutions pour aider les agences à surmonter les obstacles au recrutement et à la rétention de femmes. Le cas échéant, des modèles politiques appliqués par d'autres agences d'application de la loi sont expliqués. Sont également fournis des références, des ressources et des points de contact renvoyant aux personnes ou agences possédant une expertise et déployant des programmes novateurs. Une liste de contrôle donne un aperçu détaillé de toutes les phases du processus d'auto-évaluation².

Le guide recommande les mesures suivantes, avant qu'un service de police ne s'assigne un plan de recrutement stratégique pour accroître le nombre de recrues féminines :

1. Conduire une *auto-évaluation* pour comparer les stratégies connues en termes de recrutement féminin ;
2. Exécuter une *analyse statistique*, ventilée par le sexe, du processus de sélection afin de déterminer si les femmes sont abusivement « filtrées » à un stade quelconque ;
3. Déterminer quelles *stratégies spécifiques de recrutement de femmes* exigent le moins d'efforts tout en pouvant générer les meilleurs résultats possibles et, en second choix, quelles stratégies exigent de gros efforts pour un très bon résultat. Les options peuvent varier d'un service à l'autre.

Le guide énonce ensuite des recommandations pour un suivi permanent et une évaluation des programmes de recrutement. Par exemple, il propose que les formulaires de candidature des agents d'application de la loi contiennent des questions amenant les candidats à indiquer comment ils ont eu connaissance de la vacance de poste. De même, il suggère que le comité de recrutement se réunisse au moins une fois tous les six mois pour examiner le programme de recrutement. Des données doivent être soigneusement collectées pour déterminer les parties les plus efficaces du plan de recrutement.

Utilisation par le Département de police d'Albuquerque

Le Département de police d'Albuquerque, dans l'État du Nouveau-Mexique, a utilisé le guide d'auto-évaluation dans le cadre de son projet *Nouveau lieu de travail pour les femmes*, déployé lorsqu'il a constaté que le nombre de candidates à l'emploi dans ses services était en baisse. La première phase du projet *Nouveau lieu de travail pour les femmes* a consisté en une évaluation des besoins et en la constitution de soutien au projet. Plus précisément :

1 NCWP, *NCWP Training Programs*. NCWP, <http://www.womenandpolicing.org/training.asp> (dernière consultation : 9 septembre 2009).

2 NCWP, *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement*. Los Angeles, NCWP, 2005, <http://www.ncjrs.org/pdffiles1/bja/185235.pdf> (dernière consultation : 9 septembre 2009).

ÉTATS-UNIS

Auto-évaluation de la police sur le recrutement et la rétention des
femmes

- a. Évaluation de la volonté du Département de police à intégrer des femmes à des postes traditionnellement masculins par les moyens suivants : sondages anonymes de femmes et d'hommes policiers, groupes de discussion, entretiens avec des parties prenantes, examens des politiques et procédures, analyses d'informations statistiques et contrôle des équipements, uniformes, toilettes et vestiaires. Cette évaluation de l'environnement de travail a été conduite pour le Département de police par l'*Institute for Women in Trades, Technology & Science* (IWITTS) sur la base du guide d'auto-évaluation du NCWP³.
- b. Implication des parties prenantes et constitution d'une équipe de direction promouvant le recrutement de femmes dans les forces de police.
- c. Constitution d'un soutien à l'initiative *Nouveau lieu de travail pour les femmes* dans le Département de police par les moyens suivants : présentations sur la nouvelle initiative lors de réunions de personnels, diffusion de bulletins d'information et autres mécanismes de communication internes, entretiens en tête-à-tête et groupes de discussion.

À l'issue de cette phase exploratoire, l'IWITTS a recommandé que le Département de police d'Albuquerque pratique une auto-évaluation afin, entre autres, de répondre aux questions suivantes (extraites du guide d'auto-évaluation et synthétisées) :

- *Comment recrutez-vous ? Et, surtout, pratiquez-vous un recrutement actif ?*
- *Quels messages envoyez-vous ? Regardez votre brochure de recrutement : donne-t-elle l'impression que les femmes sont les bienvenues ?*
- *Examinez vos taux de rétention – varient-ils en termes de sexe et de race ?*
- *Examinez votre politique contre le harcèlement sexuel et les comportements qui sont tolérés dans votre organisation.*
- *Quelles sont les politiques en matière de garde d'enfants, de congé familial et de grossesse ?*
- *Votre département met-il à disposition des équipements et uniformes adaptés aux femmes ?*

Observations et mesures prises

Dans le cadre de l'évaluation de l'IWITTS, l'équipe du projet *Nouveau lieu de travail pour les femmes* a examiné les pratiques d'embauche au moyen d'une étude des incidences défavorables, qui a permis de déterminer à quels stades du processus de sélection les candidats étaient exclus pour des motifs de race et de sexe. L'étude a révélé qu'un nombre anormalement élevé de candidats de sexe féminin et issus de minorités raciales était exclu lors des tests d'aptitude physique. Pour résoudre ce problème, le Département de police d'Albuquerque a mis en place des « tests préalables » d'aptitude physique, dont le but est de prodiguer des conseils aux candidats afin qu'ils améliorent leurs performances physiques et, ainsi, leurs chances de réussir le test.

La phase suivante du projet *Nouveau lieu de travail pour les femmes* a consisté en un examen du programme de recrutement. Cet examen a conclu que le programme était de nature « passive » : la plupart des services attendaient simplement que des candidats viennent frapper à la porte. Le Département de police d'Albuquerque a alors lancé un programme de recrutement actif, avec publication d'annonces dans la presse, affichage sur des panneaux publics et des autobus municipaux, distribution de prospectus dans des lieux ouverts aux femmes, par exemple des gymnases, des centres communautaires et des épiceries, impliquant les médias, et organisation de salons professionnels pour les femmes, avec la participation des médias⁴.

