

# Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice



**DCAF**

a centre for security,  
development and  
the rule of law

## Auteur

Megan Bastick

## Remerciements

Le DCAF tient à remercier l'équipe de travail sur l'égalité des sexes du ministère de la Défense des Pays-Bas et les forces de police de la Sierra Leone pour avoir testé, en collaboration avec Aisha Fofana Ibrahim, les versions provisoires de ce guide sur le terrain.

Nous adressons également tous nos remerciements à Jeannie Harvey et Juliet Hunt pour leur participation à la conception de ce guide, et aux experts suivants pour leur contribution : Silvia Angerbauer, Nicole Ball, Virginia Bouvier et Kathleen Kuehnast de l'USIP, Sarah Douglas et Nicola Popovic de ONU Femmes, Cheryl Hendricks, Margie Moore, Michèle Pépé, Shelby Quast et Everett Summerfield.

L'auteur souhaite remercier Ana Dangova et Analee Pepper pour leur contribution à la recherche dans le cadre de l'élaboration de ce guide, les autres membres de l'équipe genre et sécurité du DCAF, Daniel de Torres, Anike Doherty, Anja Ebnöther, Kathrin Quesada et Kristin Valasek, ainsi que Victoria Walker et Bernard Belondrade de l'équipe ISSAT du DCAF, pour leurs commentaires sur les versions provisoires de ce guide.

## DCAF

Le Centre pour le contrôle démocratique des forces armées (DCAF) est une institution de premier plan à l'échelle mondiale dans les domaines de la réforme et de la bonne gouvernance du secteur de la sécurité. Le DCAF fournit un soutien au niveau national dans différents pays, participe à la mise en place de programmes d'assistance sur le terrain, conçoit et soutient l'élaboration de normes démocratiques appropriées à l'échelle nationale et internationale, encourage la mise en œuvre de bonnes pratiques et conduit des recherches sur les politiques permettant d'assurer la bonne gouvernance du secteur de la sécurité.

Plus d'informations disponibles sur : [www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

## DCAF – Programme genre et sécurité

Le programme genre et sécurité du DCAF porte sur la recherche, les politiques et le conseil technique, notamment à travers des projets régionaux de développement du secteur de la sécurité afin de répondre aux besoins des hommes, des femmes, des garçons et des filles en matière de sécurité, et d'assurer la participation des hommes et des femmes aux processus de réforme du secteur de la sécurité et de ses institutions.

Contact : [gender@dcaf.ch](mailto:gender@dcaf.ch)

© DCAF, 2011. Le DCAF encourage l'utilisation, l'adaptation et la copie de ce guide d'auto-évaluation, sous réserve d'un respect des sources et des textes utilisés. Une version de ce guide est également disponible en anglais ; veuillez contacter le Programme genre et sécurité si vous souhaitez traduire ce guide.

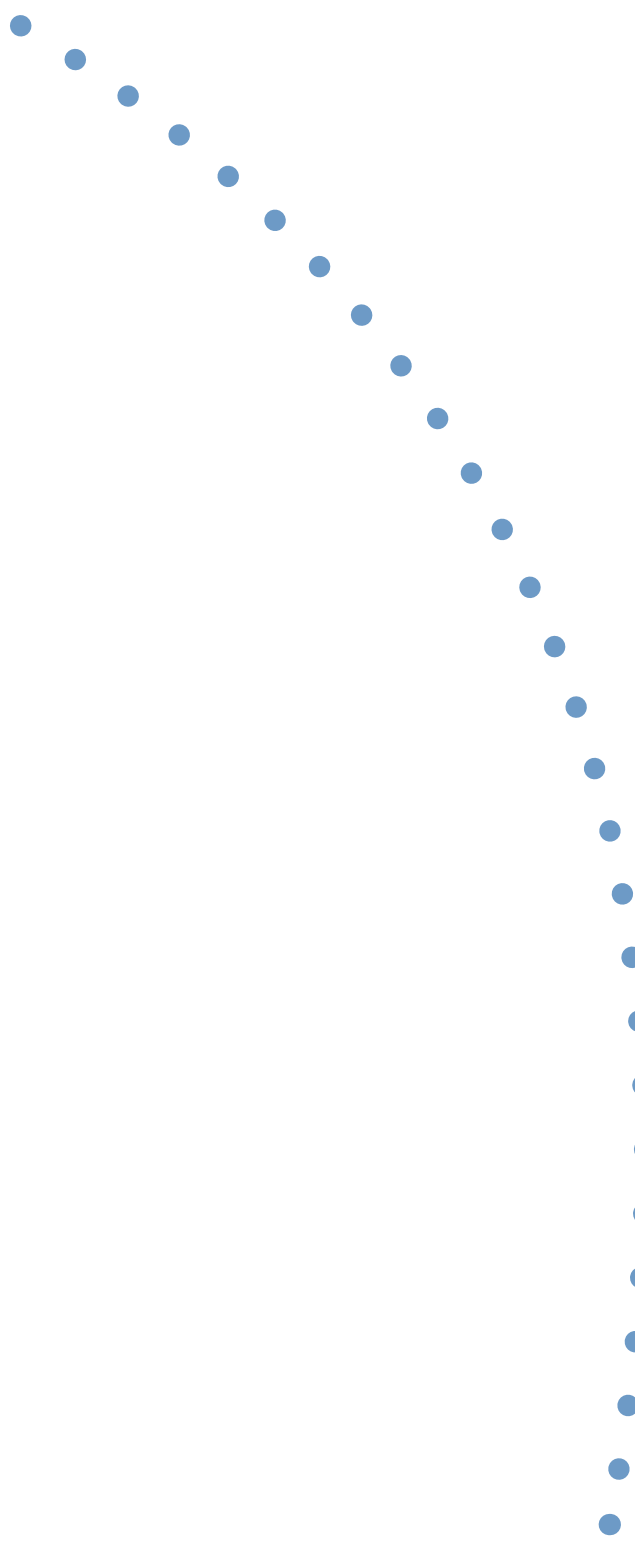
ISBN : 978-92-9222-178-2

Extraits à citer comme suit : Megan Bastick, *Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice* (Genève : DCAF, 2011).



# SOMMAIRE

<b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
Vue d'ensemble .....	1
Pourquoi réaliser une auto-évaluation institutionnelle sur le genre ? .....	2
À qui s'adresse ce guide ? .....	3
Termes et terminologie.....	5
Exemple 1 : L'audit sur l'intégration de la perspective du genre au sein de la Force de défense de la Nouvelle-Zélande .....	7
<b>CHAPITRE 2 : COMMENT RÉALISER L'AUTO-ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE.....</b>	<b>9</b>
Calendrier.....	9
Étape 1 : Examiner les avantages et les risques.....	9
Étape 2 : Obtenir les autorisations requises.....	10
Étape 3 : Organiser le travail.....	10
Étape 4 : Élaborer le processus d'auto-évaluation .....	13
Étape 5 : Rassembler les informations .....	14
Étape 6 : Analyser et rapporter les résultats .....	16
Étape 7 : Développer un plan d'action ciblant les questions de genre .....	17
Étape 8 : Évaluer, assurer le suivi et adapter .....	19
Exemple 2 : L'auto-évaluation des services de police d'Albuquerque sur le recrutement et la rétention des femmes .....	19
Exemple 3 : Renforcer la mise en œuvre des politiques relatives aux sexospécificités au sein des forces armées néerlandaises .....	21
<b>CHAPITRE 3 : QUESTIONS PORTANT SUR LES 16 DIMENSIONS DE LA PRISE EN CHARGE DES QUESTIONS DE GENRE.....</b>	<b>23</b>
Thème A : Efficacité de la prestation .....	24
Thème B : Lois, politiques et planification .....	30
Thème C : Relations avec la communauté .....	36
Thème D : Responsabilité et contrôle .....	38
Thème E : Personnel .....	41
Thème F : Culture institutionnelle .....	47
<b>RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES .....</b>	<b>51</b>
<b>APPENDICES .....</b>	<b>53</b>
Appendice 1 : Exemples de formes de violence sexiste .....	53
Appendice 2 : Exemple de plan de travail pour une auto-évaluation axée sur le genre.....	54
Appendice 3 : Conseils concernant la conduite des entretiens.....	56
Appendice 4 : Exemple de lignes directrices pour les groupes de discussion.....	57
Appendice 5 : Exemple de plan pour le rapport d'auto-évaluation sur le genre.....	58
Appendice 6 : Modèle pour le plan d'action ciblant les questions de genre .....	59
Appendice 7 : Modèle pour la collecte d'informations sur la formation .....	60
<b>ANNEXE 1 : ÉVALUATION DU GUIDE .....</b>	<b>61</b>



# CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

## VUE D'ENSEMBLE

Ce guide d'auto-évaluation est un outil permettant d'évaluer la prise en charge des questions de genre par une institution du secteur de la sécurité donnée. Bien qu'il puisse être utilisé par toutes les institutions du secteur de la sécurité, il a été spécialement conçu pour un usage au sein des services de police, des forces armées et des institutions du secteur de la justice. Une institution du secteur de la sécurité favorisant l'égalité des sexes est une institution qui prend en considération les besoins, différents et distincts, des hommes, des femmes, des garçons et des filles en ce qui concerne la justice et la sécurité, tout en encourageant la participation pleine et égale des hommes et des femmes.

Ce guide vous aidera, à travers un processus en huit étapes, à mener une évaluation de votre institution, à créer un plan d'action afin de faire avancer votre organisation, et enfin à contrôler et à évaluer la mise en œuvre du plan.

1. Examiner les avantages et les risques
2. Obtenir les autorisations requises
3. Organiser le travail
4. Élaborer le processus d'auto-évaluation
5. Rassembler les informations
6. Analyser et faire un rapport sur les conclusions
7. Développer un plan d'action ciblant les questions de genre
8. Assurer le suivi, évaluer et ajuster

Afin de mener à bien l'évaluation, votre organisation devra mettre en place un groupe de travail, sous la direction de la personne responsable des questions relatives au genre (si une telle fonction existe), du responsable des questions d'égalité entre les sexes ou d'une autre personne.

Le groupe de travail fait appel à diverses techniques, notamment des entretiens, des questionnaires, des groupes de discussion, l'étude des documents, afin de rassembler les informations relatives aux 16 dimensions de la prise en charge des questions de genre (voir encadré page 2). Ces 16 dimensions sont regroupées par domaine, correspondant à six thèmes.

- A) Efficacité de la prestation
- B) Lois, politiques et planification
- C) Relations avec la communauté
- D) Responsabilité et contrôle
- E) Personnel
- F) Culture institutionnelle

### Chronologie de l'auto-évaluation portant sur les questions de genre



1. Réfléchir aux avantages et aux risques



2. Obtenir les autorisations adéquates pour démarrer



3. Structurer l'évaluation (déroulement, responsabilités, communication)



4. Concevoir le processus d'auto-évaluation



5. Collecter les informations (étude de documents, entretiens, groupes de discussion, questionnaires)



6. Analyse et rédaction du rapport



7. Mise en place d'un plan d'action



8. Évaluation, suivi et adaptation

L'auto-évaluation et la planification de l'action nécessitent en général entre quatre et six mois.

Après avoir mené le processus d'évaluation à son terme, vous aurez établi :

- ✓ un **rapport d'évaluation** offrant une vue d'ensemble sur la prise en charge des questions de genre par votre institution, les principales forces et les enjeux majeurs, ainsi qu'une base pour la discussion et la planification ;
- ✓ un **plan d'action ciblant les questions de genre** et établissant des mécanismes d'évaluation et de suivi.

## POURQUOI RÉALISER UNE AUTO-ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE SUR LE GENRE ?

Le fait de cibler les questions de genre – liées aux différences sociales et aux relations sociales entre les hommes et les femmes – permet à une institution du secteur de la sécurité d'améliorer sa capacité de réponse aux attentes de la communauté qu'elle sert, renforce son efficacité opérationnelle, ouvre la voie à une plus grande diversité au sein de son personnel et à de meilleures conditions de travail, tout en assurant un fonctionnement répondant aux plus hautes normes de responsabilité professionnelle. Une auto-évaluation permet également de mieux répondre aux obligations du droit international, notamment en respect de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations unies et de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF).

La conduite d'une évaluation portant sur les questions de genre peut être une première étape vers la transformation en une institution du secteur de la sécurité qui prenne en charge les questions de genre -, une institution qui réponde aux besoins distincts des hommes, des femmes, des garçons et des filles dans les domaines de la justice et de la sécurité, et qui encourage la participation pleine et égale des hommes et des femmes. Si des initiatives ont déjà été prises en ce sens au sein de votre institution, cette évaluation vous permettra d'analyser vos progrès et vos résultats par rapport aux processus déjà entamés.

Un examen centré sur les questions de genre vous aide à :

- ✓ identifier les ressources déjà disponibles au sein de l'institution pour aborder les questions de genre, en termes de compétences, de connaissances, de mandats, de politiques et de procédures ;
- ✓ identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans la réponse aux besoins des femmes, des hommes, des filles et des garçons auprès des communautés où vous intervenez ;
- ✓ identifier les besoins en matière de formation et d'équipement ;

### Les 16 dimensions de la prise en charge des questions de genre

L'auto-évaluation analyse la prise en charge des questions de genre à travers 16 dimensions, regroupées en six thèmes.

#### Thème A : Performance et efficacité

1. Capacités et formation
2. Accès aux services
3. Données sur les crimes sexistes

#### Thème B : Lois, politiques et planification

4. Lois et normes nationales, régionales et internationales
5. Politiques, procédures et coordination au sein de l'institution

#### Thème C : Relations avec la communauté

6. Perception du public
7. Coopération et concertation avec le public

#### Thème D : Responsabilité et contrôle

8. Plaintes contre le personnel du secteur de la sécurité
9. Contrôle interne et externe

#### Thème E : Personnel

10. Recrutement et sélection
11. Rétention
12. Affectation, déploiement, avancement et rémunération
13. Accompagnement et soutien
14. Infrastructure et équipement

#### Thème F : Culture institutionnelle

15. Compréhension des questions de genre et relations entre personnel masculin et féminin
16. Leadership et représentation publique

- ✓ obtenir des données permettant d'établir un niveau de référence pour assurer le suivi et l'évaluation des progrès ;
- ✓ montrer à votre personnel votre engagement à lui offrir des conditions de travail optimales et des opportunités équitables ;
- ✓ comprendre pourquoi certains hommes et certaines femmes quittent leur emploi et l'institution ;
- ✓ identifier les bonnes pratiques déjà existantes soutenant l'égalité des conditions de recrutement, de rétention et d'avancement des femmes et des hommes ;
- ✓ démontrer à votre communauté locale, à votre gouvernement et aux autres parties prenantes votre engagement à respecter les droits humains et l'égalité des sexes ;
- ✓ renforcer les partenariats avec les communautés, les organisations non gouvernementales (ONG) et les autres prestataires de services ;
- ✓ mettre au point des objectifs réalistes et des stratégies concrètes afin de mieux prendre en charge les questions de genre.

#### Avantages liés à la prise en charge des questions de genre :

- Une amélioration de la réponse aux besoins de la communauté ;
- Un cadre de travail plus productif ;
- Une diminution des problèmes liés au harcèlement sexuel et à la discrimination ;
- Une amélioration des structures de responsabilisation ;
- Une meilleure confiance et une meilleure coopération de la part du public ;
- Un meilleur classement national, régional et international.

## À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce guide d'auto-évaluation a été conçu pour être utilisé par les **services de police**<sup>1</sup>, les **forces armées** et les **institutions du secteur de la justice**. Son contenu est d'ordre général afin de pouvoir être utilisé dans n'importe quel pays, quel que soit son stade de développement, en présence ou en l'absence de conflits, à un niveau national ou local.

Le guide peut également être utilisé comme outil d'évaluation par des acteurs externes souhaitant comprendre comment les questions de genre sont abordées par les services de police, les forces armées ou le secteur de la justice. De tels acteurs peuvent inclure des institutions internationales et régionales, des organes de contrôle parlementaires, des organismes nationaux chargés des droits humains, des organismes de médiation, les organisations de la société civile et les chercheurs indépendants. De plus, les personnes qui conçoivent des programmes d'appui à la réforme dans les institutions du secteur de la sécurité pourront utiliser ce guide d'auto-évaluation afin de mettre en lumière les questions liées au genre qui leur semblent pertinentes. Lorsqu'une évaluation est menée par un acteur externe, celle-ci devrait être idéalement réalisée dans le cadre d'un partenariat complet avec l'institution du secteur de la sécurité concernée, l'efficacité du processus présenté dans ce guide reposant notamment sur un soutien suffisant au sein même de l'institution afin d'assurer la collecte des données et le suivi.

Ce guide d'auto-évaluation ne contient aucun contenu spécifique au **système pénitentiaire**, les normes internationales détaillées portant sur le traitement des délinquants étant bien établies. Les évaluations concernant les femmes en détention provisoire et les femmes délinquantes doivent notamment suivre les *Règles des Nations Unies concernant le traitement des femmes détenues et les mesures non privatives de liberté pour les femmes délinquantes*.

1 Dans ce guide, le mot « police » est le terme générique qui désigne toutes les institutions légalement dotées d'un pouvoir coercitif. Au delà des services de police classiques, cela peut inclure les forces de gendarmerie (forces de police militaires créées sur le modèle français, qu'elles soient dénommées « gendarmerie », « *guardia civil* », « *carabinieri* », « *carabineros* », etc.).

## ÉVALUATION INTERNE OU EXTERNE ?

Ce guide a principalement été écrit dans l'idée que l'évaluation sera conduite par un groupe de travail créé au sein de l'institution. Il peut cependant y avoir des avantages à ce que l'évaluation soit menée par une équipe externe. Le tableau qui suit, adapté à partir de l'outil « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité » faisant partie de la Boîte à outil « Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité » conçue conjointement par le DCAF, l'OSCE/BIDDH et UN-INSTRAW, présente quelques-uns des avantages et inconvénients de chaque option. Dans les deux cas, une évaluation centrée sur les questions de genre devrait être un processus participatif bénéficiant du soutien de la direction de l'institution ciblée et ayant le potentiel d'utiliser les informations récoltées afin d'entraîner le changement au sein de l'institution.

	Avantages	Inconvénients
<b>Équipe d'évaluation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potentiellement moins coûteux et plus simple</li> <li>✓ Connaissance des structures internes, des procédures et de la hiérarchie</li> <li>✓ Plus grande crédibilité, selon l'ancienneté et l'influence des membres du groupe de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Inexpérience dans la conduite d'évaluations centrées sur les questions de genre</li> <li>✗ Manque d'indépendance</li> <li>✗ Peur d'être trop critique</li> <li>✗ Barrières potentielles qui rendent difficile la collecte d'informations auprès des collègues de rangs plus élevés et/ou d'autres unités</li> </ul>
<b>Équipe d'évaluation externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Point de vue plus indépendant et potentiellement, une meilleure vue d'ensemble</li> <li>✓ Pas de craintes quant aux répercussions d'éventuelles critiques sur les processus internes</li> <li>✓ Expertise et expérience dans la conduite d'évaluations centrées sur les questions de genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Compréhension insuffisante du fonctionnement de l'institution</li> <li>✗ Difficulté relative à obtenir la coopération et l'engagement du personnel pour mener à bien le processus</li> <li>✗ Absence d'une vision/d'un objectif commun et capacité d'interprétation des résultats potentiellement plus limitée</li> </ul>

Ce guide d'auto-évaluation institutionnelle est conçu de manière à être simple d'utilisation, les utilisateurs n'ayant besoin que d'une compétence de base des techniques d'évaluation. Les utilisateurs doivent comprendre les concepts liés au genre et à la discrimination sexiste sans nécessairement être des experts sur ces questions. Il est recommandé de rassembler des informations à partir de différentes sources, notamment à travers des entretiens, des groupes de discussion et l'étude de documents. Ce guide ne permet pas d'établir une évaluation statistique ; bien qu'il intègre différents outils de mesure servant à établir des données quantitatives de référence, il vise à recueillir des informations d'ordre qualitatif. Il s'agit d'un outil flexible conçu pour pouvoir être adapté au contexte spécifique de chaque évaluation.





## TERMES ET TERMINOLOGIE

Ce guide d'auto-évaluation porte sur le « genre ». En tant que tel, il doit être différencié des outils d'évaluation portant uniquement sur les questions qui ciblent les femmes : ce guide s'intéresse aux hommes, aux femmes, aux garçons et aux filles.

Le « **genre** » fait référence aux différences sociales et aux relations sociales entre les hommes et les femmes. Le genre, tout comme l'appartenance ethnique, l'âge, la classe sociale, la religion et d'autres facteurs sociaux, détermine les rôles, le pouvoir et les ressources détenus par les hommes et les femmes au sein de chaque culture, ainsi que les relations de pouvoir entre hommes et femmes. Les rôles sexospécifiques sont appris, et non pas prédéterminés biologiquement, comme c'est le cas pour le sexe. Bien que les rôles associés au genre soient profondément inscrits dans une culture donnée, ils évoluent également avec le temps et connaissent d'importantes variations au sein de chaque culture et entre les cultures. Historiquement, l'attention prêtée aux rapports de genre s'est concentrée sur la nécessité de prendre en considération les besoins et les opportunités propres aux femmes, par rapport aux hommes. Cependant, l'importance de la prise en compte des besoins et des rôles des hommes et des garçons dans toute culture ou organisation est de plus en plus souvent reconnue.

Ce guide d'auto-évaluation fait appel aux techniques propres à l'**analyse centrée sur le genre**. Ce type de procédé correspond à une collecte et une analyse de données sur les femmes et les hommes, notamment sur leurs rôles sociaux, leur accès aux ressources et leur contrôle sur celles-ci. Pour une institution du secteur de la sécurité, une analyse centrée sur le genre pourrait reposer sur des procédés de collecte d'informations portant sur les différentes formes d'insécurité qui menacent les femmes, les filles, les hommes et les garçons, et sur l'interaction de ces différents groupes avec l'institution. L'analyse axée sur le genre est un outil nécessaire à l'institutionnalisation des questions de genre.

« **L'institutionnalisation des questions de genre** » signifie simplement évaluer les conséquences que peuvent avoir toute action planifiée pour les femmes et les hommes, qu'il s'agisse d'une nouvelle campagne de recrutement, d'une modification de la politique de gestion des ressources humaines ou d'une directive opérationnelle. L'institutionnalisation des questions de genre est une stratégie visant à intégrer pleinement les expériences et les attentes des femmes comme des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation et le suivi de chaque initiative, afin de ne pas reproduire les inégalités entre les sexes et d'en faire bénéficier autant les femmes que les hommes – l'égalité des sexes devant être l'objectif ultime<sup>2</sup>.

Ce guide d'auto-évaluation mentionne à de nombreuses reprises le concept de **violence sexiste**. La violence sexiste, ou violence fondée sur le genre, se rapporte à tout acte préjudiciable perpétré contre la volonté d'une personne et basé sur des différences socialement attribuées (selon le sexe) entre les femmes et les hommes<sup>3</sup>. La violence sexiste inclut la violence familiale, la traite d'être humains pour l'exploitation sexuelle, la violence sexuelle et les mutilations génitales – qui ont tendance à toucher davantage les femmes et les filles que les hommes et les garçons. Sont également incluses toutes les formes de violence qui touchent et concernent plus principalement les hommes et les garçons, telles que la violence en bande organisée, le viol des hommes et la traite pour le travail forcé. Une liste des différentes formes de violence sexiste est proposée en appendice 1. Toutes les formes de violence sexiste ne sont pas nécessairement considérées comme des actes criminels dans tous les pays. Ce guide d'auto-évaluation utilise le terme de **crime sexiste** pour décrire des actes relevant de la violence sexiste et qui sont considérés comme des crimes selon la loi nationale.

Une réflexion axée sur les questions de **genre** au sein d'une institution du secteur de la sécurité pose différentes questions.

- *Comment l'institution considère-t-elle les femmes et les hommes en tant qu'en employés ?*
- *Comment l'institution se comporte-t-elle vis à vis des femmes, des hommes, des filles et des garçons qui souhaitent utiliser ses services ?*
- *Est-ce que les femmes et les hommes participent à part égale aux processus de prise de décision au sein de l'institution ?*

L'utilisation de ce guide d'auto-évaluation aide à trouver des réponses à ces questions.

<sup>2</sup> Traduit et adapté à partir du *Rapport du Conseil économique et social des Nations Unies pour 1997 (Report of the UN Economic and Social Council for 1997. A/52/3, 18 septembre 1997)*.

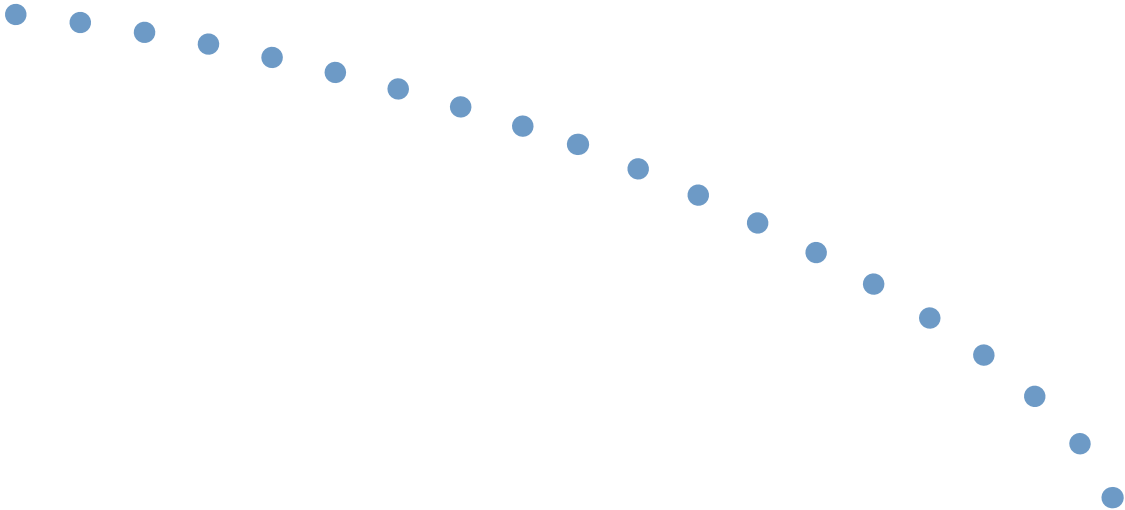
<sup>3</sup> IASC, *Guide pour l'intégration de l'égalité des sexes dans l'action humanitaire. Femmes, filles, garçons et hommes – Des besoins différents, des chances égales*. 2008, p. 13.

Voir le Dossier sur la « Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité » faisant partie de la Boîte à outil « Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité » pour plus de détails sur ces concepts.

Par **institution du secteur de la sécurité sensible aux questions de genre**, nous entendons toute institution qui prend en considération les différents besoins des hommes, des femmes, des garçons et des filles en matière de justice et de sécurité, tout en encourageant la participation pleine et entière des hommes et des femmes. Une institution du secteur de la sécurité prenant en charge les questions de genre doit avoir instauré des processus permettant d'identifier les besoins spécifiques de différents groupes d'hommes, de femmes, de garçons et de filles au sein de la communauté. Cette institution prend ensuite les mesures qui permettent de répondre à ces besoins, tout en assurant le suivi et l'évaluation de leur impact. Au sein d'une institution du secteur de la sécurité prenant en charge les questions de genre, tous les employés, les hommes comme les femmes, sont valorisés, encouragés et soutenus dans la recherche d'un équilibre entre leurs responsabilités familiales et professionnelles. Une institution du secteur de la sécurité prenant en charge les questions de genre travaille en partenariat avec les hommes et les femmes des communautés locales afin de mieux comprendre les attentes et d'améliorer sa réponse aux besoins locaux. Une telle institution est dotée de processus de contrôle forts et transparents afin de répondre aux problèmes de discrimination et de harcèlement sexuel.

Une **institution du secteur de la sécurité sensible aux questions de genre** est une institution qui prend en considération les besoins distincts des hommes, des femmes, des garçons et des filles en ce qui concerne la justice et la sécurité, tout en encourageant la participation pleine et entière des hommes et des femmes.

Les différentes étapes permettant d'assurer une meilleure prise en charge des questions de genre peuvent inclure : la mise en place d'une auto-évaluation institutionnelle portant sur le genre, le développement de politiques relatives aux sexospécificités, la révision des processus de recrutement et les descriptions de poste, la dispense, aux employés, de formations portant sur les questions de genre et leur analyse, ou encore le développement et la mise en place d'un plan d'action ciblant les questions de genre.



## EXEMPLE 1 : L'AUDIT SUR L'INTÉGRATION DE LA PERSPECTIVE DU GENRE AU SEIN DE LA FORCE DE DÉFENSE DE LA NOUVELLE-ZÉLANDE

En 1998, la Force de défense de la Nouvelle-Zélande (*New Zealand Defence Force*, NZDF) a mandaté la Commission des droits humains de Nouvelle-Zélande pour la réalisation d'un audit sur l'intégration de la dimension genre au sein de l'institution. Ce partenariat a été développé après la tenue de discussions entre la Commission et la NZDF, à la suite d'une plainte pour harcèlement sexuel au sein de la marine néo-zélandaise. L'objectif de l'audit, tel qu'il avait été formulé dans ses termes de référence, visait « à identifier la philosophie, les politiques et les pratiques qui encouragent les progrès dans l'intégration des femmes à tous les niveaux de la NZDF, tout en identifiant l'ensemble des barrières culturelles, sociales ou institutionnelles qui limitent la progression des femmes au sein de la NZDF sur la base du mérite ». L'audit a également examiné l'impact de différentes approches ciblant l'intégration de la dimension genre sur les performances au sein des forces armées.

Cet audit a employé une méthodologie qualitative afin d'observer les comportements relatifs aux rapports de genre et à l'intégration des femmes. Cette approche méthodologique comprenait trois stratégies :

- *étude de littérature et de documents* – portant sur des sources pertinentes à la fois pour la Nouvelle-Zélande et pour l'étranger ;
- *groupes de discussion et entretiens* – 26 groupes de discussions réunissant 233 personnes au total, et entretiens individuels avec 46 hommes et femmes membres de la NZDF, des milieux militaire et civil ;
- *interprétation analytique* – les informations récoltées au cours des groupes de discussion et des entretiens ont été compilées au sein d'une base de données contenant des renseignements, des observations, des idées et des opinions.

Le rapport final de l'audit a formulé différentes recommandations, regroupées sous les catégories suivantes :

- obstacles à l'intégration et à l'égalité des sexes en lien avec les comportements et les préjugés ;
- normes liées aux conditions physiques, à la tenue vestimentaire et à l'équipement ;
- politiques et pratiques favorables aux familles ;
- harcèlement sexuel et sexiste ;
- politiques et pratiques de gestion des ressources humaines ;
- leadership et gestion sensibles à l'intégration de la dimension genre ;
- égalité des chances en matière d'emploi.

Le rapport d'audit sur l'intégration de la dimension genre a été validé en totalité par le chef de la Force de défense. Un nombre important d'initiatives a été présenté en réponse aux lacunes identifiées par l'audit, tout d'abord afin de créer un environnement de travail plus sûr pour les femmes, puis de pouvoir supprimer tous les obstacles à l'accès et à la réussite des femmes au sein des forces armées (en 2000, la NZDF a ouvert l'ensemble des postes de combats aux femmes), et enfin d'instaurer des initiatives portant sur les conditions de travail au bénéfice de l'ensemble du personnel.

En 2005, la NZDF a commissionné un examen indépendant des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de l'audit. L'examen a relevé des progrès significatifs dans l'intégration des questions de genre, notamment grâce à l'augmentation du nombre de femmes dans l'armée de terre, la marine et l'armée de l'air, à l'accroissement constant de la rétention des femmes, à l'augmentation continue de la présence de femmes à des postes plus élevés, et à une meilleure acceptation des femmes dans la culture militaire. Des progrès ont été observés dans la réponse aux cas de harcèlement ; aussi, il est de plus en plus perçu comme un problème lié à l'équité, plutôt qu'au genre. Les plaintes pour harcèlement ont diminué de manière significative, de 129 cas en 1997 à 34 cas signalés en 2004. Une nouvelle politique de gestion des ressources humaines a offert aux membres du personnel une plus grande souplesse afin de conjuguer leur vie de famille et leur carrière. Il a également été noté que les initiatives conçues pour améliorer l'intégration des femmes au sein des forces ont eu, dans l'ensemble, un impact positif sur les conditions de travail d'autres minorités.

En 2007, la NZDF a remporté, en tant qu'institution du service public, le Prix de la diversité décerné par le *New Zealand Equal Employment Opportunities Trust* (Fonds pour l'emploi et l'égalité des chances de Nouvelle-Zélande), pour de son approche innovatrice et proactive visant à corriger les inégalités de genre et à encourager l'acceptation des femmes à tous les niveaux.

#### Sources

Equal Employment Opportunities Trust, « Winner Diversity Award New Zealand Defence Force ». *EEO Trust Work & Life Awards 2007*, 2007, vol. 6–9, [www.gender.go.jp/kokusai-event/nz/bar-eng.shiryuu.pdf](http://www.gender.go.jp/kokusai-event/nz/bar-eng.shiryuu.pdf) (consulté le 21 juin 2011).

National Equal Opportunities Network, « Forward (into equality) march! », novembre 2005, [www.neon.org.nz/newsarchive/forwardmarch/](http://www.neon.org.nz/newsarchive/forwardmarch/) (consulté le 21 juin 2011).

New Zealand Defence Force & New Zealand Human Rights Commission, *Report of the Gender Integration Audit of the New Zealand Defence Force (The Burton Report)*, Wellington, NZDF, 1998.

New Zealand Defence Force, *Progress on the Integration of Uniformed Women into the Armed Services 1998–Present*. Wellington : NZDF, 2007.

New Zealand Defence Force, « Significant progress in gender intégration ». *Defence Update Newsletter* 35, 2005, [www.nzdf.mil.nz/news/publications/defence-update-newsletter/2005/35/spigi.htm](http://www.nzdf.mil.nz/news/publications/defence-update-newsletter/2005/35/spigi.htm) (consulté le 21 juin 2011).



# CHAPITRE 2 : COMMENT RÉALISER L'AUTO-ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

## CALENDRIER

L'auto-évaluation institutionnelle présentée dans ce guide est composée de huit étapes. La durée de chaque étape varie d'une institution à l'autre, selon différents facteurs tels que sa taille, son implantation géographique et la complexité de sa structure, les ressources humaines, matérielles ou encore financières dédiées à la mise en œuvre de l'évaluation, et l'accessibilité des données et leur éventuelle collecte préalable.

### CALENDRIER INDICATIF

Ce calendrier est fourni à titre indicatif et permet d'envisager à l'avance le déroulement des différentes étapes.

1. Examiner les avantages et les risques	1 semaine
2. Obtenir les autorisations requises	1 mois
3. Organiser le travail	1–2 semaines
4. Élaborer le processus d'auto-évaluation	1–2 semaines
5. Rassembler les informations	1–3 mois
6. Analyser et faire un rapport sur les conclusions	2–3 semaines
7. Développer un plan d'action ciblant les questions de genre	2–3 semaines
8. Assurer le suivi, évaluer et ajuster	continu



## ÉTAPE 1 : EXAMINER LES AVANTAGES ET LES RISQUES

La mise en œuvre d'une auto-évaluation portant sur les questions de genre offre de nombreux avantages à une institution. Cela permet de démontrer au personnel, au public, au gouvernement et aux autres parties prenantes que l'institution entreprend des efforts sérieux pour améliorer la qualité de ses services et vise les normes professionnelles les plus élevées. L'auto-évaluation offre une base qui pourra permettre d'identifier et de soutenir les progrès réalisés en lien avec les questions de genre, tout en encourageant le dialogue dans les domaines où le changement se fait encore attendre.

Il est important d'anticiper toutes les conséquences négatives qu'une auto-évaluation sur le genre peut avoir et de réfléchir aux moyens qui pourraient permettre de les atténuer. Si

### Besoin d'aide ?

Il existe de nombreuses sources de soutien et d'expertise qui peuvent vous aider à conduire votre auto-évaluation axée sur le genre, par exemple :

- les personnes expérimentées dans la conduite d'évaluations et l'analyse de données au sein d'organes gouvernementaux, d'universités et d'ONG, ou qui travaillent en tant que consultants ;
- les spécialistes des questions de genre au sein d'institutions étatiques spécialisées en la matière, d'universités ou d'ONG ;
- les organisations internationales et les ONG.

N'hésitez pas à contacter le DCAF, si vous avez besoin de conseils pour commencer l'auto-évaluation. Contactez-nous à l'adresse suivante : [gender@dcaf.ch](mailto:gender@dcaf.ch).

### Conseil 1 : Les stratégies permettant de développer le soutien interne aux initiatives axées sur les sexospécificités

- Mettez en avant les avantages liés à prise en charge des questions de genre.
- Identifiez des « champions » des questions de genre, hommes et femmes, qui sensibiliseront et convaincront les autres preneurs de décision.
- Partagez des exemples d'initiatives réussies en matière de genre dans des institutions similaires.
- Soulignez l'attention accordée aux questions de genre dans le secteur de la sécurité au niveau international, y compris au sein du Conseil de sécurité des Nations Unies et parmi les donateurs d'aide au développement.
- Réfléchissez à l'intérêt d'un soutien provenant de la communauté et des ONG.

l'évaluation démontre, par exemple, que l'institution est un lieu de travail difficile pour les femmes et que cette conclusion est rendue publique, moins de femmes pourraient y postuler. Sans ressources suffisantes et sans engagement à mettre en place un programme d'action par la suite, un examen centré sur les sexes risque de susciter de faux espoirs. La manière dont l'institution communique sur les raisons et les résultats escomptés de l'évaluation est essentiel (question abordée plus largement lors de l'étape 3).

Une auto-évaluation sur le genre s'avère particulièrement utile au sein d'une institution déterminée à améliorer sa prise en charge des questions de genre, à mobiliser des ressources en ce sens et à comprendre au mieux vers quels objectifs l'évaluation doit être orientée. Si ces conditions ne sont pas remplies, il pourrait être plus judicieux d'entamer dans un premier temps un dialogue, voire une campagne de sensibilisation au sein de l'institution, afin de créer un terrain d'entente sur le sens d'un tel processus et les avantages liés à la prise en charge des questions de genre par l'institution.



## ÉTAPE 2 : OBTENIR LES AUTORISATIONS REQUISES

La conduite d'une auto-évaluation ciblée sur les questions de genre nécessite l'allocation de ressources suffisantes, y compris en termes d'heures de travail, et un accès aux dossiers et au personnel de l'institution du secteur de la sécurité au sein de laquelle l'évaluation prend place. En ce sens, il est important que les personnes qui conduisent l'évaluation – qu'ils soient internes ou externes à l'institution – obtiennent au préalable les autorisations adéquates et bénéficient d'un soutien entier de la part de la hiérarchie institutionnelle. L'obtention de ces autorisations reflète également la volonté politique au sein de l'institution d'écouter et d'agir en fonction des résultats de l'évaluation.

La hiérarchie devrait également faire ou publier une déclaration exprimant un soutien sans réserve à l'évaluation, comprenant les éléments suivants :

- les objectifs de l'évaluation ;
- les avantages d'une telle évaluation pour l'institution ;
- le responsable de la conduite de l'évaluation ;
- les documents qui seront produits et les résultats escomptés ;
- avec quelles personnes le rapport d'évaluation sera partagé, s'il sera rendu public (dans l'idéal, l'évaluation repose sur un processus ouvert qui inclut des représentants d'autres institutions et de la société civile – l'institution peut cependant décider de ne pas rendre public le rapport d'évaluation et/ou de limiter sa diffusion au sein de l'institution) ;
- le soutien à la participation entière et honnête de l'ensemble du personnel lors de la collecte de données ;
- de manière idéale, un engagement à mettre en place un plan d'action à la suite de l'évaluation (étape 7) ;
- le personnel référent pour obtenir plus d'informations sur le déroulement de l'évaluation.

### Exemples d'objectifs pour une auto-évaluation en matière de genre

- *Forces armées*. Identifier les obstacles au déploiement des femmes dans les missions de maintien de la paix et des stratégies pour les dépasser ;
- *Police*. Identifier les moyens d'améliorer la réponse à la violence sexuelle contre les hommes, les femmes, les garçons et les filles ;
- *Secteur de la justice*. Identifier les moyens de soutenir l'accès à la justice pour les femmes, y compris les femmes membres de minorités ethniques et les réfugiées.

## ÉTAPE 3 : ORGANISER LE TRAVAIL



Qui ?

Il faut tout d'abord désigner un **chef de projet** pour l'auto-évaluation institutionnelle. Ce chef de projet sera chargé de la coordination du groupe de travail pour la collecte des informations et la rédaction du rapport d'évaluation. Cette personne devra également communiquer régulièrement avec la hiérarchie sur l'avancée de l'évaluation. Il est préférable que le chef de projet possède une bonne compréhension des concepts liés au genre et à la discrimination sexiste.

### Conseil 2 : Faire appel à des consultants

Un consultant pourra vous aider à conduire l'auto-évaluation – par exemple une personne ayant de l'expérience dans la conduite d'évaluations ou dans l'analyse de données. Toutefois, le rôle du consultant consiste uniquement à soutenir et non à diriger le processus.

Si l'évaluation est conduite par un acteur externe (par exemple, une institution médiatrice ou une organisation de la société civile), le chef de projet pourra être choisi au sein de cet organe externe. Ce responsable externe sera amené à travailler en étroite collaboration avec un personnel référent pour l'évaluation au sein de l'institution.

Il faut ensuite établir le **groupe de travail chargé de l'auto-évaluation**. La taille suggérée pour le groupe, selon l'envergure de l'institution concernée, se situe entre six et dix personnes ; un groupe de travail plus large aura tendance à manquer de dynamisme. La composition du groupe de travail devra se baser sur des critères aussi bien de représentation que d'expertise. Des représentants de toutes les divisions de l'institution devraient être inclus, notamment les unités en charge des questions de genre, d'égalité des chances, des ressources humaines, de la formation, de l'élaboration des politiques et des relations avec la communauté. Cette représentation favorise le soutien au processus et l'accès au personnel et aux documents pertinents, en assurant également la visibilité du processus d'auto-évaluation à travers toute l'institution. Il peut être utile de compter, parmi les membres du groupe, au moins un haut responsable ou une personne proche de la hiérarchie de l'institution, afin d'assurer un soutien jusqu'aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie. Le groupe de travail peut également inclure un représentant de la société civile (provenant par exemple d'une ONG travaillant sur les droits humains, de l'Association des femmes juristes ou d'un réseau national de femmes) et/ou d'un organe de liaison avec la communauté. Les parties prenantes externes peuvent être d'importantes sources d'information, et leur participation à l'évaluation peut aider à renforcer la confiance et la collaboration avec la communauté. Il pourrait également s'avérer pertinent d'inclure un représentant du ministère en charge des questions d'égalité des sexes et de droits des femmes. Concernant les compétences devant être présentes au sein du groupe de travail, il est important d'essayer d'inclure des individus expérimentés en communication et dans la recherche basée sur les méthodes d'enquête et d'entretien.

Si l'institution est déjà dotée d'un groupe de travail sur les questions de genre, ce groupe peut éventuellement prendre en charge l'évaluation. Dans ce cas, il est important de réfléchir à l'inclusion de nouveaux membres au groupe afin d'assurer une bonne appropriation et une visibilité maximale au sein de l'institution.

Les membres du groupe doivent pouvoir dégager des heures de travail afin de se concentrer sur l'auto-évaluation. Pour ce faire, il peut être nécessaire d'obtenir l'accord explicite de chaque membre.

### Comment ?

Il faut convenir d'une journée entière dédiée à la première **réunion du groupe de travail** pour permettre à chaque membre de se présenter, planifier le processus d'évaluation et répartir les tâches.

*Plan de travail.* Il est nécessaire de revoir chaque étape du processus d'auto-évaluation et de développer un plan de travail. Ce plan précise **les responsabilités et les échéances** pour l'élaboration du processus

### Liste des membres du groupe de travail

- ✓ Chef de projet
- ✓ Responsable(s) des questions de genre/d'égalité des sexes
- ✓ Membre de la hiérarchie ou représentant de la direction
- ✓ Représentants de tous les principaux départements, y compris des ressources humaines
- ✓ Représentant(s) de la société civile ou chargé des relations avec la communauté
- ✓ Représentant du ministère chargé des questions de genre
- ✓ Personne(s) ayant de l'expérience en communication et dans la recherche basée sur les méthodes d'enquête de d'entretien

### Liste pour la réunion de planification de l'auto-évaluation ciblée sur le genre

- ✓ Présentations
- ✓ Confirmation des objectifs/ termes de référence
- ✓ Passage en revue des différentes étapes de l'auto-évaluation
- ✓ Passage en revue des questions du chapitre 3 et discussion sur les méthodes de collecte des informations
- ✓ Conception de calendriers pour l'élaboration de l'évaluation, la collecte d'informations, l'analyse et l'écriture du rapport
- ✓ Préparation du budget
- ✓ Répartition des tâches et des échéances, y compris :
  - Choix des questions à poser
  - Conception des outils pour la collecte d'informations (entretiens, questionnaires)
  - Développement de la stratégie de communication
  - Développement de systèmes assurant l'anonymat
- ✓ Réflexion sur les obstacles et les stratégies permettant de les dépasser
- ✓ Planification des rencontres avec les chefs d'unité et le personnel
- ✓ Organisation de réunions régulières pour le groupe de travail

d'auto-évaluation, la collecte d'informations et la rédaction du rapport. Le groupe de travail peut décider d'attribuer des responsabilités portant sur différents aspects du processus d'évaluation à un ou plusieurs sous-groupes. Il est important de prévoir l'ensemble des **obstacles** potentiels à la tenue de l'évaluation – difficulté d'accès à l'information ou encore manque de coopération de la part de certaines personnes – et de concevoir des stratégies afin de dépasser ces éventuels obstacles. L'élaboration d'un **budget** peut être envisagée si nécessaire. L'appendice 2 offre un exemple de plan de travail pour une évaluation.