3 L'IWITTS est une organisation non gouvernementale américaine qui s'efforce d'intégrer les femmes dans des professions traditionnellement masculines au moyen de divers outils, à savoir des formations, des publications, des produits, des stratégies sur Internet et des projets de recherche. Voir : National Institute for Women in Trades, Technology and Sciences, *New Workplace for Women*. NIWTTTS, http://www.iwitts.com/html/new_workplace_for_women_projec.html (dernière consultation : 9 septembre 2009).

4 National Association of Women Law Enforcement Executives, *NAWLEE News*, volume 1, n° 24, janvier 2006, http://www.nawlee.com/newsletter/2006_january.pdf (dernière consultation : 9 septembre 2009).

ÉTATS-UNIS

Auto-évaluation de la police sur le recrutement et la rétention des
femmes

Le projet *Nouveau lieu de travail pour les femmes* a également comporté les éléments suivants :

- *Un plan d'action* : l'IWITTS a dressé un rapport et conçu un plan d'action à partir de cette évaluation ;
- *Une équipe de mise en œuvre* : le Département de police d'Albuquerque a constitué une équipe de femmes et d'hommes officiers de police chargée de la mise en œuvre du plan d'action ;
- *Des initiatives pour l'affirmation de la volonté politique* : une priorité maximale a été conférée au recrutement et à la rétention des policières par tous les dirigeants du Département ;
- *Une modification du processus de sélection* : le jury d'entretien a été remplacé par une vidéo interactive d'étude de cas, visant à déterminer, entre autres, comment les réponses des candidats abordaient les inégalités hommes-femmes. Des policières ont été intégrées au processus de sélection ;
- *Des initiatives pour la prévention du harcèlement sexuel* : une enquête anonyme sur l'ambiance de travail a été conduite, une politique de tolérance zéro vis-à-vis du harcèlement sexuel a été instaurée et une formation (séance de 8 heures spécifique à la police) sur la prévention du harcèlement sexuel a été dispensée aux supérieurs hiérarchiques ;
- *Une amélioration des stratégies de rétention* : des uniformes et des équipements de plus petite taille ont été mis à la disposition des femmes, les instructeurs d'éducation physique ont adapté leurs régimes d'entraînement à la morphologie des femmes et une étude a été diligentée sur la garde d'enfants.

Résultats

En l'espace de deux ans à peine, le projet *Nouveau lieu de travail pour les femmes* a produit d'impressionnants résultats dans les domaines du recrutement de femmes policières et de l'instauration d'un environnement de travail favorable aux femmes. La proportion de recrues féminines dans l'école de police est passée de 10 à 25 % et le taux de rétention des femmes a atteint le même niveau que celui des hommes⁵.

⁵ Joseph Polisar et Donna Milgram, *Recruiting, Integrating and Retaining Women Police Officers: Strategies that Work. The Police Chief*, octobre 1998, 42-53.

Supports de formation supplémentaires

Ball, N., Bouta, T., et L. van de Goor, **Enhancing Democratic Governance of the Security Sector: An Institutional Assessment Framework**. La Haye, Institut Clingendael du ministère néerlandais des Affaires étrangères, 2003.
http://www.clingendael.nl/publications/2003/20030800_cru_paper_ball.pdf

Beck, T., **Using Gender-Sensitive Indicators: A Reference Manual for Governments and Other Stakeholders**. Londres, Secrétariat du Commonwealth, 2005. http://www.thecommonwealth.org/shared_asp_files/uploadedfiles/%7BD30AA2D0-B43E-405A-B2F0-BD270BCEFB3%7D_ugsi_ref.pdf.

ACDI, **Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes**. Agence canadienne de développement international, Hull, Québec, ACDI, 1997.
[http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/Policy/\\$file/WID-GUID-F.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/Policy/$file/WID-GUID-F.pdf)

Kievelitz, U., T. Schaefer, M. Leonhardt, H. Hahn et S. Vorwerk, **Practical Guide to Multilateral Needs Assessments in Post-Conflict Situations**. Berlin, GTZ, 2004.
<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/05-0172.pdf>

Moser, A., **Genre et indicateurs : une mise à jour**. Brighton, PNUD et BRIDGE Development Center, juillet 2007.
http://www.bridge.ids.ac.uk/docs/EnBref19_Indicators.pdf

OCDE, « Section 9 – Integrating Gender Awareness and Equality », **Manuel de l'OCDE sur la réforme des systèmes de sécurité**. Paris, CAD-OCDE, 2009.
<http://www.oecd.org/dataoecd/33/39/42033010.pdf>

PNUD, **Gender Approaches in Conflict and PostConflict Situations**. New York, PNUD, 2002. <http://www.undp.org/women/docs/gendermanualfinalBCPR.pdf>

PNUD, **Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats**. New York, Bureau de l'évaluation du PNUD, 2002.
<http://www.undp.org/evaluation/documents/HandBook/French/Fr-M&E-Handbook.pdf>

UNESCO, **Cadre de mise en œuvre de la stratégie de l'UNESCO en matière de généralisation de l'analyse selon le genre pour 2002-2007**. Paris, UNESCO, 2003.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001318/131854f.pdf>

Ministère britannique du Commerce et de l'Industrie, Unité des femmes et de l'égalité, **Gender Impact Assessment**. Londres, Ministère britannique du Commerce et de l'Industrie, document non daté.
<https://forum.esfcr.cz/dview.attachment.php?f=4321,330>