**Communication.** Développer un plan de **communication** définissant les éléments à partager avec l'ensemble de l'organisation : par exemple, présenter les raisons de l'évaluation, les étapes qui seront suivies, le calendrier et finalement les résultats. Comme l'étape 1 le précisait, la conduite d'une évaluation crée des attentes quant aux suites qui lui sont données ; il est donc important de présenter de manière claire les limites et les résultats positifs qui peuvent potentiellement découler de ce processus. Il peut également être utile de concevoir une stratégie de communication définissant les éléments à partager, les personnes à qui ces différents éléments doivent être communiqués, comment cette communication doit s'effectuer et à quels intervalles. Au minimum, il est nécessaire de produire des documents standards présentant l'évaluation pour pouvoir les faire circuler au sein de l'institution et les partager avec le public et avec les différentes parties prenant part à l'évaluation.

**Directives.** Il est essentiel d'établir des directives claires en ce qui concerne le choix entre **l'anonymat ou l'attribution de l'information**. Par exemple, les personnes ayant témoigné lors d'un entretien doivent-elles être identifiables dans le rapport final ? Les individus à l'extérieur et au sein de l'institution doivent-ils avoir la possibilité de participer de manière anonyme ? Dans ce cas, quels systèmes seront mis en place pour protéger leur identité ? Il est important de bien réfléchir aux conséquences négatives qui peuvent potentiellement affecter les personnes participant à l'évaluation, et quelles mesures peuvent être prises pour prévenir ces conséquences (une personne pourrait par exemple craindre que ses critiques à l'égard de l'institution affectent ses perspectives d'avancement ; les solutions pour répondre à ces craintes peuvent passer par l'organisation d'entretiens dirigés par une personne externe ou par l'utilisation de questionnaires anonymes). Le groupe de travail peut envisager de mettre à disposition du personnel un moyen de contribuer à l'évaluation et à la collecte d'informations de manière anonyme, par exemple en déposant leurs remarques dans une boîte aux lettres dédiée.

**Soutien de la hiérarchie.** La tenue d'une **réunion ou d'une série de réunions avec tous les chefs de division concernés** permet de présenter le processus d'évaluation et les ressources qui devront être engagées par leur personnel, de présenter les membres du groupe de travail menant l'auto-évaluation et de renforcer le soutien du projet au niveau de la direction. Une **séance d'information pour le personnel** permettra par ailleurs d'expliquer le processus d'évaluation et les attentes quant à la coopération qui leur sera demandée à différents intervalles. De telles réunions devront, peut-être, être répétées au niveau régional. Les réunions du personnel offrent une bonne opportunité aux responsables de présenter le processus, tout en exprimant leur soutien et en encourageant la participation du personnel.

**Planification.** Le groupe de travail doit organiser des **réunions régulières** (par exemple chaque semaine ou toutes les deux semaines). Les membres doivent être informés clairement sur la durée et le lieu des réunions, et le travail préparatoire qu'ils devront avoir effectué avant chaque réunion.

### Éléments essentiels de la stratégie de communication

#### ✓ Contenu

Ce qui doit être communiqué au personnel à propos de l'auto-évaluation portant sur les questions de genre.

#### ✓ Supports

Comment partagerez-vous les informations concernant l'auto-évaluation axée sur les sexes avec le personnel ?

#### ✓ Groupe cible

Quels membres du personnel doivent être informés ?

#### ✓ Messager

Qui sera chargé de cette communication ?

#### ✓ Calendrier

Quand partagerez-vous ces informations et à quel rythme ?

Adapté à partir de : InterAction, *Gender Audit Handbook*, p. 23. Voir également la page 66 du *Handbook* pour d'autres conseils sur le développement d'une stratégie de communication.





## ÉTAPE 4 : ÉLABORER LE PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION

### Quelles questions faut-il poser ?

Le chapitre 3 de cet outil d'auto-évaluation contient des exemples de questions pouvant être utilisés par le groupe de travail qui mène l'auto-évaluation, notamment dans les entretiens, les questionnaires et les groupes de discussion. Les questions correspondent aux 16 dimensions de la prise en charge des questions de genre (voir encadré page 2). Les 16 dimensions relatives à la capacité de prise en charge des questions de genre regroupent en six thèmes les domaines abordés.

- A) Efficacité de la prestation
- B) Lois, politiques et planification
- C) Relations avec la communauté
- D) Responsabilité et contrôle
- E) Personnel
- F) Culture institutionnelle

Certaines questions (« Questions à destination de l'ensemble des institutions du secteur de la sécurité ») sont d'ordre général et peuvent être appliquées (en étant adaptées si nécessaire) à toutes les institutions du secteur de la sécurité. Des questions supplémentaires sont ensuite disponibles pour les forces armées, la police et les institutions du secteur de la justice.

Certaines questions portent sur des données quantitatives (nombres et montants) ou sur des données qualitatives (relatives à la description, la perception d'un élément). Ces deux types de données sont nécessaires. Les informations quantitatives (par exemple le nombre de femmes employées, la proportion de plaintes pour viols d'hommes qui sont poursuivis) fournissent un point de référence (ou une base), afin de pouvoir mesurer les évolutions futures. Les informations qualitatives (par exemple les causes de départ du personnel féminin, les raisons qui expliquent pourquoi des cas de viol envers les hommes ne sont pas poursuivis) sont nécessaires afin d'analyser et de comprendre les données quantitatives et de réfléchir aux changements devant être apportés.

**Le chapitre 3 n'a pas été conçu pour être utilisé comme un questionnaire devant être rempli en totalité par le groupe de travail dirigeant l'auto-évaluation ou par toute autre personne.** L'étendue d'un tel travail serait au delà des ressources de la majorité des institutions. Le groupe de travail sera amené à sélectionner et adapter certaines questions en fonction des besoins de l'évaluation qu'il conduira au sein de son institution, ainsi qu'au temps et aux ressources alloués pour cette évaluation. Il est recommandé d'inclure chacune des 16 dimensions à l'auto-évaluation institutionnelle, afin de dégager une vue d'ensemble exhaustive sur la prise en charge des questions de genre. Sous chacune des 16 dimensions, le groupe de travail pourra s'il le souhaite ajouter d'autres questions afin de cibler des problématiques lui semblant particulièrement pertinentes, modifier ou encore supprimer des questions afin de les adapter au contexte propre à l'institution examinée.

### Conseil 3 : Choisir les questions qui correspondent à votre institution

- ✓ Utilisez de manière systématique les « Questions à destination de l'ensemble des institutions du secteur de la sécurité » ainsi que les questions supplémentaires en fonction de l'institution sur laquelle porte l'évaluation.
- ✓ Incluez quelques questions pour chacune des 16 dimensions de la capacité de réponse en matière de genre.
- ✓ Incluez à la fois des questions d'ordre quantitatif (nombres et montants) et d'ordre qualitatif (relatives à la description, la perception d'un élément).
- ✓ Incluez des questions sur toutes les politiques institutionnelles et tous les engagements portant sur l'égalité des sexes.
- ✓ Incluez des questions sur tous les services ou équipes spécialistes des crimes sexistes.
- ✓ Si des plans ou des évaluations ciblant les questions de genre ont été réalisés dans le passé, incluez des questions sur les obstacles rencontrés lors de leur mise en œuvre.
- ✓ Si les informations et les ressources disponibles sont limitées, privilégiez les questions les plus importantes pour chaque dimension.
- ✓ Si le niveau de services de police et de justice disponible pour les hommes, les femmes, les garçons et les filles est faible, ciblez les principaux problèmes, tout en essayant d'intégrer chacune des 16 dimensions.
- ✓ Si votre institution ne déploie pas de personnel dans des actions de maintien de la paix, ne prenez pas en compte les questions portant sur le maintien de la paix.

## Comment poser les questions ?

Il existe différentes manières de rassembler les informations nécessaires à l'auto-évaluation institutionnelle ; elles sont présentées à l'étape 5. Le groupe de travail devra décider des techniques à utiliser en fonction des objectifs de l'évaluation, du temps et des ressources disponibles. Par exemple :

- si le groupe de travail est restreint en taille et en ressources, il peut décider de se limiter à une étude de documents et à des entretiens avec quelques membres clés du personnel et quelques ONG.
- si le groupe de travail dispose de plus amples ressources, il peut également concevoir un court questionnaire pour le personnel (jusqu'à 20 questions), organiser des groupes de réflexion et des entretiens avec un large éventail de groupes communautaires.

Certaines techniques présentées à l'étape 5 nécessitent des ressources et une expertise particulières. De manière idéale, les groupes de discussion devraient être dirigés par des experts sachant gérer une dynamique de groupe, afin d'éviter que le groupe ne soit écrasé par certains individus ou laisse transparaître une fausse impression de consensus. De la même manière, les entretiens de groupe nécessitent des compétences en médiation, des ressources afin de réunir les participants et du temps afin d'organiser chaque rencontre.

Certaines sources d'informations sont suggérées à la suite de chaque ensemble de questions dans le chapitre 3. Ces sources ne sont pas exhaustives ou obligatoires. Toutefois, lorsque cela s'avère possible, il est préférable d'utiliser plus d'une source ou méthode de collecte de données afin de vérifier les résultats par recoupement.

Il est important d'impliquer autant que possible l'ensemble de l'institution dans le processus d'auto-évaluation. L'évaluation représente une opportunité d'augmenter la visibilité, la compréhension et le soutien à la prise en charge des questions de genre au sein de l'ensemble de l'institution, y compris la hiérarchie, et d'obtenir des contributions pour un éventuel plan d'action ciblant les sexes. Bien que leur rôle soit essentiel, il est important de ne pas limiter le processus aux unités spécialisées sur les questions de genre, aux services en charge des ressources humaines ou de la formation. Par ailleurs, l'implication de parties prenantes externes dans le processus d'évaluation représente pour l'institution un moyen de consulter les femmes, les hommes et les groupes marginalisés au sein de la communauté, de renforcer les alliances avec les organisations de femmes et les ONG qui fournissent des services d'aide, et de s'engager activement auprès des communautés locales.



## ÉTAPE 5 : RASSEMBLER LES INFORMATIONS

Les points suivants présentent les principales méthodes qui devraient permettre au groupe de réunir les informations nécessaires à l'évaluation.

A. **Étude de documents** : par exemple, les politiques nationales, les politiques institutionnelles, les procédures, les programmes de formation, les manuels et les rapports, les sites Internet institutionnels, les articles de journaux, les rapports publiés par des ONG locales et internationales, les enquêtes préalables sur les perceptions en matière de sécurité et de justice chez les hommes et les femmes.

B. **Entretiens avec des informateurs clés** : avec des membres du personnel dans et en dehors de l'institution, sélectionnés pour leur connaissance et leur expérience en lien avec les problématiques soulevées par l'évaluation. Les entretiens sont avant tout d'ordre qualitatif, abordent les questions en profondeur et sont semi structurés. L'enquêteur guide chaque entretien à travers une série de thèmes et problématiques pertinents, pour un total de 15 à 35 entretiens. L'appendice 3 offre des conseils quant à la conduite des entretiens.

Les entretiens peuvent être organisés avec :

- Les membres de la hiérarchie, les personnes responsables du recrutement, les personnes responsables de la réponse aux plaintes concernant les problèmes de discrimination, les personnes responsables d'unités spécialisées dans la prise en charge des cas de crimes sexistes, les représentants des associations professionnelles de femmes et les organes de contrôle internes ;

### Moyens de collecter les informations

- ✓ Étude de documents
- ✓ Entretiens
- ✓ Questionnaires
- ✓ Groupes de discussion
- ✓ Visite de sites sur le terrain
- ✓ Entretiens de groupe dans la communauté
- ✓ Sondages et enquêtes

- Des personnes en dehors de l'institution – au sein du ministère concerné, d'organes de contrôle externes (le Bureau du Médiateur par exemple ou la commission en charge des droits humains), d'organisations de femmes ou encore au sein d'organisations de droits humains.

C. **Questionnaires** : distribués à une partie du personnel ciblée à l'avance, à un échantillon représentatif du personnel, à des anciens membres du personnel ou encore, par exemple, à des organisations locales de femmes, de jeunes et à des ONG. Si les personnes ciblées par le questionnaire ont accès à Internet, des outils en ligne tels que SurveyMonkey peuvent être utiles et protéger l'anonymat. La collecte des réponses peut parfois prendre beaucoup de temps. Les questionnaires peuvent également manquer de pertinence lorsque le niveau d'alphabétisation des personnes ciblées est limité, ou ils doivent alors rester très simples.

#### Conseil 4 : Entretiens

Envisagez de faire appel à un enquêteur externe pour conduire les entretiens, ou même une personne provenant d'un autre département. Les personnes interrogées pourront s'exprimer plus librement face à un interlocuteur extérieur à leur unité ou leur hiérarchie.

Si la documentation existante est limitée, si l'évaluation se penche sur les perceptions chez les membres du personnel ou du public, ou s'il est par ailleurs difficile d'accéder à l'information, des méthodes plus originales devront être déployées pour pouvoir rassembler les informations adéquates. Ces techniques comprennent notamment les éléments suivants :

D. **Groupes de discussion/de réflexion** : un facilitateur compétent guide entre 7 et 12 participants tout au long d'une discussion portant sur leurs perceptions, leurs opinions, leurs croyances et leur comportements à l'égard de différents sujets, identifiés dans un guide de discussion ou une liste de questions. Au lieu de poser directement les questions, le facilitateur peut employer des exercices participatifs, en demandant par exemple aux participants de classer des enjeux par ordre d'importance ou de dessiner les liens entre les différents acteurs impliqués. Le facilitateur doit rester vigilant et veiller à ne pas imposer son point de vue. Une ou plusieurs personnes se chargent de la prise de note afin de garder une trace des commentaires et des observations. Les sessions de groupe durent en général entre une et deux heures. L'appendice 4 offre un exemple de lignes directrices permettant de diriger un groupe de discussion.

De manière idéale, il faut essayer que chaque groupe de discussion réunisse un type différent de personnes dont vous souhaitez obtenir des informations (par exemple, les responsables hiérarchiques, les usagers des services offerts par l'institution, les nouveaux employés). Il peut être pertinent d'organiser des groupes de réflexion dans différentes régions, ou avec des membres du personnel à différents niveaux dans la hiérarchie de l'institution. Il est également possible de créer des groupes de discussion séparés entre hommes et garçons d'un côté et femmes et filles de l'autre, si cela permet notamment d'assurer une plus grande liberté d'expression au sein de chaque groupe.

Les groupes de discussion peuvent représenter un bon moyen de récolter des informations d'ordre qualitatif, les participants pouvant même mettre en avant des enjeux auxquels vous n'aviez pas encore pensé. Ces groupes peuvent être particulièrement utiles lorsque les informations présentes dans la documentation disponible s'avèrent insuffisantes, par exemple sur les questions liées à la culture institutionnelle. Il faut cependant rester vigilant et ne pas considérer l'opinion d'un groupe de discussion donné comme nécessairement représentative de l'avis d'une partie plus large des personnes concernées directement ou indirectement par l'évaluation.

- E. **Visites sur le terrain** : par exemple, dans les postes de police, les tribunaux et les lieux de prise en charge des victimes de violence sexiste.
- F. **Groupes d'entretiens avec la communauté** : réunion ouverte aux membres de la communauté lors de laquelle une série de questions est posée et une discussion est animée. L'animateur suit un questionnaire soigneusement préparé. Des réunions séparées peuvent être organisées pour les femmes et les hommes, ou encore avec des femmes et des hommes issus de groupes marginalisés.
- G. **Mini-sondage** : questionnaire structuré comprenant un nombre limité de questions fermées (réponse par oui ou non) distribué à un échantillon de 25 à 75 personnes. Vous pouvez, par exemple, mener une telle enquête auprès de personnes bénéficiant des services d'un poste de police, d'un tribunal ou d'un service d'aide aux victimes, ou encore auprès de femmes ou d'hommes membres du personnel (en gardant à l'esprit que bien que les données obtenues puissent être d'ordre quantitatif, elles ne doivent pas être généralisées – votre échantillon n'étant pas représentatif de toute la population).

H. **Enquêtes exhaustives** : effectuées auprès d'un échantillon représentatif soigneusement sélectionné, afin de produire des résultats pouvant être généralisés à une population plus large. De telles enquêtes peuvent être axées sur une problématique précise et pertinente à l'institution, comme les obstacles rencontrés par les femmes dans le processus de recrutement, ou elles peuvent mesurer l'opinion du public vis à vis de l'institution ou de la qualité des services qu'elle fournit<sup>4</sup>. Ces enquêtes approfondies sont relativement complexes, et nécessitent l'intervention de chercheurs compétents pour leur conception et leur mise en œuvre, mais elles peuvent fournir une information plus fiable.

La planification des groupes de discussion et des entretiens de groupe dans la communauté doit être accompagnée d'une réflexion sur les éventuelles dispositions à prendre afin d'assurer la participation des femmes et des filles – notamment par la mise à disposition de moyens de transport ou de systèmes de garde d'enfant. Il est essentiel que les sessions soient organisées à des horaires et dans des lieux qui arrangent les hommes et les femmes dont vous sollicitez la participation.

Toute personne participant à l'évaluation doit comprendre de quelle manière les renseignements qu'elle a fourni seront utilisés, en particulier si ces informations lui seront attribuées ou pas, et quelles autres personnes seront consultées.

Lors de la collecte de données, il est important de noter si l'information provient d'un homme, d'une femme, d'un garçon ou d'une fille, ainsi que leur groupe d'âge (soit des données ventilées par sexe et par âge) afin de pouvoir analyser les variations entre les groupes. Selon le contexte, il pourrait également être utile d'enregistrer d'autres caractéristiques, telles que le rang dans la hiérarchie de l'institution et l'affiliation, la religion, le groupe linguistique ou l'origine ethnique.



## ÉTAPE 6 : ANALYSER ET RAPPORTER LES RÉSULTATS

Au moment de l'analyse, il pourrait s'avérer nécessaire de s'entretenir avec des personnes ayant déjà participé à un entretien afin de revenir sur les éléments nécessitant une clarification ou une précision. Vous pouvez utiliser vos données ventilées par sexe afin de mieux comprendre les différences entre les réponses des femmes et des hommes, ainsi que les types de besoins et les différentes opinions que ces deux groupes ont exprimés.

Le groupe de travail doit reprendre les résultats de l'évaluation et les intégrer dans un projet de rapport. Le but du rapport est de mettre en lumière les forces de l'institution, les ressources et les bonnes pratiques observées en matière prise en charge des questions de genre, ainsi que les domaines dans lesquels des améliorations pourraient être apportées. Il s'agit de dresser un portrait général de l'institution. La formulation de recommandations aide à orienter l'institution vers des prises de décision positives pour l'avenir.

### Conseil 5 : Résumé

Rédigez un résumé de votre rapport. Dans le rapport, intégrez des tableaux de synthèse, des encadrés et des appendices qui permettent de présenter vos résultats de manière plus claire.

Le rapport ne doit pas nécessairement inclure chaque question abordée au cours du processus d'évaluation, mais il doit intégrer chacun des six thèmes de l'évaluation (Efficacité de la prestation ; Lois, politiques et planification ; Relations avec la communauté ; Responsabilité et contrôle ; Personnel ; Culture institutionnelle). L'inclusion de données ou de synthèses sur des informations d'ordre descriptif est utile car elle permet de servir de base à de futures études comparatives. Par exemple, si l'évaluation a intégré un questionnaire, il pourra être possible d'écrire : « Nous avons découvert que 67 % des femmes et 45 % des hommes au sein du personnel avaient une connaissance préalable de la politique en matière d'égalité des sexes instaurée par l'institution ». À partir de l'analyse de documents et des visites de terrain, il sera par exemple possible de dire : « Seulement 40 % des postes de police/tribunaux étaient équipés de salles d'attente séparées destinées aux victimes de violence sexiste ». Un exemple de plan pour le rapport est fourni en appendice 5.

<sup>4</sup> Les enquêtes portant sur la perception ou l'opinion publique évaluent l'ensemble des réactions ou croyances au sein d'une population cible, le plus souvent en sélectionnant un échantillon d'individus au sein de ce groupe afin de mener l'enquête. Les enquêtes quantitatives sur la prestation de services et le contrôle citoyen de l'action publique sont des types d'enquêtes participatives qui font appel à l'avis des utilisateurs des services publics. Les sources d'information sur ces méthodes incluent : Banque mondiale, *Suivi & évaluation : quelques outils, méthodes et approches*. Washington, DC, 2004, p. 12-13 ; World Bank Social Development Notes, 'Citizen Report Card Surveys – A Note on the Concept and Methodology', Note No. 91, February 2004. Une enquête effectuée auprès de la population combinée avec 20 groupes de discussion afin d'examiner les perceptions sur les questions de sécurité au Kosovo est menée par le Forum for Civic Initiatives et Saferworld, *A Matter of Trust*. Londres : 2010 (en anglais).

Le rapport doit être ensuite présenté et faire l'objet d'une discussion avec les responsables concernés et impliqués depuis le lancement de l'auto-évaluation, puis être adopté de manière formelle par l'institution (par exemple par la signature d'un haut responsable). Le rapport devrait également faire l'objet d'une présentation auprès du personnel, par exemple lors d'une réunion spéciale, dans le bulletin du personnel ou via l'intranet de l'institution. Le public et les médias peuvent être invités lors de la présentation des résultats.



## ÉTAPE 7 : DÉVELOPPER UN PLAN D'ACTION CIBLANT LES QUESTIONS DE GENRE

Le rapport d'évaluation offre un aperçu de la capacité de prise en charge des questions de genre par l'institution. L'étape suivante consiste à consolider les efforts en se basant sur les forces de l'institution en relation avec ces questions, tout en procédant à des améliorations dans les domaines où l'institution pourrait mieux prendre en charge les questions de genre, à travers un plan d'action.

### Qui ?

Le groupe de travail en charge de l'évaluation peut être responsable de la conception d'un plan d'action ciblant les questions de genre, comme étape finale du processus institutionnel d'auto-évaluation. Une autre stratégie consiste à laisser la conception du plan à l'unité étant en charge de l'élaboration des politiques et des stratégies au sein de l'institution. Dans ce cas, le groupe de travail chargé de l'auto-évaluation devrait être étroitement consulté et impliqué dans l'élaboration du plan. Des stratégies doivent également être instaurées pour faciliter le soutien et la contribution de la hiérarchie, afin d'assurer une mise en œuvre et une appropriation optimales. Le plan d'action sur le genre doit être approuvé et soutenu jusque dans les plus hautes sphères de l'institution.

La section présentant les ressources complémentaires dresse une liste de documents portant sur la programmation d'actions axées sur les sexes et d'exemples de plans d'action sur le genre conçus par des institutions du secteur de la sécurité.

### Quoi ?

Le plan d'action centré sur les questions de genre doit aborder les défis spécifiques à l'institution concernée et mis en lumière par l'auto-évaluation sur le genre. Le plan peut faire appel à des ressources au sein de l'institution et de la communauté afin de renforcer sa prise en charge des questions de genre, d'intégrer les suggestions du personnel et des parties prenantes externes.

Ce plan d'action devrait se baser sur les politiques mises en place au sein de l'institution en ce qui concerne les sexes, identifiées et regroupées sous le thème B de l'évaluation (Lois, politiques et planification). L'existence préalable d'une politique institutionnelle en matière de genre sera d'une grande aide. Même dans les cas où ce type de politique n'a pas été mis en place au sein de l'institution, il sera possible de se référer aux engagements pris au niveau national (inscrits dans la constitution, dans les lois sur les droits des femmes ou sur l'égalité de sexes), ou au niveau régional et international (à l'image de la CEDEF, des résolutions du Conseil de sécurité sur les femmes, la paix et la sécurité), engagements que l'institution doit elle-même respecter à son niveau.

Les ressources telles que la Boîte à outil « Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité », conçue conjointement par le DCAF, l'OSCE-BIDDH et UN-INSTRAW, proposent des stratégies afin d'améliorer la prise en charge des questions de genre des institutions du secteur de la sécurité et offrent des idées quant aux types d'initiatives pouvant être intégrés dans le plan d'action ciblant les questions de genre. Vous pouvez en particulier faire appel aux outils suivants : La place du genre dans la réforme de la police, La place du genre dans la réforme de la justice, La place du genre dans la réforme de la défense et la Mise en œuvre des résolutions sur les femmes, la paix et la sécurité dans la réforme du secteur de la sécurité. Le plan d'action pour l'égalité des sexes devra a priori prendre en compte chacun des six thèmes abordés au cours de l'évaluation :

### Conseil 6 : Stratégies pour le changement

Ayez les stratégies de changement sur les problèmes mis en lumière par l'évaluation. Accentuez l'idée qu'une meilleure capacité de réponse aux questions de genre accroît de manière générale l'efficacité de l'institution.

- A. Efficacité de la prestation – correspondant par exemple à l'amélioration de la formation sur les questions de genre pour des groupes cibles au sein du personnel ;
- B. Lois, politiques et planification – par exemple, mise en place de structures de coordination et de responsabilisation internes afin de développer la prise en charge institutionnelle des questions de genre ;
- C. Relations avec la communauté – développement de la coopération avec les ONG fournissant des services aux victimes, par exemple ;
- D. Responsabilité et contrôle – par exemple, élaboration de protocoles de réponse aux plaintes liées à des cas de violence sexiste ;
- E. Personnel – définition d'une campagne pour le recrutement, la rétention et l'avancement des femmes, par exemple ;
- F. Culture institutionnelle – initiatives de réponse au harcèlement sexuel, par exemple.

Le plan d'action doit définir :

- des objectifs pouvant être atteints de manière réaliste et pouvant être mesurés ;
- les activités à entreprendre pour atteindre ces objectifs ;
- un calendrier pour la réalisation de ces objectifs ;
- des responsabilités clairement établies aux différents niveaux de la hiérarchie (depuis les plus hauts responsables jusqu'aux employés) ;
- les ressources humaines, financières et autres ressources nécessaires ;
- un cadre de suivi, d'évaluation et de compte-rendu.

L'appendice 6 inclut un modèle pour rédiger un plan d'action.

Lorsque cela s'avère possible, le plan d'action doit prendre en compte les causes profondes des problèmes relevés lors de l'évaluation et ne doit pas se limiter aux symptômes observés en surface. Par exemple, si le nombre de femmes au sein du personnel pose problème et nécessite le lancement d'une campagne de recrutement ciblant les femmes, le plan d'action devra mentionner les raisons pour lesquelles les femmes quittent leur emploi. Le plan d'action peut par ailleurs inclure plusieurs types d'objectifs à différentes échéances :

- Action immédiate (impact élevé, coût faible ou nul) ;
- Court terme (coût raisonnable, impact clair, mesure urgente, recherche de consensus) ;
- Moyen terme (impliquant des recherches supplémentaires, une planification stratégique, une estimation des coûts, une sensibilisation du public, la création de partenariats) ;
- Long terme (modification drastique des politiques internes, planification de l'action à long terme et coût plus élevé).

La création de systèmes de suivi et de compte-rendu relatifs à la réalisation des objectifs fixés par le plan est une étape essentielle. Le suivi permet de mesurer le progrès vers la transformation de l'organisation en termes de prise en charge des questions de genre. Le suivi peut être intégré au cœur des systèmes de gestion des rendements déjà existants (les outils de mesure des performances individuelles et d'équipe peuvent par exemple inclure des critères d'évaluation relatifs aux questions de genre) et/ou être réalisé par des structures spécialisées (à l'exemple d'un groupe de travail interdépartemental sur les questions de genre). Il est important d'analyser comment les organisations de femmes et les autres parties prenantes issues de la communauté peuvent être impliquées dans les processus de suivi et de compte-rendu (par exemple, un centre de crise pour les femmes pourrait être consulté régulièrement au sujet de la performance de la police dans la prise en charge des victimes de violence domestique). Les obligations liées aux comptes-rendus doivent être clairement définies dans le plan d'action : qui est chargé d'effectuer des rapports, auprès de qui ces personnes doivent-elles le faire, sur quels domaines d'activité, à quels intervalles et sous quel format ?

#### Conseil 7 : Objectifs

Fixez des objectifs intermédiaires et progressifs. Ne pas essayer de réaliser l'ensemble du plan d'action en une seule fois.





## ÉTAPE 8 : ÉVALUER, ASSURER LE SUIVI ET ADAPTER

La prise en charge des questions de genre n'est pas un objectif pouvant être réalisé une fois pour toutes. L'excellence institutionnelle et la prise en charge des questions de genre nécessitent un engagement et un dévouement permanents de la part du personnel, ainsi que l'allocation de nouvelles ressources et la mise en place de nouveaux processus de manière continue et répétée. Au minimum, il faut :

### Conseil 8 : Suivi

Chargez au moins un membre du personnel du suivi du plan d'action sur le genre, en définissant bien les tâches et les responsabilités.

- assurer le suivi des progrès dans la réalisation des objectifs du plan d'action sur le genre ;
- évaluer les obstacles à la mise en œuvre du plan d'action ;
- réviser de manière régulière le plan d'action afin de mettre à jour le calendrier d'activités, d'évaluer les progrès, d'adapter les actions et d'ajouter de nouvelles activités. Intégrer ces révisions lors de la publication cyclique des rapports telle qu'elle est effectuée au sein de l'institution, ou le faire séparément (par exemple tous les trois mois ou tous les six mois).

Il est essentiel de communiquer régulièrement au personnel et aux autres parties prenantes les progrès réalisés dans la mise œuvre du plan d'action centré sur les questions de genre. Pour ce faire, il est utile de réfléchir aux moyens permettant de préserver une bonne dynamique de travail sur les questions de genre, en organisant des événements pour fêter par exemple les réussites et en réaffirmant l'engagement de l'institution une ou deux fois par an, en présentant les avancées dans le recrutement de femmes, en célébrant, en partenariat avec les organisations de la société civile, la Journée internationale de la femme du 8 mars, en organisant des événements lors des journées nationales dédiées aux droits des femmes, et en participant aux campagnes nationales et internationales telles que la Campagne des 16 journées d'activisme contre la violence faite aux femmes et la Campagne du Ruban Blanc.

L'institution peut organiser une nouvelle auto-évaluation centrée sur les questions de genre trois ou cinq ans après l'évaluation initiale afin de mesurer les progrès et de réviser le plan d'action ciblant les questions de genre.

### EXEMPLE 2 : L'AUTO-ÉVALUATION DES SERVICES DE POLICE D'ALBUQUERQUE SUR LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DES FEMMES

En 1995, le nombre de femmes faisant acte de candidatures à des postes au sein des services de police d'Albuquerque (*Albuquerque Police Department, APD*) a diminué. L'APD a réagi en lançant le projet « Un nouveau lieu de travail pour les femmes » (*New Workplace for Women*), dont la première étape a consisté à réaliser une auto-évaluation de l'institution. En utilisant un guide d'auto-évaluation développé par le National Center for Women & Policing (Centre national pour les femmes et la police) avec l'aide du *National Institute for Women in Trades, Technology and Sciences* (Institut national pour les femmes travaillant dans le commerce, les technologies et les sciences), l'APD a réalisé une **évaluation des besoins** et une **auto-évaluation**.

L'**évaluation des besoins** a intégré trois éléments :

- Une évaluation de la capacité de l'APD à intégrer des femmes à des postes traditionnellement réservés aux hommes à travers des entretiens avec divers intervenants clés, des enquêtes anonymes auprès de femmes et d'hommes membres des forces de police, des groupes de discussion, l'étude des politiques et des procédures, l'analyse des données statistiques et un examen des équipements, des uniformes, des vestiaires et des toilettes.
- La mise en place d'une équipe chargée du soutien au recrutement des femmes, en partenariat avec les parties prenantes concernées ;
- Une campagne de sensibilisation à l'initiative « Un nouveau lieu de travail pour les femmes » au sein de l'APD grâce à des présentations auprès du personnel, dans les bulletins et d'autres moyens de communication internes, au cours d'entretiens individuels et de groupes de discussion.

Les forces de police d'Albuquerque ont prolongé les efforts déployés lors de l'évaluation des besoins par une **auto-évaluation** axée sur les questions suivantes.

- Quelles sont les méthodes de recrutement et plus encore, l'institution mène-t-elle des campagnes de recrutement actif ?
- Quels messages faites-vous passer ? Les brochures de recrutement donnent-elles l'impression que les femmes sont les bienvenues au sein de l'institution ?
- Analysez les taux de rétention du personnel : en quoi diffèrent-ils en fonction du sexe et de l'origine ethnique ?
- Considérez les politiques en matière de harcèlement sexuel et les comportements qui sont tolérés ou non au sein de l'organisation.
- Quelles sont les politiques existantes en matière de garde d'enfants, de congés familiaux et de congés de maternité ?
- Vos services disposent-ils ou peuvent-ils fournir des équipements et uniformes adaptés aux femmes ?

L'auto-évaluation a mis en lumière l'élimination disproportionnée, lors du processus de recrutement, de certains candidats à cause de leur origine ethnique ou de leur sexe, tandis que les campagnes de sensibilisation et de recrutement ne parvenaient pas à cibler les groupes sous-représentés, notamment les femmes.

Le *National Institute for Women in Trades, Technology and Sciences* a réalisé un rapport et un plan d'action basés sur les résultats de l'auto-évaluation. Le projet « Un nouveau lieu de travail pour les femmes » a été axé sur un meilleur accès des femmes à l'emploi au sein de l'APD grâce à des processus de recrutement plus équitables, des campagnes de sensibilisation et de recrutement à destination des femmes, la mise en place de politiques internes prenant mieux en considération les besoins particuliers des femmes, tels que l'accès à un système de garde d'enfant ou à des uniformes adaptés, et des initiatives pour prévenir le harcèlement sexuel.

### Résultats

Deux ans après le lancement du projet « Un nouveau lieu de travail pour les femmes », la proportion de femmes recrutées à l'école de police est passée de 10 à 25 %, et le taux de rétention des femmes a atteint un niveau comparable à celui des hommes.

### Sources

DCAF, « Auto-évaluation de la police sur le recrutement et la rétention de femmes », dans *Exemple pratique: Genre et réforme du secteur de la sécurité - support de formation en ligne*, [http://www.gssrtraining.ch/images/stories/PDF/AME\\_FR/ExempleEtatsunis.pdf](http://www.gssrtraining.ch/images/stories/PDF/AME_FR/ExempleEtatsunis.pdf) (consulté le 13 Octobre 2011).

National Institute for Women in Trades, Technology and Sciences, « New Workplace for Women », [www.iwitts.com/html/new\\_workplace\\_for\\_women\\_projec.html](http://www.iwitts.com/html/new_workplace_for_women_projec.html) (consulté le 9 juin 2011).

Polisar, J. et Milgram, D., « Recruiting, integrating and retaining women police officers: Strategies that work », in *The Police Chief*, Octobre 1998, p. 42–53.





### EXEMPLE 3 : RENFORCER LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES RELATIVES AUX SEXOSPÉCIFICITÉS AU SEIN DES FORCES ARMÉES NÉERLANDAISES

Les forces armées des Pays-Bas ont souhaité renforcer la présence des femmes à toutes les fonctions et dans toutes les régions. Le ministère de la Défense a lancé un plan d'action ciblant les sexospécificités en octobre 2004. Cette initiative n'a cependant pas immédiatement entraîné une hausse considérable du taux de femmes au sein du personnel. En 2006, le ministère de la Défense a fait appel à une équipe de consultants pour qu'elle collabore avec les personnes chargées de l'élaboration des politiques au sein des forces armées afin d'améliorer l'efficacité des politiques relatives aux sexospécificités.

L'équipe de consultants a entrepris un travail de recherches à travers l'envoi de questionnaires par courrier et des entretiens. Les résultats ont mis en avant deux domaines nécessitant une action :

- renforcer la politique d'égalité des sexes alors en place et la rendre plus contraignante ;
- faire évoluer la culture institutionnelle en matière de genre.

Plus la présence des femmes est importante au sein d'une organisation, plus il sera facile d'influencer et de faire évoluer la culture institutionnelle en matière de genre. À partir de la littérature disponible dans d'autres secteurs, le ministère de la Défense a défini un seuil critique de 30 % de femmes au sein du personnel.

Le ministère a développé les stratégies suivantes afin de renforcer le pouvoir coercitif des politiques relatives aux sexospécificités au sein des forces armées néerlandaises :

- la sensibilisation aux avantages offerts par la politique relative aux sexospécificités pour l'organisation, notamment à travers une campagne de communication portant sur l'impact positif de la présence accrue des femmes au sein de l'institution ;
- la clarification des objectifs de la politique relative aux sexospécificités grâce à la mise en place d'indicateurs ;
- la création d'un système de responsabilisation, et l'évaluation et l'adaptation de la politique relative aux sexospécificités ;
- la création d'un système de récompenses et de sanctions.

Il est très important que les politiques portant sur les questions de genre soient perçues de manière positive. Les succès à court terme permettent de construire et de renforcer sur le long terme le soutien qu'elles reçoivent.

Les conseillers en matière de genre du ministère de la Défense ont développé d'étroits liens de collaboration avec d'autres éléments au sein de l'institution, en particulier avec les responsables des politiques de gestion du personnel. Ils travaillent à l'intégration des questions de genre dans les règlements, les processus et les systèmes du ministère de la Défense déjà existants.

Cette approche, axée à la fois sur les politiques et la culture de l'institution, est toujours en place. Cela a eu comme effet de renforcer la compréhension des questions de genre au sein des forces armées, ce qui a entraîné une augmentation du nombre de femmes. En deux ans, la proportion de femmes dans les rangs supérieurs au grade de lieutenant est passée de 2 à 3 %.





# CHAPITRE 3 : QUESTIONS PORTANT SUR LES 16 DIMENSIONS DE LA PRISE EN CHARGE DES QUESTIONS DE GENRE

CETTE AUTO-ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE ABORDE LA PRISE EN CHARGE DES QUESTIONS DE GENRE À TRAVERS 16 DIMENSIONS REGROUPÉES EN SIX THÈMES

## Thème A : Efficacité de la Prestation

1. Capacité et formation
2. Accès aux services
3. Données sur les crimes sexistes

## Thème B : Lois, politiques et planification

4. Lois et normes nationales, régionales et internationales
5. Politiques, procédures et coordinations au sein de l'institution

## Thème C : Relations avec la communauté

6. Perception du public
7. Coopération et concertation avec le public

## Thème D : Responsabilité et contrôle

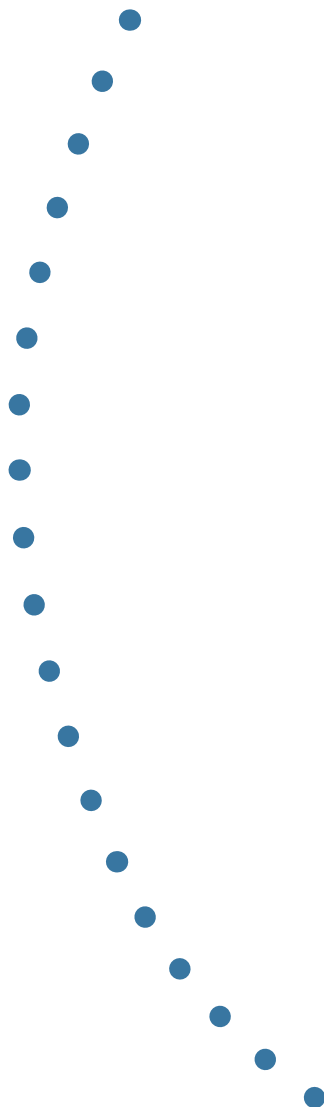
8. Plaintes contre le personnel du secteur de la sécurité
9. Contrôle interne et externe

## Thème E : Personnel

10. Recrutement et sélection
11. Rétention
12. Affectation, déploiement, avancement et rémunération
13. Accompagnement et soutien
14. Infrastructure et équipement

## Thème F : Culture institutionnelle

15. Compréhension des questions de genre et relations entre personnel masculin et féminin
16. Leadership et représentation publique



## THÈME A : EFFICACITÉ DE LA PRESTATION

### 1) CAPACITÉ ET FORMATION

Afin de répondre au mieux aux différents besoins des hommes, des femmes, des garçons et des filles en matière de sécurité et de justice, les institutions du secteur de la sécurité doivent avoir suffisamment de personnel (notamment en ce qui concerne le personnel féminin), de programme de formation, d'équipements et de locaux. La prévention des crimes liés à la violence sexiste et la réponse dont ils font l'objet nécessitent, en particulier, des formations et des procédures spécifiques. Le comportement des membres du personnel est très important, la discrimination et les préjugés sexistes au sein des institutions du secteur de la sécurité étant un obstacle majeur à la prestation des services de justice et de sécurité.

Voir le modèle pour la collecte d'informations en lien avec la formation à l'appendice 7.

#### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Quelles mesures (par exemple des formations ou des campagnes de sensibilisation) ont été mises en place dans votre institution pour familiariser le personnel à tous les niveaux de la hiérarchie avec leurs obligations en lien avec :
- les droits humains, y compris les droits des femmes ;
  - l'analyse centrée sur le genre et l'intégration systématique de la dimension genre ;
  - les lois nationales et les politiques relatives aux sexes/spécificités ;
  - toutes les politiques institutionnelles relatives aux sexes/spécificités ;
  - l'égalité des chances ;
  - le harcèlement sexuel et la discrimination ;
  - la prévention et la réponse à la violence sexiste ?<sup>5</sup>
- B. De quelle manière les questions de genre et de droits des femmes sont-elles intégrées aux formations proposées au sein de votre institution ? Faites-en une liste.
- C. Certains membres du personnel font-ils preuve de préjugés sexistes (si par exemple leur attitude reflète que selon eux, les femmes ne sont pas des témoins fiables, ou s'ils pensent que les hommes ont le droit d'abuser physiquement et sexuellement leurs épouses ou que les femmes sont responsables des abus qu'elles subissent à cause de leur tenue vestimentaire) ?  
Oui  Non  Dans l'affirmative, listez les exemples.

#### QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- D. Quelles formations spécifiques à leur mission sont offertes en matière de genre ?
- E. Existe-t-il un poste de conseiller en charge des questions relatives au genre dans chaque mission ? Oui  Non   
Dans l'affirmative, la description de poste du conseiller chargé des questions de genre est-elle clairement établie, le conseiller dispose-t-il d'un accès suffisant au commandement et aux ressources en soutien à l'analyse centrée sur le genre et la réponse en matière de genre au cours des opérations ?
- F. Lors des opérations, comment est-ce que les membres du personnel, de sexe masculin et féminin, interagissent à la fois avec les hommes et avec les femmes au sein des communautés locales, notamment pendant les fouilles et la prise de renseignement ? Les femmes sont-elles suffisamment nombreuses au sein du personnel pour participer à ces missions et remplir ces rôles correctement ?

<sup>5</sup> Une liste d'exemples des formes de violence sexiste est donnée en appendice 1.

- G. Comment le personnel déployé lors de missions de maintien de la paix et d'autres opérations est-il formé sur :
- les codes de conduite en vigueur ;
  - l'exploitation sexuelle et les abus ;
  - la protection des civils ;
  - la prévention de la violence sexuelle envers les femmes et les filles ;
  - la protection des femmes, leurs droits et leurs besoins ;
  - les résolutions 1325 et 1820 du Conseil de sécurité des Nations Unies ;
  - l'intégration des femmes aux missions de maintien et de consolidation de la paix ;
  - le VIH/SIDA ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES SERVICES DE POLICE

- D. Quel est le nombre (ou le pourcentage) de femmes membre du personnel dans chaque poste de police ? Ces effectifs permettent-ils aux policières d'être disponibles afin de systématiquement prendre en charge les prisonnières, les victimes ou les témoins de sexe féminin, lorsque cela s'avère nécessaire ?
- E. Chaque poste de police dispose-t-il d'installations de détention adéquates pour les hommes et les femmes, les filles et les garçons (les femmes et les hommes sont séparés, de même que les adultes et les mineurs) ? Oui  Non
- F. Les forces de police considèrent-elles les crimes sexistes comme une priorité dans leur travail ? Oui  Non   
Comment cela s'exprime-t-il dans les faits ?
- G. Quelle formation les agents de police suivent-ils quant aux formes spécifiques de violence sexiste, notamment la traite des êtres humains, la violence familiale et les agressions sexuelles ?
- H. Existe-t-il des unités ou des services spécialisés dans la prise en charge des crimes sexistes, par exemple des brigades de lutte contre la traite des êtres humains, des postes de police pour femmes ou des unités de soutien aux familles ? Oui  Non   
Dans l'affirmative, ces unités ou services disposent-ils de moyens matériels et humains suffisants ?
- I. Quels sont les équipements et autres ressources disponibles dans chaque poste de police pour répondre aux crimes sexistes (par exemple, trousse médicolégale pour les cas de viol afin de collecter les preuves) ? Ces ressources sont-elles suffisantes et adaptées ?
- J. Quelles sont les installations disponibles dans chaque poste de police pour recevoir les plaintes et enquêter sur les crimes sexistes (par exemple, des espaces permettant de conduire les entretiens en privé, soutien scientifique et médico-légal, traducteurs) ? Ces installations sont-elles adéquates ?
- K. Les victimes de crimes sexistes peuvent-elles déposer plainte dans leur propre langue ? Oui  Non
- L. Quelles actions la police entreprend-elle afin de prévenir les crimes sexistes (campagnes publiques ou ordres concernant l'arrestation préventive par exemple) ?
- M. Comment le personnel de police déployé lors de missions de maintien de la paix et d'autres opérations est-il formé sur :
- les codes de conduite en vigueur ;
  - l'exploitation sexuelle et les abus ;
  - la protection des civils ;
  - la prévention de la violence sexuelle envers les femmes et les filles ;
  - la protection des femmes, leurs droits et leurs besoins ;
  - les résolutions 1325 et 1820 du Conseil de sécurité des Nations Unies ;
  - l'intégration des femmes aux missions de maintien et de consolidation de la paix ;
  - Le VIH/SIDA ?

N. Quelle est la formation proposée au personnel de police déployé lors de missions de maintien de la paix en matière de genre ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA JUSTICE

- D. Comment les droits des femmes et la poursuite des crimes sexistes sont-ils pris en compte dans :
- les cursus au sein des facultés et écoles de droit ;
  - les formations professionnelles pour les avocats ;
  - la formation des procureurs ;
  - la formation des juges ?
- E. Les juges, les procureurs et les avocats ont-ils facilement accès à des exemplaires des textes de loi et de jurisprudence concernant les femmes (notamment sur la violence sexuelle, la violence familiale, le mariage, la garde des enfants, l'héritage, la propriété) ? Oui  Non
- F. Les crimes sexistes sont-ils une priorité dans le travail des procureurs et des juges ?  
Oui  Non  Comment cela se traduit-il dans leur travail ?
- G. Existe-t-il des unités des poursuites judiciaires spécialisées, des juges et des tribunaux disposant de personnel formé à la prise en charge des crimes sexistes ? Oui  Non   
Dans l'affirmative, les effectifs et les ressources sont-ils adéquats ?
- H. De quels moyens les tribunaux traitant les cas de violence sexuelle disposent-ils afin de protéger l'intimité, la dignité et la sécurité des victimes (par exemple grâce à des installations permettant de tenir des audiences à huis-clos, des écrans assurant l'anonymat derrière lesquels les témoins et les victimes peuvent témoigner, des salles d'attente séparées pour les témoins, les victimes et les accusés) ?

#### Sources d'information suggérées :

- les entretiens avec des membres du personnel au niveau local, au niveau des districts et au niveau national afin de s'assurer que les formations, les ressources et le personnel alloués sont adéquats ;
- les entretiens avec des membres du personnel provenant d'unités spécialisées dans la prise en charge des crimes sexistes, lorsqu'elles existent ;
- les entretiens avec des représentants d'ONG locales et internationales ;
- les entretiens avec des membres du personnel des différentes agences des services sociaux qui collaborent avec votre institution ;
- le questionnaire à distribuer au personnel ;
- l'étude des programmes et des manuels de formation ;
- la visite des instituts de formation, l'observation lors de sessions de formation et les entretiens avec les formateurs ;
- l'inspection des salles d'audience, des installations de détention et des tribunaux, selon les cas ;
- l'analyse des rapports rédigés par les organes de contrôle.



## 2) ACCÈS AUX SERVICES

Il est important que les services de sécurité et de justice soient accessibles aux femmes, aux hommes, aux garçons et aux filles à travers tout le pays. L'accès physique peut constituer un enjeu réel : dans de nombreux pays, les services de police et les tribunaux ne sont pas présents sur l'ensemble du territoire, et les femmes et les filles peuvent être moins à même de voyager afin de s'y rendre. Les obstacles financiers, linguistiques et sociaux peuvent limiter l'accès de certains groupes d'hommes et de femmes aux services de justice. Dans certains pays, les pratiques traditionnelles ne permettent pas de traiter les cas de violence sexiste dans le cadre du système judiciaire formel, ce qui peut entraîner des abus à l'égard des droits humains des femmes et des filles.

Ce guide d'auto-évaluation a été conçu pour être utilisé par et avec des institutions du secteur de la sécurité. Pour des informations plus précises sur une évaluation axée sur le genre des systèmes de justice traditionnels ou de droit coutumier, voir l'Outil d'évaluation des systèmes de justice pénale en matière de genre de l'UNODC (*Gender in the Criminal Justice System Assessment Tool*, en anglais).

### QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- A. Lors des opérations de maintien de la paix, quelles mesures sont mises en places afin de favoriser l'accès des hommes et des femmes aux services policiers et judiciaires (orientation, transport, protection des infrastructures policières et judiciaires) au sein des communautés locales ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES SERVICES DE POLICE

- A. Est-ce que les femmes, les hommes, les garçons et les filles peuvent signaler un crime et faire ouvrir une enquête dans un poste de police dans tout le pays, y compris en dehors des grandes villes et dans les zones habitées par les minorités ? Oui  Non   
Si cela n'est pas le cas, comment est-ce que les femmes et les hommes concernés expliquent le fait qu'ils n'ont pas signalé tel ou tel crime au poste de police ?
- B. De manière générale, est-ce que les crimes de violence sexiste sont signalés à la police ?  
Oui  Non   
Si cela n'est pas le cas, pourquoi, et comment la violence sexiste est-elle prise en charge ?
- C. S'il existe des unités ou des services spéciaux en charge de la réponse aux crimes sexistes, est-ce que ces unités ou ces services sont présents sur l'ensemble du territoire, y compris en dehors des grandes villes et dans les zones habitées par les minorités ? Oui  Non   
Si cela n'est pas le cas, pourquoi ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA JUSTICE

- A. Est-ce que les femmes, les hommes, les garçons et les filles ont la possibilité de se rendre au tribunal afin de prendre part aux procès en tant que plaideur, victime ou témoin, sur l'ensemble du territoire national, y compris en dehors des grandes villes et dans les zones habitées par les minorités ? Oui  Non   
Si cela n'est pas le cas, quelles sont les difficultés particulières qui limitent l'accès des femmes, des hommes, des garçons et des filles aux tribunaux (par exemple la distance, le coût, la difficulté à convaincre les membres de la cour que leur dossier est solide, le manque de mesures de protection pour les victimes et les témoins par rapport à d'éventuelles représailles) ?
- B. Existe-t-il des programmes d'initiation au droit qui informent les hommes, les femmes, les garçons et les filles sur leurs droits humains et légaux ? Oui  Non

- C. Existe-t-il des programmes d'accès à la justice pour les hommes, les femmes, les garçons et les filles qui pourraient rencontrer des difficultés pour accéder aux services judiciaires (par exemple parce qu'ils font partie d'une minorité ethnique ou linguistique, d'une communauté rurale ou d'une communauté de réfugiés) ? Oui  Non
- D. Est-ce que les femmes et les hommes peuvent obtenir les services d'un avocat (commis d'office, défenseur public) ou d'un parajuriste s'ils ne peuvent pas les payer eux-mêmes ? Oui  Non
- E. Le système judiciaire officiel est-il sollicité dans la prise en charge de la violence sexiste à travers tout le pays ? Oui  Non   
Si cela n'est pas le cas, pourquoi, et comment les cas de violence sexiste sont-ils traités (à travers des processus de droit coutumier par exemple) ?
- F. Quels sont les obstacles s'opposant au traitement judiciaire des hommes, des femmes, des garçons et des filles (en attente de jugement ou après le verdict) à travers des mesures non privatives de liberté (libération sous caution, liberté conditionnelle, travaux d'intérêt général) plutôt que des mesures d'emprisonnement ?

#### Sources d'information suggérées :

- la vérification des données concernant les tribunaux, les postes de police, les effectifs, etc., à travers l'ensemble du pays afin d'évaluer la répartition territoriale ;
- les entretiens avec des membres du personnel ;
- un questionnaire à distribuer aux ONG locales, notamment aux associations de femmes juges et avocates, et aux centres d'aide aux victimes de violence sexiste ;
- les entretiens avec des membres des ONG locales et internationales, ainsi que l'analyse des rapports qu'elles ont publiés ;
- l'étude de tous les sondages d'opinion publique disponibles portant sur la sécurité et la sûreté, les enquêtes quantitatives sur la prestation de services et le contrôle citoyen de l'action publique ;
- l'organisation de groupes de réflexion avec des groupes cibles d'utilisateurs réels ou potentiels (les femmes, les filles, ou encore les femmes issues d'une certaine minorité par exemple) ;
- l'organisation d'entretiens de groupes communautaires.

### 3) DONNÉES SUR LES CRIMES SEXISTES

Le nombre de cas de crime sexistes recensés est un indicateur important de la sécurité des femmes, des hommes, des garçons et des filles. Les données sur les crimes, les délinquants et les victimes fournissent une base permettant de mesurer et d'améliorer les performances. La plupart des crimes à caractère sexiste ne sont pas signalés à cause de différents facteurs, liés à leur stigmatisation au niveau social, aux perceptions négatives quant à l'incapacité de la police et du système judiciaire de les prendre en charge, à la préférence des réseaux de justice informels et au contrôle coercitif des victimes par les agresseurs. Dans ces conditions, les taux de criminalité ou de condamnation relevés se prêtent mal à une interprétation : lorsque les institutions du secteur de la sécurité améliorent leur réponse à la violence sexiste, le nombre de cas signalés et de condamnations augmente. Il est donc important d'analyser l'efficacité des institutions du secteur de la sécurité en matière de collecte de statistiques sur les crimes (notamment les informations relatives aux victimes) et l'utilisation qui est faite de ces statistiques pour établir et tenter d'atteindre des objectifs de prévention et de lutte contre les crimes sexistes. L'appendice 1 offre une liste des différentes formes de violence sexiste, certaines de ces formes étant systématiquement punies par la loi quel que soit le contexte.

#### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Existe-il des statistiques compilées et publiées sur les cas de plaintes de violences sexistes déposées contre des membres de l'institution, quelles aient été déposées par un membre du public ou par un membre du personnel ? Oui  Non



### QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- B. Quelles sont les techniques employées au sein des forces armées afin de collecter, d'analyser et d'utiliser les informations concernant les crimes sexistes commis au sein des communautés avant, pendant et après les opérations ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES SERVICES DE POLICE

- B. Est-ce que les statistiques portant sur les crimes incluent le sexe et l'âge de la victime et de l'agresseur ? Oui  Non
- C. Est-ce que les statistiques sur les crimes distinguent les crimes qui relèvent de la violence sexuelle ? (Par exemple, les cas de violence familiale sont-ils considérés comme des cas de violence sexuelle ou sont-ils simplement considérés comme d'autres cas d'agression ?) Oui  Non
- D. Quelle a été l'évolution des statistiques portant sur la violence sexuelle dans le temps ? Comment les organisations d'aide aux victimes de violence sexuelle expliquent-elles ces changements ?
- E. Chaque mois, combien de cas de violence sexuelle (distingués selon le type de cas) :
- sont signalés ;
  - font l'objet d'une enquête ;
  - sont poursuivis ?
- F. Quelles sont les autres méthodes de collecte d'information ou d'analyse portant sur les crimes de violence sexuelle utilisées par la police ou par des organes de recherches, des ministères, des centres médicaux, des groupes de femmes, des ONG, etc. ?
- G. Comment les données sur la violence sexuelle sont-elles utilisées afin d'améliorer la réponse à la violence sexuelle et la prévention ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA JUSTICE

- B. Combien de dossiers liés à des cas de crimes sexistes sont ouverts chaque mois (dans des tribunaux spécialisés dans les affaires de violence sexuelle ou dans l'ensemble du système judiciaire) ?
- C. Quelle proportion des affaires de crimes sexistes :
- fait l'objet d'une audience devant le tribunal ;
  - est rejetée ;
  - fait l'objet d'une condamnation ?
- D. Quelles sont les raisons avancées pour justifier le rejet de dossiers portant sur des faits de violence sexuelle ?
- E. Les verdicts des crimes et délits sexistes sont-ils en adéquation avec :
- La loi (les peines définies) ? Oui  Non
  - La gravité du cas ? Oui  Non
- Dans quelles circonstances cela n'est-il pas le cas ?
- F. Quelles sont les poursuites les plus communes à l'encontre des femmes et des hommes, des adultes et des mineurs ?

- G. Quel est le nombre (ou la proportion) :
- de prisonniers adultes hommes et femmes ;
  - de prisonniers mineurs garçons et filles ;
  - de femmes et d'hommes incarcérés en attente de procès ;
  - de garçons et de filles mineurs incarcérés en attente de procès ;
  - d'hommes et de femmes bénéficiant de mesures non privatives de liberté (libération sous caution, liberté conditionnelle, travaux d'intérêt général) ;
  - de garçons et de filles mineurs bénéficiant de mesures non privatives de liberté (libération sous caution, liberté conditionnelle, travaux d'intérêt général) ?

*Sources d'information suggérées :*

- l'analyse des statistiques en matière de criminalité au niveau local, au niveau des districts et au niveau national ;
- un questionnaire à distribuer aux ONG locales, notamment aux associations de femmes juges et avocates, ainsi qu'aux centres d'aide aux victimes de violence sexiste ;
- l'étude des sondages d'opinion publique portant sur la sûreté et la sécurité, et les rapports des ONG locales et internationales sur les droits humains et la sécurité ;
- l'analyse des rapports rédigés par des organes de contrôle ;
- l'analyse des rapports portant sur le système pénitentiaire et les services de probation.

## THÈME B : LOIS, POLITIQUES ET PLANIFICATION

### 4) LOIS ET NORMES NATIONALES, RÉGIONALES ET INTERNATIONALES

Les lois et les normes nationales, régionales et internationales forment un cadre de définition de la prise en charge des questions de genre pour les institutions du secteur de la sécurité : elles définissent les obligations de chaque institution du secteur de la sécurité, et peuvent préciser les rôles spécifiques en lien avec différents domaines de compétences, tels que la violence sexiste ou la participation des femmes.

Cette auto-évaluation ne propose pas une analyse exhaustive de la constitution, des lois et des lois coutumières et traditionnelles de chaque pays par rapport aux droits humains, aux questions d'égalité des sexes et de genre. Ce type d'analyse est abordé par diverses sources, telles que l'Outil d'évaluation des systèmes de justice pénale en matière de genre de l'UNODC (*Gender in the Criminal Justice System Assessment Tool*, en anglais) ou l'Outil d'évaluation sur la CEDEF de l'Association du barreau des États-Unis (*CEDAW Assessment Tool*), en anglais.

#### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- Comment les lois nationales et les politiques qui concernent l'institution font-elles référence aux questions de genre (les dispositions contre la discrimination par exemple) ?
- Les lois et les politiques nationales sur les questions de genre (stratégies de lutte contre la violence envers les femmes, plan d'action national portant sur la résolution 1325, stratégies de lutte contre la traite des êtres humains par exemple) établissent-elles des responsabilités pour l'institution ? Oui  Non   
Dans l'affirmative, décrivez ces responsabilités.
- Comment l'institution est-elle évaluée quant au respect des lois et politiques nationales sur les questions de genre ?
- Comment l'institution est-elle évaluée quant au respect des normes en matière de droits humains au niveau régional et international, et des autres normes liées aux questions de genre ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- E. Est-ce que les femmes ou certains groupes d'hommes ou de femmes sont légalement exclus de certaines fonctions au sein des forces armées (sous-marinières, pilotes de chasse, combat, gendarmerie) ? Oui  Non   
Dans l'affirmative, précisez.
- F. Quelles sont les dispositions relatives aux sexospécificités établies par les codes de conduite subrégionaux, régionaux et internationaux qui s'appliquent aux membres des forces armées servant à l'étranger (par exemple au sein de l'Union africaine, de la CEDEAO, de l'Union européenne, de l'OTAN, des Nations Unies) ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES SERVICES DE POLICE

- E. Est-ce que les femmes ou certains groupes d'hommes ou de femmes sont légalement exclus de certaines fonctions au sein de la police (par exemple, fonctions d'enquêteur, groupes chargés des enquêtes criminelles) ? Oui  Non   
Dans l'affirmative, précisez.
- F. Quelles sont les dispositions relatives aux sexospécificités établies par les codes de conduite subrégionaux, régionaux et internationaux qui s'appliquent aux membres des forces de police servant à l'étranger (par exemple au sein de l'Union africaine, de la CEDEAO, de l'Union européenne, de l'OTAN, des Nations Unies) ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA JUSTICE

- E. Est-ce que les femmes ou certains groupes d'hommes ou de femmes sont légalement exclus de certaines fonctions au sein du système judiciaire ? Oui  Non   
Dans l'affirmative, précisez.
- F. Comment les tribunaux (ou les autres institutions concernées, à l'exemple du Conseil constitutionnel) protègent-ils les droits humains et l'égalité des sexes en respect des dispositions définies par la Constitution, notamment à l'égard des femmes et des filles ?
- G. Comment les tribunaux (ou les autres institutions concernées, à l'exemple du Conseil constitutionnel) protègent-ils les droits humains et l'égalité des sexes en respect de la législation, notamment à l'égard des femmes et des filles ?

#### Sources d'information suggérées :

- la lecture du document de synthèse publié par le DCAF présentant les *Lois et instruments internationaux et régionaux relatifs à la place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité* ;
- la visite des sites Internet des organisations régionales et internationales chargées des questions de sécurité (à l'exemple de la *Conduct and Discipline Unit*, l'Unité de la bonne conduite et de la discipline du Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies) ;
- l'analyse des lois et des stratégies en matière de sécurité nationale, de défense et de genre, ainsi que les lois relatives au fonctionnement des institutions du secteur de la sécurité ;
- la lecture des rapports du gouvernement et des ONG adressés au Comité de la CEDEF, et les observations finales du Comité de la CEDEF ;
- l'analyse des déclarations du gouvernement adressées au Conseil de sécurité concernant la mise en œuvre des résolutions 1325, 1820, 1888, 1889 et 1960 ;
- la lecture des rapports de la commission nationale des droits de l'homme concernant l'institution cible ;
- les entretiens avec des représentants des associations de femmes juges, procureurs, avocats et professeurs de droit.

## 5) POLITIQUES, PROCÉDURES ET COORDINATION AU SEIN DE L'INSTITUTION

Afin de mieux prendre en charge les questions de genre, l'institution cible peut développer sa capacité de réponse à travers ses politiques institutionnelles afin de définir une ligne de conduite sur les questions de genre. Les processus d'élaboration des politiques et les politiques elles-mêmes doivent prendre en compte l'impact des politiques sur les hommes, les femmes, les filles et les garçons (intégration systématique de la dimension genre), des politiques spécifiques devant par ailleurs aborder les questions de genre (notamment la violence sexiste, la participation égale des femmes au sein de l'institution et l'accès égal des femmes aux services de justice et de sécurité). Des procédures doivent ensuite être développées afin d'assurer la mise en œuvre de ces politiques, l'allocation de budgets suffisants à leur mise en œuvre, la coordination entre les différents services, et une bonne communication afin que les membres du personnel soient conscients de leurs responsabilités. L'élaboration d'une politique globale et/ou d'un plan d'action ciblant les questions de genre est recommandée, tel que décrit à l'étape 7 (« Développer un plan d'action ciblant les questions de genre »), au chapitre 2.

### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Existe-t-il une politique ou une déclaration affirmant l'engagement de l'institution en matière d'égalité des sexes et de droits humains ? Oui  Non
- B. En quels termes les documents de planification stratégique font-ils référence aux objectifs liés aux questions de genre et à l'égalité des sexes, et/ou aux lois et politiques nationales en matière de genre ?
- C. Comment est-ce que les descriptions de poste, les procédures opérationnelles permanentes et les codes de conduites prennent en compte leur impact sur les hommes, les femmes, les filles et les garçons (par exemple en abordant les différents besoins des hommes et des femmes, qu'il s'agisse des membres du personnel ou des victimes) ?
- D. Existe-t-il une politique ou un plan d'action ciblant les questions de genre clairement définis, comprenant :
- Des objectifs ? Oui  Non
  - Un calendrier ? Oui  Non
  - Les ressources nécessaires à la mise en œuvre ? Oui  Non
  - Des responsabilités clairement définies et réparties à travers les différents niveaux de la hiérarchie (depuis les plus hauts responsables jusqu'aux membres du personnel) ?  
Oui  Non
  - Des mécanismes d'évaluation et de suivi ? Oui  Non
  - Des mécanismes pour l'établissement de rapports et de comptes-rendus ? Oui  Non
- E. Comment est-ce que les politiques ou le plan d'action en matière de genre abordent :
- l'intégration systématique de la dimension genre ;
  - le harcèlement sexuel et la discrimination au sein de l'institution ;
  - la violence sexiste ;
  - l'égalité des sexes au sein du personnel ;
  - la promotion des femmes ?
- F. Quels sont les éléments des politiques ou du plan d'action ciblant les questions de genre qui ont été mis en œuvre avec succès, quels éléments n'ont pas pu être mis en œuvre ? Pourquoi ?
- G. Quel est le service ou la personne responsable des questions relatives au genre et à l'égalité des sexes, et quel est son niveau d'autorité au sein de la hiérarchie et de l'institution ?
- H. Quels sont les mécanismes qui permettent une coordination entre les différents services sur les questions de genre (par exemple, des groupes de travail sur différents enjeux liés au genre, des comités de direction pour la mise en œuvre du plan d'action ciblant les questions de genre) ?

- I. Quels sont les mécanismes mis en place afin d'assurer la coordination et la coopération avec le ministère chargé des questions liées au genre et/ou aux femmes ?
- J. Quel est le budget alloué afin d'atteindre les objectifs des politiques, du plan d'action ou d'autres initiatives en matière de genre ? Quelles sont les autres ressources allouées ?
- K. Quelle analyse axée sur les questions de genre est faite à l'égard du budget total de l'institution, ou de lignes budgétaires spécifiques<sup>6</sup> ?
- L. Que prévoient les règlements et/ou les politiques existants en ce qui concerne la violence sexiste, le harcèlement sexuel ou la discrimination sexuelle perpétré par des membres du personnel du secteur de la sécurité :
  - a. contre d'autres membres du personnel ;
  - b. contre des membres du public<sup>7</sup> ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- M. Quelle analyse centrée sur le genre est faite lors de la planification de chaque mission, en ce qui concerne, par exemple, les enjeux culturels qui pourraient avoir un impact sur l'efficacité opérationnelle, la composition des forces armées, le renseignement et la coopération civilo-militaire ?
- N. Quelles évaluations et analyses centrées sur le genre sont conduites durant les opérations (portant par exemple sur la protection des hommes, des femmes, des garçons et des filles au sein de la population civile) ?
- O. Comment l'analyse centrée sur le genre est-elle incluse dans les rapports de mission ?
- P. Au cours de chaque opération, quelles sont les procédures mises en place :
  - a. afin de protéger les hommes et les femmes de la population civile face à la violence, qu'elle survienne dans des lieux publics ou dans des lieux privés ;
  - b. pour répondre à la violence perpétrée envers les hommes, les femmes, les garçons et les filles au sein de la communauté ;
  - c. pour coordonner les efforts avec les forces de police locales et/ou internationales en matière de violence sexiste ;
  - d. pour coordonner les efforts avec les services d'aide aux victimes de violence sexiste (comme les services sociaux, les organisations communautaires et les ONG) ;
  - e. pour assurer les fouilles sur les femmes et les filles ;
  - f. concernant les interactions avec les femmes et les filles des populations locales – afin d'assurer une bonne communication et de prévenir ou punir les rapports inappropriés, l'exploitation sexuelle et les abus ;
  - g. pour prévenir la violence (notamment l'exploitation sexuelle, le harcèlement et la violence) envers les personnes détenues ?
- Q. Comment les normes de comportement ou les codes de conduite (nationaux, subrégionaux, régionaux et internationaux) en vigueur sont-ils appliqués ?
- R. Existe-t-il des règles interdisant formellement au personnel des forces armées le recours à la prostitution au cours des opérations ? Oui  Non   
Dans l'affirmative, comment ces règles sont-elles respectées ?

6 Certaines ressources portant sur l'établissement d'un budget relatif aux sexes sont listées dans les ressources complémentaires.

7 Les processus relatifs au dépôt de plainte et à l'enquête sont abordés sous le Thème D : Responsabilité et contrôle.

## QUESTIONS À DESTINATION DES SERVICES DE POLICE

- M. Quels sont les systèmes en place permettant d'identifier les besoins spécifiques des femmes, des hommes, des garçons et des filles en matière de sécurité et de justice au sein de la communauté ?
- N. Quels sont les services permettant de répondre aux besoins spécifiques des femmes, des hommes, des garçons et des filles en matière de sécurité et de justice au sein de la communauté ?
- O. Quels sont les systèmes et services additionnels en place qui permettent d'identifier et de répondre aux besoins en matière de sécurité et de justice des femmes, des hommes, des garçons et des filles marginalisés au sein de la communauté (à savoir, les minorités ethniques et linguistiques, les réfugiés et les déplacés internes, les personnes handicapées, les hommes et les femmes atteints par le VIH/SIDA) ?
- P. Quelle analyse centrée sur le genre est faite des différents résultats de la prestation de service à destination des femmes, des filles, des hommes et des garçons ?
- Q. Quelles sont les procédures opérationnelles permanentes établies afin de prévenir et de répondre à des formes spécifiques de crimes sexistes, notamment la traite des êtres humains, la violence familiale et les agressions sexuelles ? Les agents de police connaissent-ils ces procédures ? Ces procédures sont-elles appliquées ?
- R. Existe-il des politiques ou des procédures rendant obligatoires l'enregistrement et le suivi de toutes les plaintes portant sur des cas de violence sexiste ? Oui  Non   
Les agents de police connaissent-ils ces politiques ou ces procédures ? Sont-elles respectées ?
- S. Quelles mesures de protection et d'éloignement la police peut-elle prendre afin de protéger les victimes de violence sexiste (par exemple interdire à l'agresseur l'accès à la maison, ou lui interdire tout contact avec la victime) ?
- T. Comment la police coordonne-t-elle ses efforts avec les procureurs, les tribunaux, les prisons et, si nécessaire, les forces armées afin de prévenir et de prendre en charge les crimes sexistes ?
- U. Comment la police coordonne-t-elle ses efforts et comment coopère-t-elle avec d'autres institutions afin d'aider et de soutenir les victimes de violence sexiste (services sociaux, organisations de la communauté, ONG leur offrant une protection, un logement, des conseils, une assistance juridique, etc.) ?
- V. Comment les normes de comportement et les codes de conduite (nationaux, subrégionaux, régionaux et internationaux) en vigueur sont-ils appliqués ?

## QUESTIONS À DESTINATION DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA JUSTICE

- M. Quelle analyse centrée sur le genre est faite des différents résultats de la prestation de service à destination des femmes, des filles, des hommes et des garçons ?
- N. Certaines règles en matière d'établissement des preuves ou certaines pratiques judiciaires sont-elles discriminatoires (en théorie ou en pratique) à l'égard des femmes victimes et témoins (par exemple par des exigences plus élevées dans le recoupement des preuves ou la présentation de témoins, ou encore en accordant un poids plus important au témoignage d'un homme par rapport à celui d'une femme) ?  
Oui  Non  Dans l'affirmative, précisez.
- O. Quelles sont les mesures prises au sein des tribunaux afin de protéger l'intimité, la dignité et la sécurité des victimes et des témoins impliqués dans des cas de violence sexiste ?

- P. De manière plus spécifique, quelles sont les règles ou les pratiques judiciaires qui entrent en application, notamment en matière d'établissement des preuves, dans les cas de violence sexiste (par exemple empêcher l'identité de la victime d'être publiée, ou encore rejeter les questions portant sur les pratiques sexuelles antérieures) ?
- Q. Est-ce que les victimes et les témoins peuvent bénéficier de l'aide de personnes indépendantes, par exemple des représentants d'ONG, afin de les aider à comprendre le processus judiciaire et les protéger face à des techniques d'interrogatoire inappropriées ? Oui  Non
- R. Comment est-ce que les procureurs, les juges chargés de l'enquête et les tribunaux coordonnent leurs efforts, entre eux, et avec la police, les prisons, et les forces armées si nécessaire, afin de prévenir et de prendre en charge les cas de violence sexiste ?
- S. Quels sont les services disponibles pour les victimes de violence sexiste (notamment les services sociaux, les organisations communautaires et les ONG) ? Comment les procureurs et les tribunaux coordonnent-ils leurs efforts et coopèrent-ils avec ces services d'aide ?
- T. Quelles sont les politiques qui permettent de prononcer ou d'envisager avant le procès des mesures adaptées (par exemple, libération sous caution, liberté conditionnelle ou travaux d'intérêt général si cela se révèle possible et approprié) pour :  
 a. une femme enceinte ;  
 b. le gardien principal ou unique d'un enfant ?
- U. Comment est-ce que les tribunaux coordonnent leurs efforts et coopèrent avec les programmes communautaires à destination des hommes, des femmes, des adultes et des jeunes délinquants (travaux d'intérêt général, ou encore programmes de désintoxication et de réinsertion des toxicomanes) ?
- V. Les mesures de protection sont-elles utilisées pour justifier l'emprisonnement des femmes et des filles victimes ou étant sous la menace d'actes de violence ? Oui  Non

#### Sources d'information suggérées :

- l'étude des déclarations et des rapports de missions, des procédures opérationnelles permanentes portant sur les crimes sexistes, le harcèlement sexuel ainsi que la discrimination sexiste, les codes de conduite, les descriptions de poste, les manuels militaires, les politiques cadres en matière de sécurité nationale et de défense ;
- l'analyse de documents de planification et les rapports stratégiques ;
- l'analyse des règles et des manuels de justice et de procédure pénale ;
- les entretiens avec les membres du personnel responsables de la mise en œuvre et du suivi des plans stratégiques et ceux responsables des questions de genre et d'égalité des sexes ;
- les entretiens avec les membres du personnel afin d'évaluer leur connaissance des codes de conduite, des procédures opérationnelles permanentes, etc. ;
- une enquête afin de déterminer sous quelles formes les codes de conduite, les procédures opérationnelles permanentes et les autres documents pertinents sont disponibles (par exemple sur les ordinateurs au quartier général, ou fournis en version papier à tous les officiers ou à tous les postes de commandement) ;
- un questionnaire à distribuer aux services sociaux, aux organisations de la communauté et aux ONG fournissant des services aux victimes de violence sexiste, et aux associations de femmes juges ou avocates ;
- la lecture de rapports et d'entretiens obtenus auprès d'agences de protection et d'aide sociale, d'organisations de la communauté et d'ONG venant en aide aux victimes de violence sexiste, et d'associations de femmes juges et avocates.



## THÈME C : RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTÉ

### 6) PERCEPTION DU PUBLIC

Dans de nombreuses sociétés, les services de sécurité et de justice connaissent de nombreuses difficultés à obtenir la confiance de la communauté, notamment à cause de mauvaises pratiques dans le passé. Les jeunes hommes peuvent être particulièrement réticents à se présenter auprès des services de police s'ils ont été victimes ou témoins d'un crime. Les femmes et les filles peuvent craindre de subir des abus de la part de certains membres des forces armées ou de la police. Les perceptions des différentes parties de la communauté sont essentielles au développement de la capacité de réponse institutionnelle aux besoins de ces groupes.

#### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Comment les perceptions portant sur l'institution et son rôle auprès de la communauté diffèrent-elles entre les hommes, les femmes, les garçons et les filles ?
- B. Dans quelle mesure l'institution est-elle perçue par les hommes, les femmes, les garçons et les filles de la communauté comme un bon employeur ?
- C. Quelles suggestions font les hommes, les femmes, les garçons et les filles de la communauté afin d'améliorer les services que l'institution leur offre ou les relations qu'elle établit avec eux ?

#### QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- D. Plus particulièrement, comment les forces armées sont-elles perçues par les hommes, les femmes, les garçons et les filles présents sur les théâtres d'opérations ?
- E. Plus particulièrement, comment les forces armées sont-elles perçues par les hommes, les femmes, les garçons et les filles vivant à proximité des bases et des casernes militaires ?

#### QUESTIONS À DESTINATION DES SERVICES DE POLICE

- D. Est-ce que les hommes, les femmes, les garçons et les filles ont l'impression que la police combat activement la violence sexiste ? Oui  Non   
Dans l'affirmative, pour quels types de violence ?
- E. Qu'est-ce que les hommes, les femmes, les filles et les garçons qui ont signalé des crimes à la police pensent de leur prise en charge ?
- F. Plus particulièrement, qu'est-ce que les hommes, les femmes, les filles et les garçons qui ont signalé des cas de violence sexiste à la police pensent de leur prise en charge ?

#### QUESTIONS À DESTINATION DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA JUSTICE

- D. Est-ce que les hommes, les femmes, les garçons et les filles ont l'impression que la police combat activement la violence sexiste ? Oui  Non   
Dans l'affirmative, pour quels types de violence ?
- E. Qu'est-ce que les hommes, les femmes, les filles et les garçons qui ont signalé des crimes à la police pensent de leur prise en charge ?
- F. Plus particulièrement, qu'est-ce que les hommes, les femmes, les filles et les garçons qui ont signalé des cas de violence sexiste à la police pensent de leur prise en charge ?



*Sources d'information suggérées :*

- la lecture de rapports rédigés par des organes de contrôle internes et externes et des organes de réponse aux plaintes ;
- la lecture de rapports établis par les ONG locales et internationales ;
- l'analyse des enquêtes d'opinion publique, des enquêtes quantitatives sur la prestation de services et de contrôle citoyen de l'action publique ;
- les entretiens avec des représentants des ONG locales ;
- l'organisation d'un mini-sondage ;
- l'organisation de groupes de discussion ou d'entretiens de groupe au sein de la communauté.

**7) COOPÉRATION ET CONCERTATION AVEC LE PUBLIC**

Les institutions du secteur de la sécurité, en particulier la police, comptent sur la coopération de la communauté afin de résoudre les crimes et d'atteindre les objectifs en matière de sécurité. Ces institutions peuvent coopérer avec les groupes de la société civile, tels que les groupes de femmes, de jeunes et les églises, qui fournissent des services aux victimes comme aux délinquants, et qui peuvent participer à la formation du personnel du secteur de la sécurité. De plus, les institutions du secteur de la sécurité doivent rester à l'écoute de la communauté afin de développer des pratiques et des politiques qui répondent aux besoins de tous les groupes de la communauté.

**QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ**

- A. Quels sont les mécanismes de communication et de collaboration formels et informels entre les groupes de femmes, les groupes travaillant sur les droits humains et les autres groupes de la société civile au niveau local, municipal et national (par exemple des réseaux d'orientation ou des comités locaux de sécurité) ?

**QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES**

- B. Au cours des opérations, comment les forces armées coopèrent-elles avec les hommes et les femmes des populations locales ?
- C. En dehors des opérations, comment les forces armées assurent-elles la coopération et la concertation avec les hommes et les femmes vivant auprès des casernes et des bases militaires ?

**QUESTIONS À DESTINATION DES SERVICES DE POLICE**

- B. Comment les hommes et les femmes des communautés locales sont-ils intégrés aux processus de concertation concernant les approches et les priorités pour la prévention des crimes ?

*Sources d'information suggérées :*

- l'étude des stratégies, des programmes et des unités dédiés aux relations avec la communauté au sein de l'institution, si cela existe ;
- l'analyse des ordres du jour et des procès-verbaux des réunions organisées entre l'institution et les membres de la communauté (notamment les données ventilées par sexe qui décrivent quelles personnes sont incluses lors des consultations) ;
- les entretiens avec des membres de l'institution en charge des relations avec la communauté ;
- les entretiens avec des membres de la communauté et des représentants des ONG locales et internationales ;
- Chercher les signes que l'institution intègre les préoccupations de la communauté dans la formation et la pratique.

## THÈME D : RESPONSABILITÉ ET CONTRÔLE

### 8) PLAINTES CONTRE LE PERSONNEL DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

Dans de nombreux pays, le harcèlement sexuel, la violence et la discrimination perpétrés par des membres du personnel du secteur de la sécurité à l'encontre de membres du public et de leurs collègues constituent un problème grave. Les hommes comme les femmes en sont victimes. Ces comportements restreignent l'accès de nombreux hommes et femmes aux services de sécurité et de justice et les dissuadent de présenter leur candidature pour rejoindre les institutions du secteur de la sécurité. Ils traumatisent les membres du personnel des services de sécurité et limitent l'évolution de leur carrière ; ils contreviennent au respect et à la confiance dont les institutions du secteur de la sécurité doivent normalement jouir au sein de la communauté. Les mécanismes de prise en charge des plaintes, d'enquête et de mesures disciplinaires font partie intégrante d'une bonne prise en charge des questions de genre.

#### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Comment les *membres du personnel du secteur de la sécurité* peuvent-ils porter plainte contre un de leurs collègues pour des faits de violence sexiste, de harcèlement sexuel, de discrimination sexiste ou d'autres abus des droits humains au sein de l'institution (par exemple : mécanismes internes de dépôt de plainte) ?
- B. Comment les *membres de la communauté* peuvent-ils porter plainte contre un membre du personnel du secteur de la sécurité pour des faits de violence sexiste, de harcèlement sexuel, de discrimination sexiste ou d'autres abus des droits humains (par exemple : mécanismes de dépôt de plainte externes et indépendants vis à vis de l'institution) ?
- C. Comment les mécanismes de dépôt de plainte sont-ils portés à connaissance et mis à disposition du public, au sein de l'institution et par rapport aux femmes et aux hommes dans la communauté ?
- D. Comment les enquêtes répondant à des plaintes déposées contre des membres du personnel du secteur de la sécurité pour des faits de violence sexiste, de harcèlement sexuel, de discrimination sexiste ou d'autres abus des droits humains sont-elles menées, et par qui ?
- E. Les plaintes contre le personnel du secteur de la sécurité sont-elles en augmentation ou en diminution en ce qui concerne les faits de violence sexiste, de harcèlement sexuel, de discrimination sexiste ou d'autres abus des droits humains ?
- F. L'évolution des plaintes est-elle analysée régulièrement ? Oui  Non
- G. Ces plaintes proviennent-elles principalement de groupes spécifiques – au sein de l'institution, parmi les familles du personnel ou de certains groupes au sein de la communauté ?
- H. Dans quelle proportion les plaintes ont-elles été suivies par une enquête interne ?
- I. Dans quelle proportion les plaintes ont-elles été suivies de mesures disciplinaires internes, et quelle était la nature de ces mesures ?
- J. Quelles sont les raisons permettant d'expliquer que certaines plaintes n'ont pas été suivies par une enquête et/ou des mesures disciplinaires ?
- K. Quels sont les mécanismes en place qui permettent à une personne de porter plainte contre un membre du personnel du secteur de la sécurité pour des faits de violence sexiste, de harcèlement sexuel, de discrimination sexiste ou d'autres abus des droits humains auprès d'un organe de contrôle externe (par exemple une commission chargée des droits humains ou le médiateur de la République) ou des tribunaux ?

- L. Quels sont les services de soutien et les mesures de protection (accompagnement, soutien, protection face aux risques de renvoi) disponibles pour les personnes qui portent plainte ?
- M. Comment les services de police, les procureurs, les tribunaux et les ONG locales coopèrent-ils en réponse au dépôt d'une plainte contre un membre du personnel du secteur de la sécurité pour des faits de violence sexiste, de harcèlement sexuel, de discrimination sexiste ou d'autres abus des droits humains ?
- N. Comment les mesures disciplinaires prises à la suite d'une plainte pour des faits de violence sexiste, de harcèlement sexuel, de discrimination sexiste ou d'autres abus des droits humains sont-elles communiquées à la communauté et au sein de l'institution ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- O. Les plaintes pour des faits de violence sexiste, de harcèlement sexuel, de discrimination sexiste ou d'autres abus des droits humains déposées à l'encontre d'un membre du personnel (que les plaintes soient déposées par un collègue, un membre de la famille ou un membre du public) sont-elles traitées par le système judiciaire civil ou par le système judiciaire militaire ?
- P. Si les plaintes sont prises en charge par le système judiciaire militaire, les victimes civiles bénéficient-elles d'un accès total à la procédure? Oui  Non   
Les victimes peuvent-elles être représentées par un avocat civil ? Oui  Non

#### Sources d'information suggérées :

- l'organisation de groupes de discussion séparées entre hommes et femmes membres du personnel, afin de réfléchir à la prise en charge de la violence sexiste, du harcèlement sexuel, de la discrimination sexiste et des autres atteintes aux droits humains. Il est également possible d'organiser des groupes séparés pour les jeunes hommes et les jeunes femmes ;
- l'analyse des procès-verbaux et des statistiques relatifs aux plaintes déposées et aux mesures disciplinaires qui les ont suivies ;
- les entretiens avec des membres des organes chargés d'enquêter à la suite du dépôt d'une plainte ;
- les entretiens avec les représentants des groupes communautaires, y compris des groupes de femmes, portant sur l'efficacité des processus de dépôt de plainte et de prise de mesures disciplinaires ;
- l'analyse des rapports rédigés par les ONG locales et internationales, et l'étude des informations disponibles dans les journaux et les médias.

#### La recherche sur la violence sexiste

Le harcèlement sexuel et les autres formes de violence sexiste sont des sujets de recherche très sensibles nécessitant des protocoles conçus avec attention. Pour plus d'information, voir Ellsberg, M. et Heise, L., *Researching Violence Against Women: A Practical Guide for Researchers and Activists*. Washington, DC : Organisation mondiale de la santé, PATH, 2005.



## 9) CONTRÔLE INTERNE ET EXTERNE

Les mécanismes de contrôle internes et externes peuvent jouer un rôle critique dans la responsabilisation des institutions envers le public, quant à leur capacité de prise en charge des questions de genre. Les organes externes comme les commissions des droits humains ou les organes de médiation ont souvent autorité pour recevoir les plaintes venant du public ou des personnels du secteur de la sécurité ; ils peuvent lancer des enquêtes au sein d'institutions du secteur de la sécurité et demander à l'une de ces institutions de prendre des mesures spécifiques afin de lutter contre la discrimination. Les mécanismes de contrôle externes et indépendants peuvent également permettre aux communautés de prendre part au suivi, lorsque les organes de contrôle incluent des représentants de la communauté ou des représentants laïcs.

### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Quels sont les mécanismes de contrôle internes (responsable des questions d'égalité des sexes, unité en charge de la bonne conduite et de la discipline, inspecteur général par exemple) mis en place au sein de l'institution ?
- B. Quels sont les mécanismes de contrôle externes (commission chargée des questions de droits humains, commission parlementaire, commission en charge de la sécurité nationale, médiateur de la République) mis en place afin de superviser l'institution ?
- C. Comment les mécanismes de contrôle internes assurent-ils le suivi de la prise en charge des questions de genre au sein de l'institution ?
- D. Comment les mécanismes de contrôle externes assurent-ils le suivi de la prise en charge des questions de genre au sein de l'institution ?
- E. Quelle est la proportion d'hommes et de femmes au sein de chaque organe de contrôle interne et externe ?
- F. Quelle formation les membres des organes de contrôle externes et internes reçoivent-ils en matière de genre ?
- G. Comment le ministère responsable des questions de genre et/ou de la condition féminine est-il impliqué dans le contrôle externe des questions de genre (par exemple à travers une représentation au sein de la commission nationale en charge des questions de sécurité) ?
- H. Comment les membres de la communauté sont-ils impliqués de manière formelle et informelle dans le suivi en matière de genre, à savoir :
  - a. les organisations non gouvernementales ;
  - b. les associations professionnelles de femmes ;
  - c. les institutions académiques et de recherche ;
  - d. les médias ;
  - e. les chefs traditionnels et de droit coutumier ?

#### Sources d'information suggérées :

- l'étude des rapports et des statistiques établis par les organes de contrôle internes et externes ;
- les entretiens avec des membres des organes de contrôle internes ou externes ;
- l'analyse des rapports établis par les ONG locales et internationales sur la portée et l'impact des organes de contrôle ;
- les entretiens avec les représentants et les chefs des groupes de la communauté, notamment les groupes de femmes, afin d'évaluer l'efficacité des mécanismes de contrôle internes et externes.

## THÈME E : PERSONNEL

## 10) RECRUTEMENT ET SÉLECTION

Les femmes sont sous-représentées dans la plupart des institutions du secteur de la sécurité. La participation pleine et égale des hommes et des femmes au sein du secteur de la sécurité doit être l'un des objectifs principaux pour toutes les institutions aspirant à améliorer leur capacité de réponse en matière de genre et constitue une condition préalable à l'efficacité de l'action sur les questions de genre. Les pratiques de recrutement traditionnelles ont largement démontré leur inefficacité à intégrer les femmes, et ces pratiques les excluent souvent de manière intentionnelle ou involontaire.

### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Quel est le nombre et le pourcentage respectifs d'hommes et de femmes au sein de l'institution (à savoir, au sein de chaque corps des forces armées, parmi le personnel civil et les agents de police assermentés, ou encore les juges, les procureurs et les avocats) ?
- B. Quels sont le nombre et le pourcentage respectifs d'hommes et de femmes à chaque niveau/rang de la hiérarchie ?
- C. Existe-t-il des objectifs chiffrés concernant la proportion de femmes au sein du personnel ?  
 Oui  Non   
 Le recrutement des femmes ? Oui  Non   
 Dans l'affirmative, quels sont ces objectifs chiffrés ?
- D. Existe-t-il des quotas limitant le nombre de femmes parmi les recrues ou le personnel ?  
 Oui  Non   
 Dans l'affirmative, comment ces quotas sont-ils justifiés ?
- E. Quelles sont les mesures prises afin d'encourager et de soutenir les candidatures de femmes (par exemple par la représentation de femmes dans les brochures de recrutement, ou par l'organisation de campagnes et de sessions de recrutement dans des lieux fréquentés par les femmes) ?
- F. Existe-t-il des différences dans les critères et les processus de recrutement pour les hommes et les femmes (exigences physiques différentes par exemple) ? Oui  Non   
 Dans l'affirmative, quelles sont ces différences ?
- G. Quel est le profil de recrutement idéal pour l'institution, en termes de qualités, de capacités et d'engagement ? Ce profil peut-il correspondre de manière égale aux hommes et aux femmes ? Oui  Non
- H. Si les femmes sont moins souvent recrutées que les hommes (ou vice versa), quels sont les obstacles à leur recrutement et comment ces obstacles pourraient-ils être dépassés ? Par exemple, les femmes candidates doivent-elles suivre des formations spéciales afin de répondre aux critères de recrutement (concernant par exemple la conduite d'un 4X4, un entraînement physique, ou le niveau d'études en enseignement secondaire) ?
- I. Est-ce que les offres d'emploi et les descriptions de poste correspondent de manière précise aux exigences liées au travail, sans discrimination envers les hommes ou les femmes ? Par exemple :
- Est-ce que les critères d'aptitudes et de forme physiques correspondent aux exigences réelles du poste, sans être excessifs ? Oui  Non
  - Les compétences et facultés traditionnellement attribuées aux femmes, telles que les capacités de communication, à désamorcer les tensions, les situations violentes et à travailler en équipe sont-elles incluses dans les descriptions de poste comme le sont les compétences attribuées en général aux hommes ? Oui  Non

- J. Est-ce que les descriptions de poste requièrent une compréhension ou un engagement particulier en lien avec les questions d'égalité des sexes et de droits humains ? Oui  Non
- K. Quelles sont les mesures prises afin que les femmes comme les hommes soient impliqués dans les processus de recrutement ?
- L. Comment les membres du personnel impliqués dans les processus de recrutement sont-ils formés aux questions de genre afin de pouvoir détecter et rejeter les attitudes discriminatoires à l'encontre des femmes ou des hommes ?
- M. Quelles sont les procédures instaurées permettant de vérifier les antécédents des candidats, afin de s'assurer qu'ils n'ont pas commis de violations du droit humanitaire international et des droits humains ?

#### Sources d'information suggérées :

- l'analyse des procédures et des rapports des ressources humaines concernant le recrutement ;
- l'étude des documents relatifs au recrutement ;
- les entretiens avec les membres du personnel chargés du recrutement ;
- les entretiens ou les groupes de discussion avec les nouvelles recrues ;
- un questionnaire à distribuer aux nouvelles recrues ;
- l'organisation d'un mini-sondage lors d'une session de recrutement ou dans un bureau de recrutement.

## 11) RÉTENTION

Dans de nombreuses institutions du secteur de la sécurité, le taux de rétention du personnel féminin est inférieur à celui des hommes pour diverses raisons : harcèlement sexuel, discrimination, abus, environnement hostile, absence ou faiblesse des politiques et procédures facilitant la vie familiale et permettant aux hommes et aux femmes de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les jeunes hommes quittent parfois leur poste pour cause de harcèlement sexuel ou d'abus à leur égard, et les hommes comme les femmes peuvent être poussés à quitter leurs fonctions à cause de faits de harcèlement et de discrimination liés à leur orientation ou identité sexuelles.

### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Quelles sont les données collectées et analysées concernant le taux de renouvellement et la rétention du personnel ? Ces données sont-elles ventilées par sexe, rang, origine ethnique et selon les raisons de départ ?
- B. Si des données ventilées par sexe sont disponibles, quel est le taux de rétention pour les femmes et pour les hommes, et quelles sont les différences pouvant être relevées dans les raisons qui expliquent leur départ ?
- C. Si le taux de femmes quittant leur poste est plus important que le taux pour les hommes (ou vice versa), quels sont les obstacles s'opposant à leur rétention, et comment ces obstacles sont-ils ou pourraient-ils être dépassés ?
- D. Les hommes et les femmes membres du personnel jouissent-ils de droits égaux en lien à la couverture santé, au logement, à la retraite et aux prestations familiales ? Oui  Non
- E. Existe-t-il des restrictions, écrites ou non, quant au mariage ou à la grossesse des femmes membres du personnel (par exemple l'obligation de travailler un certain temps avant de pouvoir se marier ou avoir un enfant) ? Oui  Non  Dans l'affirmative, précisez.

- F. Les politiques permettant au personnel de trouver un équilibre entre travail, responsabilités et vie de famille sont-elles adéquates, à savoir :
- Existe-t-il des dispositions permettant aux parents ou aux personnes s'occupant de personnes âgées ou malades de travailler selon des horaires flexibles ou à mi-temps ? Oui  Non
  - Les femmes peuvent-elles bénéficier d'un congé de maternité payé ? Oui  Non
  - Les hommes peuvent-ils bénéficier d'un congé de paternité payé ? Oui  Non
  - Les femmes enceintes et les femmes ayant récemment accouché peuvent-elles bénéficier d'un allègement de leur charge ou de leur temps de travail ? Oui  Non
  - Les femmes qui allaitent peuvent-elles bénéficier de temps de pause afin d'allaiter leur nourrisson ou pour tirer leur lait maternel ? Oui  Non
  - Les femmes disposent-elles de locaux dédiés pour allaiter leur nourrisson ou pour extraire leur lait maternel durant les heures de travail ? Oui  Non
  - Des crèches ou des aides financières sont-elles mises à disposition pour que les employés puissent assurer la garde de leurs enfants ? Oui  Non
  - Les familles des membres du personnel peuvent-elles bénéficier d'un soutien matériel et psychologique lors des mutations, notamment pour la recherche d'emploi et d'écoles ? Oui  Non
  - Les responsabilités familiales sont-elles prises en compte lors des choix concernant le déploiement (par exemple pour permettre au parent d'un enfant en bas âge de rester auprès de sa famille) ? Oui  Non

### QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- G. Quel type de soutien matériel et psychologique est proposé aux familles lorsque leur parent est déployé sur un terrain d'opération ?
- H. Quel type de soutien matériel et psychologique est proposé aux membres du personnel afin de garder contact avec leur famille lors de déploiements opérationnels ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES SERVICES DE POLICE

- G. Quel type de soutien matériel et psychologique est proposé aux familles lorsque leur parent est déployé loin du foyer familial ?
- H. Quel type de soutien matériel et psychologique est proposé aux membres du personnel afin de garder contact avec leur famille lorsqu'ils sont éloignés du foyer familial ?

#### Sources d'information suggérées :

- l'analyse des rapports concernant les taux de rétention ;
- l'analyse des notes et des sondages portant sur les entretiens de départ ;
- l'étude des politiques en matière de ressources humaines ;
- les entretiens avec le personnel des ressources humaines ;
- les entretiens avec des représentants des associations de membres du personnel ;
- les entretiens, les groupes de discussion et/ou les questionnaires pour les hommes et les femmes membres du personnel rattachés à différents services et niveaux hiérarchiques au sein de l'institution, y compris les membres du personnel ayant récemment quitté les services ciblés.



## 12) AFFECTATION, DÉPLOIEMENT, AVANCEMENT ET RÉMUNÉRATION

Les systèmes d'affectation, de déploiement, d'avancement et de rémunération ne doivent pas discriminer le personnel masculin ou féminin. Il peut être nécessaire d'effectuer des changements afin que les rôles traditionnellement fermés aux femmes leur soient ouverts comme aux hommes. En parallèle, il est important que les familles et les autres responsabilités d'ordre privé des membres du personnel soient prises en compte. Les systèmes d'évaluation basés sur la performance doivent intégrer des mesures tenant compte des questions de genre, afin que le respect des obligations à tenir compte du genre soit un critère d'avancement pour un membre du personnel. La prise de responsabilités au sein d'unités en charge des cas de violence sexiste doit être reconnue et mise en valeur.

### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Est-ce que l'avancement des hommes et des femmes membres du personnel fait l'objet d'une collecte d'information et d'une analyse ? Oui  Non
- B. Si les femmes sont moins souvent promues que les hommes (ou vice versa), quels sont les obstacles à leur avancement, et comment ces obstacles sont-ils ou peuvent-ils être dépassés (par exemple grâce à des formations ciblées) ?
- C. Est-ce que les femmes et les hommes sont payés de manière équitable à responsabilités et rang égaux ? Oui  Non
- D. Si les femmes sont moins bien payées que les hommes (ou vice versa), comment ces écarts de salaire sont-ils justifiés et comment peuvent-ils être corrigés ?
- E. Quelles sont les mesures prises afin d'impliquer à la fois les femmes et les hommes dans les prises de décision concernant la rémunération et l'avancement du personnel ?
- F. Au delà des positions excluant les hommes ou les femmes en respect de la loi (abordées sous le thème B), existe-t-il d'autres positions dont les femmes et les hommes sont exclus de manière formelle ou informelle ? Oui  Non
- G. Existe-t-il d'autres positions qui en pratique sont uniquement occupées soit par des hommes, soit par des femmes ? Oui  Non  Dans l'affirmative, comment ces postes pourraient-ils être rendus attrayants ou être ouverts à la fois aux femmes comme aux hommes ?
- H. Quels sont les systèmes de gestion des ressources humaines mis en place afin de :
- reconnaître, apprécier et récompenser les performances en matière de lutte contre la violence sexiste, de promotion de l'égalité des sexes et/ou d'évaluer si les objectifs définis par la stratégie institutionnelle en matière de genre sont atteints ;
  - reconnaître et sanctionner les mauvaises performances en la matière ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- I. Si des restrictions limitent l'engagement des femmes dans des rôles de combats, les femmes peuvent-elles tout de même atteindre les plus hauts rangs de la hiérarchie militaire ? Oui  Non
- J. Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient d'un accès équitable aux affectations et/ou aux déploiements les plus intéressants ? Oui  Non
- K. Est-ce que les femmes mariées ou mères de familles bénéficient d'un accès équitable aux affectations et/ou aux déploiements les plus intéressants par rapport aux autres femmes et aux hommes ? Oui  Non



- L. Est-ce que les femmes et les hommes sont déployés en nombre égal, y compris lors des missions de maintien de la paix ? Oui  Non   
Si cela n'est pas le cas, comment les opportunités de déploiement pourraient-elles être rendues plus attrayantes et plus ouvertes pour les femmes ?
- M. Les femmes sont-elles déployées en nombre suffisant au sein d'une même unité afin qu'elles ne se sentent pas isolées ? Oui  Non

### QUESTIONS À DESTINATION DES SERVICES DE POLICE

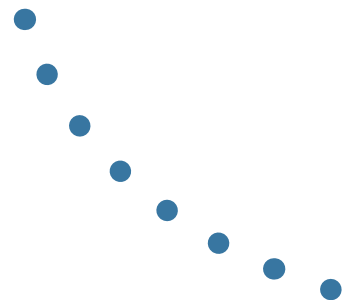
- I. Est-ce que les femmes bénéficient d'opportunités équitables leur permettant de servir :  
a. À des postes opérationnels, et non pas seulement à des postes administratifs ?  
Oui  Non   
b. Dans d'autres unités que celles chargées du soutien aux familles ou de la violence domestique ? Oui  Non
- J. Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient d'un accès équitable aux véhicules, aux ordinateurs, aux radios, aux téléphones et aux autres ressources requises pour mener à bien leur travail ? Oui  Non
- K. Est-ce que les femmes et les hommes peuvent accéder de manière équitable aux affectations et/ou aux déploiements les plus intéressants ? Oui  Non
- L. Est-ce que les femmes mariées ou mères de famille bénéficient d'un accès équitable aux affectations et/ou aux déploiements les plus intéressants par rapport aux autres femmes et aux hommes ? Oui  Non
- M. Si le personnel de la police est impliqué dans des missions de maintien de la paix, les femmes sont-elles déployées en nombre égal par rapport aux hommes ? Oui  Non   
Si cela n'est pas le cas, comment les opportunités de déploiement pourraient-elles être rendues plus attrayantes et plus ouvertes pour les femmes ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA JUSTICE

- I. Est-ce que les processus de nomination dans les institutions du secteur judiciaire et dans la hiérarchie sont équitables pour les femmes et les hommes, de manière formelle et informelle ?  
Oui  Non

#### Sources d'information suggérées :

- l'analyse des procédures d'avancement et des autres procédures des ressources humaines ;
- l'analyse des données ventilées par sexe et par rang concernant les revenus ;
- une enquête sur les techniques de compte-rendu et d'évaluation de la performance individuelle ;
- les entretiens, les groupes de discussion et/ou les questionnaires pour le personnel féminin et masculin provenant de différentes divisions et différents niveaux au sein de l'institution ;
- les entretiens avec des représentants des associations du personnel ;
- l'étude des plans d'étage des bureaux de l'institution afin de voir si la distribution des meilleurs bureaux et l'accès aux ressources de travail sont répartis de manière équitable entre les hommes et les femmes.



### 13) ACCOMPAGNEMENT ET SOUTIEN

Quand les femmes sont en minorité au sein d'une institution du secteur de la sécurité, des mesures peuvent être prises afin de les encourager à pourvoir des postes à responsabilités et d'assurer la représentation de leur point de vue. Il existe souvent des moyens informels et invisibles au premier abord par lesquels les hommes bénéficient du soutien et des conseils d'autres hommes afin de les aider à évoluer au sein d'une institution. Cette aide peut provenir de hauts responsables et inclure des conseils portant sur les choix de carrière, sur la capacité à négocier différents éléments tels que le salaire, le poste, la prise de responsabilités et d'autres avantages. Pour la plupart des femmes au sein des institutions du secteur de la sécurité, ces réseaux informels n'existent pas et elles doivent participer activement à leur création. Certaines institutions créent des programmes formels afin d'aider à la création de réseaux de soutien et de systèmes d'accompagnement pour les femmes.

#### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Existe-t-il un programme formel d'accompagnement et de soutien aux femmes membres du personnel ? Oui  Non  Dans l'affirmative, précisez.
- B. Comment l'accompagnement formel/informel des femmes est-il encouragé (par exemple en dédiant des heures de travail à l'accompagnement) ?
- C. Existe-t-il une association représentant le personnel féminin ou une section pour les femmes au sein d'une association de personnel ? Oui  Non   
Si tel est le cas, comment l'institution soutient-elle l'association concernée (financement, interactions avec la hiérarchie, mise à disposition des locaux et octroi de temps pour les activités de l'association, par exemple), combien de membres l'association compte-t-elle et quelles sont ses activités ?

#### Sources d'information suggérées :

- l'analyse des procédures écrites du service des ressources humaines en matière d'accompagnement ;
- l'étude de l'organigramme des associations représentant le personnel féminin (ou équivalent) ;
- les entretiens avec des représentants d'associations du personnel ;
- les entretiens, les groupes de discussion et/ou les questionnaires pour le personnel de sexe féminin issu des différentes divisions concernées et des différents niveaux au sein de l'institution.

### 14) INFRASTRUCTURE ET ÉQUIPEMENT

En pratique, les femmes sont parfois exclues des institutions du secteur de la sécurité ou sont poussées vers la sortie, à cause d'infrastructures qui ne sont pas adaptées à leurs besoins particuliers. Lorsqu'une institution n'a que récemment commencé à accueillir des femmes parmi ses effectifs, il peut être nécessaire d'investir dans des infrastructures et des équipements adéquats.

#### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Existe-t-il des vestiaires séparés et sécurisés pour permettre aux femmes et aux hommes de se changer et de se laver séparément au sein des différents locaux de l'institution ?  
Oui  Non
- B. Des uniformes appropriés sont-ils disponibles pour les femmes membres du personnel, y compris les femmes enceintes, à tous les niveaux de la hiérarchie et à tous les postes ?  
Oui  Non
- C. Existe-t-il des locaux permettant d'héberger les femmes séparément des hommes de manière adéquate et sécurisée dans l'ensemble des casernes, locaux d'entraînement, etc. ?  
Oui  Non

- D. Si l'hébergement est assuré par l'institution, quelles sont les mesures prises afin d'offrir un logement convenable aux familles (à proximité des écoles, des crèches, des centres médicaux, etc.) ?

### QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- E. Lors des opérations, quelles sont les dispositions prises afin d'offrir des conditions sanitaires et hygiéniques appropriées aux besoins des femmes ?
- F. Est-ce que les équipements nécessaires au personnel féminin sont vraiment tous adaptés aux femmes (gilets pare-balles, sièges de véhicule ajustables par exemple) ? Oui  Non

#### Sources d'information suggérées :

- l'inspection des casernes et des locaux d'entraînement ;
- les entretiens avec les membres du personnel en charge de l'hébergement ;
- les entretiens avec les représentants des associations de personnel ;
- les entretiens, les groupes de discussion et/ou les questionnaires pour les femmes membres du personnel provenant des différentes divisions concernées et de différents niveaux au sein de l'institution.

## THÈME F : CULTURE INSTITUTIONNELLE

### 15) COMPRÉHENSION DES QUESTIONS DE GENRE ET RELATIONS ENTRE PERSONNEL MASCULIN ET FÉMININ

La culture institutionnelle est composée par les valeurs, l'histoire et les manières de faire qui forment les « règles du jeu » informelles au sein d'une institution. Elle définit ce qui est considéré comme important dans l'institution (et qui peut être en contradiction avec les énoncés de mission et les politiques officiels). La culture institutionnelle peut être un allié de poids afin d'inscrire l'égalité des sexes et les questions de genre dans les valeurs et le travail de l'institution, tout comme elle peut générer de nombreux obstacles aux progrès en matière de genre et faire de l'institution un lieu de travail inadapté et difficile d'accès pour les femmes<sup>8</sup>.

En matière de relations de genre, la culture institutionnelle comprend les normes et les comportements acceptés ou tolérés pour les hommes et pour les femmes au sein de l'organisation. La culture institutionnelle dominante peut être discriminatoire à travers différents comportements du personnel (par exemple, tolérer l'humour ou le langage dégradants à l'égard des femmes ou d'autres individus, saluer ou appeler systématiquement les hommes en premier lors des réunions ou des séances de formation, limiter de manière informelle les femmes à des postes administratifs). La qualité des relations entre les hommes et les femmes membres du personnel s'inscrit au cœur de la culture institutionnelle.

En outre, la sensibilité des membres du personnel aux questions de genre, au sein de l'institution et au sein de la communauté, et leur engagement à promouvoir les droits humains et l'égalité des sexes renforcent la capacité de l'institution à prendre en charge les questions de genre.

Dans de nombreuses institutions du secteur de la sécurité, la formation initiale ou la phase de prise de fonction est très importante dans la définition des comportements vis à vis des questions de genre et des dynamiques entre les hommes et les femmes au sein du personnel.

<sup>8</sup> Rao, A., Stuart, R. et Kelleher, D., *What Is Gender at Work's Approach to Gender Equality and Institutional Change?*, p. 5.

## QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Est-ce que les hommes et les femmes partagent, à tous les niveaux de la hiérarchie, le même point de vue concernant l'importance d'adresser les questions de genre ? Oui  Non
- B. Existe-t-il déjà une politique ou un plan d'action ciblant les questions de genre, cette politique ou ce plan sont-ils connus au sein de l'institution ? Oui  Non
- C. Quelles sont les différences entre le point de vue des hommes et celui des femmes en matière d'égalité des sexes au sein de l'institution ?
- D. Quelles sont les informations transmises aux nouvelles recrues ou aux nouveaux membres du personnel à propos de l'engagement de l'institution en matière d'égalité des sexes, de genre et de droits humains, de ses politiques et procédures relatives aux sexospécificités, des lois et politiques nationales, du harcèlement sexuel, etc. ?
- E. Les relations de travail entre hommes et femmes sont-elles respectueuses ? Oui  Non
- F. Est-ce que les hommes et les femmes sont répartis de manière équilibrée entre les différentes équipes (ou ont-ils tendance à être regroupés au sein d'équipes composées uniquement d'hommes ou de femmes) ? Oui  Non
- G. Les préjugés et les jugements de valeurs porteurs d'inégalités entre les sexes sont-ils tolérés ou sont-ils sanctionnés (les fonds d'écran, les posters ou les traits d'humour blessants, par exemple) ? Donnez des exemples.
- H. Est-ce que les stéréotypes et la discrimination sexistes sont répandus au sein de l'institution ? Oui  Non
- I. Le harcèlement sexuel est-il répandu au sein de l'institution ? Oui  Non
- J. Quels sont les types de harcèlement sexuel les plus répandus au sein de l'institution, à l'égard des femmes et des hommes ? Donnez des exemples.

## QUESTIONS À DESTINATION DES FORCES ARMÉES

- K. Est-ce que les hommes et les femmes sont représentés en nombre égal parmi les instructeurs qui dispensent la formation initiale ? Oui  Non

## QUESTIONS À DESTINATION DES SERVICES DE POLICE

- K. Est-ce que les hommes et les femmes sont représentés en nombre égal parmi les instructeurs qui dispensent la formation initiale ? Oui  Non

### Sources d'information suggérées :

- les entretiens, les groupes de discussion et/ou un questionnaire pour le personnel féminin et masculin provenant des différentes divisions et des différents niveaux au sein de l'institution ;
- les entretiens avec les personnes responsables des ressources humaines ou des questions d'égalité des sexes ;
- les entretiens avec des personnes représentant le personnel féminin ;
- l'examen des archives pour les cas de harcèlement, d'intimidation, de discrimination, etc. ;
- l'analyse des documents et des processus de prise de fonction ;
- les entretiens avec les personnes en charge de la formation initiale.

## 16) LEADERSHIP ET REPRÉSENTATION PUBLIQUE

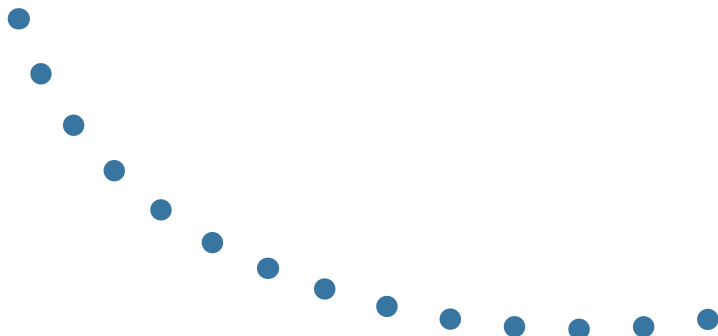
Le rôle de la hiérarchie est essentiel dans la définition de la culture institutionnelle – à travers les actions et les déclarations des responsables en ce qui concerne les questions de genre et d'égalité des sexes, et la présence équitable de femmes et d'hommes au sein de la hiérarchie. La représentation publique de l'institution reflète et renforce sa culture institutionnelle.

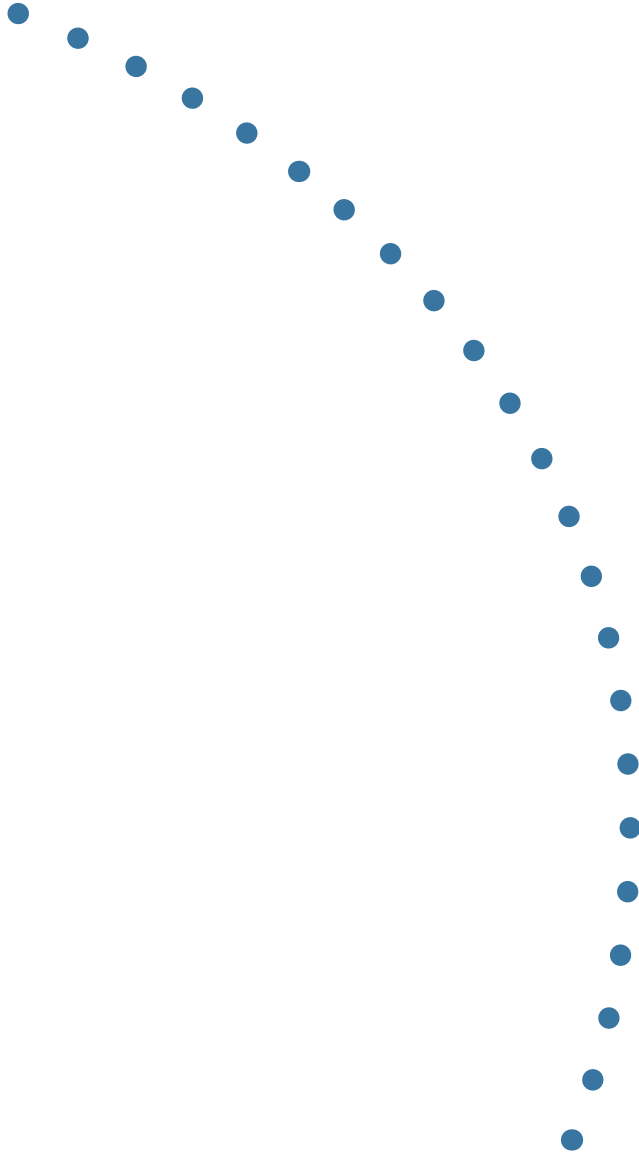
### QUESTIONS À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- A. Est-ce que les femmes et les hommes sont impliqués de manière égale dans les processus de prise de décision, y compris aux plus hauts niveaux de la hiérarchie ? Oui  Non   
Si cela n'est pas le cas, pourquoi ?
- B. Comment s'exprime l'engagement pour l'égalité des sexes et la promotion des sexospécificités au sein de la hiérarchie institutionnelle ?
- C. Est-ce que les femmes et les hommes occupant des postes à hautes responsabilités expriment clairement leur engagement, notamment à travers des prises de position fortes, en matière de genre ? Oui  Non   
Si cela n'est pas le cas, pourquoi ?
- D. Comment les objectifs et les obligations en matière de genre sont-ils mentionnés au cours des discussions et dans les comptes-rendus ?
- E. Comment l'institution met-elle en avant ses objectifs en matière de genre et d'égalité des sexes dans sa représentation auprès du public ?
- F. Est-ce que la terminologie et les images utilisées par l'institution témoignent d'un respect de l'égalité des sexes ?
- G. Quelles sont les principales forces de l'institution qui pourraient être consolidées afin d'améliorer la prise en considération des questions de genre et d'égalité des sexes ?
- H. Quels sont les principaux défis devant être relevés au sein de l'institution en lien avec la culture institutionnelle ?

#### Sources d'information suggérées :

- une enquête sur la composition homme/femme des organes de prise de décision au sein de l'institution ;
- l'analyse des comptes-rendus de réunions internes portant sur les questions de genre, afin de voir qui y participe ;
- l'étude des comptes-rendus de prises de décision afin d'analyser si les objectifs et les politiques en matière de genre sont mentionnés ;
- les entretiens, les groupes de discussion et/ou un questionnaire pour le personnel féminin et masculin provenant des différentes divisions concernées et de différents niveaux au sein de l'institution ;
- l'analyse des documents de communication et de promotion de l'institution.





# RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

## SUR LA COLLECTE DE DONNÉES POUR VOTRE ÉVALUATION

- InterAction, *The Gender Audit Handbook*. Washington, DC : Interaction, 2010.
- Bureau international du travail, *Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre : méthodologie participative du BIT*. Genève : BIT, 2008.
- OMNI, *Toolkit for Conducting Focus Groups*, sans date.
- USAID Center for Development Information and Evaluation, *Performance Monitoring and Evaluation Tips: Conducting Key Informant Interviews ; Using Rapid Appraisal Methods ; Conducting Focus Group Interviews*. Washington, DC : USAID, 1996.
- Banque mondiale, *Suivi et évaluation : quelques outils, méthodes et approches*. Washington, DC : Banque mondiale, 2004.
- Banque mondiale, *Responsabilisation sociale : Introduction au concept et pratique émergents*. Washington DC : Banque mondiale, 2004.

## SUR L'ÉVALUATION D'INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- American Bar Association, *CEDAW Assessment Tool*. Washington, DC : ABA, 2002.
- Bajraktari, Y. et al., *The PRIME System: Measuring the Success of Post-Conflict Police Reform*. Princeton : Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, 2006.
- National Center for Women & Policing, *Self-Assessment Guide for Law Enforcement on Recruiting and Retaining Women*. Los Angeles : NCWP, 2000.
- Popovic, N., « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité », dans M. Bastick et K. Valasek (éd.), *Boîte à outils. « Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité »*. Genève : DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008.
- Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime, « Gender in the criminal justice system assessment tool », *Criminal Justice Assessment Toolkit*. New York : United Nations, 2010.
- Vera Institute of Justice, *Measuring Progress toward Safety and Justice: A Global Guide to the Design of Performance Indicators across the Justice Sector*. New York : VIJ, 2003.

## SUR LA BUDGÉTISATION SENSIBLE AU GENRE

- Budlender, D. et Sharp, R., *How to Do a Gender-sensitive Budget Analysis*. Londres : AusAID et Commonwealth Secretariat, 1998.
- Quinn, S., *L'égalité dans les budgets : pour une mise en œuvre pratique, Manuel*. Strasbourg : Conseil de l'Europe, 2009.
- South African Department of Justice and Constitutional Development, *Budget Analysis and Assessment Instrument and Gender Responsive Budgeting Guidelines*. Pretoria : DJCD, 2005, [www.justice.gov.za/branches/gender/gender.html](http://www.justice.gov.za/branches/gender/gender.html).
- ONU Femmes, Gender Responsive Budgeting Portal, <http://www.gender-budgets.org>.
- UNIFEM, NGLS, *Comblant le fossé : le financement de l'égalité entre les sexes*. New York : Nations Unies, 2008.

## EXEMPLES D'ÉVALUATIONS CENTRÉES SUR LES QUESTIONS DE GENRE D'INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

- Burns, J., Hanson, M., *Review of Progress in Gender Integration in the New Zealand Defence Force*. Wellington : NZDF, 2005.
- DCAF, « Police self-assessment of recruitment and retention of women », dans *Gender and Security Sector Reform: Examples from the Ground*. Genève : DCAF, 2011.
- New Zealand Defence Force et New Zealand Human Rights Commission, *Report of the Gender Integration Audit of the New Zealand Defence Force (The Burton Report)*. Wellington : NZDF, 1998.
- South African Department of Justice and Constitutional Development, *Gender Mainstreaming, Assessment Report et Needs Assessment Report*. Pretoria : DJCD, 2005, [www.justice.gov.za/branches/gender/gender.html](http://www.justice.gov.za/branches/gender/gender.html).

## SUR LA PLANIFICATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE PLANS D'ACTION

InterAction, *The Gender Audit Handbook*. Washington, DC : InterAction, 2010.

Rao, A., Stuart, R., Kelleher, D., *Gender at Work: Organisational Change for Equality*. Washington, DC : Gender at Work, 1999.

Valasek, K., *Securing Equality, Engendering Peace: Policy and Planning on Women, Peace and Security*. Saint-Domingue : UN-INSTRAW, 2006.

## EXEMPLES DE PLANS D'ACTION CIBLANT LES QUESTIONS DE GENRE AU SEIN D'INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ

Ministère de la Défense des Pays-Bas, *ActiePlan Gender*. Plan d'action ciblant les questions de genre 2004–2010 ; *Genderforce*, 2006.

<http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brochures/2006/09/29/genderforce-engelse-versie/genderforce-en.pdf>.

*Northern Ireland Policing Board Gender Action Plan 2008*. Plan d'action ciblant les questions de genre du conseil supérieur de la police d'Irlande du Nord, [http://www.psni.police.uk/final\\_gender\\_action\\_plan.pdf](http://www.psni.police.uk/final_gender_action_plan.pdf).

Kent Police (England) Gender Action Plan 2010–2013. Plan d'action ciblant les questions de genre de la police du Kent (Angleterre), [http://www.kent.police.uk/about\\_us/diversity/attachments/GES%20Action%20Plan%202010-13.pdf](http://www.kent.police.uk/about_us/diversity/attachments/GES%20Action%20Plan%202010-13.pdf).

Scottish Justice Department, Gender Equality Duty Action Plan. Plan d'action ciblant les questions de genre et d'égalité des sexes du département de la Justice écossais, <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2007/03/30095002/22>.

Scottish Prison Service Gender Equality Scheme, 2007. Schéma directeur pour les questions de genre et d'égalité des sexes des services pénitentiaires écossais, <http://www.sps.gov.uk/EqualityandDiversity/gender.aspx>.

Surrey Police (England) Gender Equality Scheme, 2007–2010. Schéma directeur pour les questions de genre et d'égalité des sexes de la police du Surrey (Angleterre), [http://www.surrey.police.uk/gender\\_equality\\_scheme.pdf](http://www.surrey.police.uk/gender_equality_scheme.pdf).

Equality and Diversity Schemes 2008–2011 incorporating armed forces, wider Ministry of Defence and Ministry of Defence Police. Schémas directeurs pour la diversité et l'égalité 2008-2011 à l'intention des forces armées, du personnel du ministère de la Défense et de la police du ministère de la Défense (Royaume-Uni), <http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/98E4EAB6-CE02-4F39-9EF2-17DD054C5905/0/eqdivschemes20082011.pdf> (voir le plan d'action des forces armées en matière de genre en A-23, le plan d'action départemental étendu en matière de genre en B-29 et le plan d'action de la police du ministère de la Défense en C-45).





# APPENDICES



## APPENDICE 1 : EXEMPLES DE FORMES DE VIOLENCE SEXISTE

Violence domestique (également appelée violence familiale ou violence conjugale)

Féminicide

Avortement forcé

Grossesse forcée

Stérilisation forcée

Pratiques traditionnelles néfastes

- *Crimes d'honneur contre les femmes*
- *Violence liée à la dot*
- *Mariage précoce*
- *Mutilation génitale féminine*
- *Infanticide des filles*
- *Mariage forcé*
- *Préférence donnée au fils*

Inceste

Harcèlement sexuel et violence au travail, dans les établissements d'enseignement et dans le sport

Violence sexuelle

- *Prostitution forcée*
- *Viol collectif*
- *Viol*
- *Abus sexuels*
- *Exploitation sexuelle*
- *Esclavage sexuel*

Harcèlement moral, psychologique

Traite des êtres humains

Violence à l'égard des enfants (filles et garçons)

- *Séviçes corporels*
- *Violence psychique*
- *Négligence, maltraitance, mauvais traitements*
- *Violence physique*
- *Abus et exploitation sexuelle*
- *Torture, traitements inhumains et dégradants, châtiments*

Que ces différentes formes de violences sexistes soient considérées ou non comme des crimes varie selon la loi nationale de chaque pays, et différentes terminologies peuvent être utilisées afin de décrire ces actes de violence sexiste

### Références utiles sur les définitions internationales de la violence sexiste

Comité des droits de l'enfant, General Comment No. 13 (2011), *Article 19: The right of the child to freedom from all forms of violence*. 21 mars 2011, CRC/C/GC/13.

Cour pénale internationale, *Éléments des crimes*. 9 septembre 2002, ICC-ASP/1/3(part II-B).

Paulo Sérgio Pinheiro, Expert indépendant pour l'étude du Secrétaire général des Nations Unies sur la violence contre les enfants, *Rapport mondial sur la violence contre les enfants*. Genève : ATAR Roto Presse, 2006).

Assemblée générale des Nations Unies, Rapport du Secrétaire général, *Étude approfondie de toutes les formes de violence à l'égard des femmes*. 6 juillet 2006, A/61/122/Add.1.

Assemblée générale des Nations Unies, Résolution 48/104, *Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes*. 20 décembre 1993.



## APPENDICE 2 : EXEMPLE DE PLAN DE TRAVAIL POUR UNE AUTO-ÉVALUATION AXÉE SUR LE GENRE

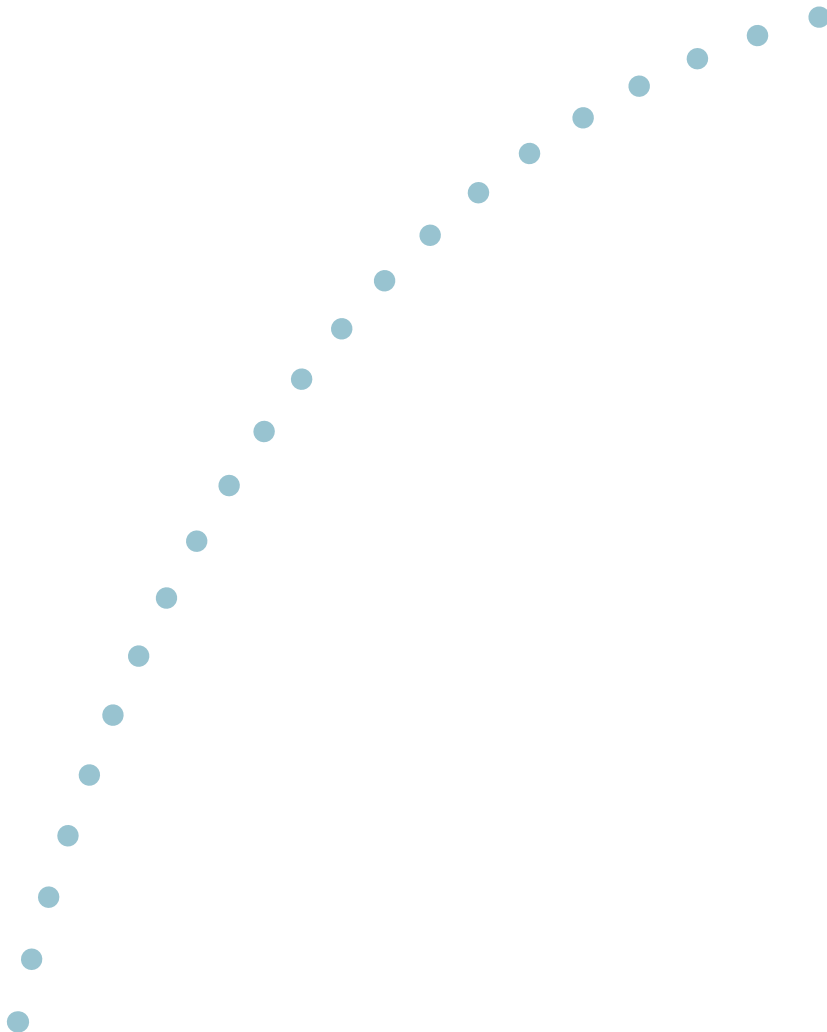
Votre organisation est peut-être déjà dotée d'un outil de planification pouvant être utilisé dans le cadre de l'auto-évaluation axée sur les questions de genre. Utiliser cet outil présente l'avantage d'offrir une structure de travail que les membres du personnel connaissent et comprennent.

Ce plan de travail est adapté à partir de celui qui avait été développé par une institution du secteur de la sécurité pour une auto-évaluation portant sur les questions de genre. Il offre un exemple de planification permettant au groupe de travail qui mène l'auto-évaluation d'organiser chaque étape du processus, parmi lesquelles l'estimation des risques, l'élaboration de l'évaluation, la collecte d'information, la rédaction du rapport d'évaluation et du plan d'action axé sur les sexospécificités. Dans cet exemple, l'institution du secteur de la sécurité a collaboré avec un consultant externe, les responsabilités sont donc partagées entre l'institution et le consultant.

ISS = Institution du secteur de la sécurité

Objectif	Activité	Résultat attendu	Date limite	Postes budgétaires	Responsabilités de l'ISS	Responsabilités du consultant	Indicateurs et moyens de vérification (Mdv)	Risques et réponses
<b>1. Déterminer les bonnes pratiques, les lacunes, et es besoins actuels en matière de genre au sein de l'ISS</b>	Élaboration et organisation d'une enquête	Compilation des données de l'enquête, à inclure dans le rapport d'évaluation	31 juillet : finalisation des enquêtes 24 août : compilation des résultats d'enquête 25 septembre : finalisation de l'analyse des résultats		1. Élaboration des enquêtes 2. Distribution et collecte des résultats d'enquête 3. Compilation des résultats d'enquête 4. Analyse conjointe des résultats 5. Finalisation de l'analyse d'enquête 6. Intégration de l'analyse d'enquête au rapport d'évaluation	1. Commentaires sur l'élaboration et de l'organisation des enquêtes 2. Analyse conjointe des résultats 3. Conception de l'analyse des enquêtes	1. Informations pertinentes sur les bonnes pratiques, les lacunes et les besoins actuels en matière de genre au sein de l'ISS <i>Mdv : résultats d'enquête compilés, rapports sur l'analyse des données</i> 2. Analyse des données pertinentes et intégration aux documents de travail pour l'élaboration des politiques <i>Mdv : rapport d'évaluation</i>	1. Volonté politique insuffisante <i>Réponse : communication et concertation régulière avec le conseil d'administration, déclarations de soutien de la part du président</i> 2. Faible taux de réponse aux enquêtes <i>Réponse : déclaration de soutien du président, nouvelle prise de contact et suivi via e-mail et téléphone</i>
	Entretiens	Compilation des informations obtenues lors des entretiens, à inclure dans le rapport d'évaluation	29 juillet : échange des listes provisoires des participants aux entretiens et des questions pour commentaires Août : entretiens		1. Élaboration de la liste des participants aux entretiens 2. Finalisation des questions pour les entretiens 3. Conduite des entretiens et compiler les informations	1. Conception des questions pour les entretiens 2. Commentaires sur la liste des participants aux entretiens		
	Groupes de discussion	Comptes-rendus de groupes, à inclure dans le rapport d'évaluation	5 août : élaboration des questions pour les groupes de discussion Septembre : groupes de discussion avec les membres du personnel Octobre : groupes de discussion avec les étudiants	Pauses café/thé	1. Finalisations des questions pour les groupes de discussion 2. Conduite conjointe des groupes de discussion 3. Finalisation du compte-rendu pour les groupes de discussion	1. Conception des questions pour les groupes de discussion 2. Conduite conjointe des groupes de discussion 3. Rédaction du compte-rendu sur les groupes de discussion (2 500 mots)		
	Analyse des politiques et procédures, notamment en matière de ressources humaines	Compte-rendu, à inclure dans le rapport d'évaluation	5 août : liste provisoire 28 août : rapport provisoire Septembre : rapport final		1. Analyse 2. Rédaction du compte-rendu (2 500 mots)	1. Conception d'une liste de contrôle 2. Commentaires sur le compte-rendu provisoire		
	Rédaction du rapport d'évaluation	Rapport d'évaluation	5 août : le consultant remet une ébauche du plan du rapport 18 août : finalisation du plan Septembre : rapport provisoire de l'ISS Octobre : rapport final	Coûts d'impression	1. Conception conjointe du plan du rapport d'évaluation 2. Rédaction du rapport d'évaluation 3. Finalisation du rapport d'évaluation	1. Conception conjointe du plan du rapport d'évaluation 2. Révision du rapport d'évaluation		

Objectif	Activité	Résultat attendu	Date limite	Budget Items	Responsabilités de l'ISS	Responsabilités du consultant	Indicateurs et moyens de vérification (MdV)	Risques et réponses
<b>2. Élaborer un plan d'action ciblant les questions de genre</b>	Atelier d'élaboration du plan d'action ciblant les questions de genre	Plan d'action ciblant les questions de genre	Septembre : programme et liste de participants Octobre : atelier	Coûts de transport pour les participants extérieurs à l'ISS Logistique et déjeuner	1. Conception de la liste des participants à l'atelier 2. Finalisation du programme de l'atelier 3. Participation conjointe à l'organisation de l'atelier 4. Présentation du plan d'action provisoire au conseil d'administration pour contribution et accord	1. Conception du programme de l'atelier 2. Révision de la liste des participants 3. Participation conjointe à l'organisation de l'atelier	1. Plan d'action sur le genre développé de manière participative <i>MdV : liste des personnes consultées</i> <i>Documentation du processus de développement du plan d'action</i> 2. Approbation du plan d'action sur le genre <i>MdV : déclaration du président</i>	1. Volonté politique insuffisante <i>Réponse : rencontres individuelles avec des hauts responsables</i>





## APPENDICE 3 : CONSEILS CONCERNANT LA CONDUITE DES ENTRETIENS<sup>9</sup>

Une bonne préparation est essentielle à la réussite des entretiens. Les personnes qui mènent les entretiens doivent s'assurer qu'elles sont bien préparées et, avant chaque entretien, elles doivent :

- s'assurer que les conditions d'entretien sont optimales, en préparant le lieu de l'entretien, (bureau ou salle de réunion), en supprimant toute source de distraction, en bloquant les appels téléphoniques, les autres engagements qui pourraient entrer en conflit avec l'entretien ou toute autre intrusion ;
- revoir les questions préparées pour l'entretien, en veillant à ce qu'elles soient adaptées à au rang de l'interlocuteur dans la hiérarchie institutionnelle.

Les étapes suivantes aident à guider la discussion et à garder le contrôle sur le processus d'entretien.

Que faire	Comment le faire
1. Développer le contact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Briser la glace en abordant des sujets informels et appropriés</li> <li>• Rester amical mais veiller à éviter tout bavardage</li> <li>• Présenter le programme et le déroulement de l'entretien</li> <li>• Faire savoir à votre interlocuteur que vous allez prendre des notes</li> </ul>
2. Garder le contrôle sur le processus d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éviter les sujets superflus ou déplacés</li> <li>• Guider l'entretien afin que l'interlocuteur réponde bien aux questions</li> <li>• Mettre à profit les silences au lieu de les éviter : laisser l'interlocuteur réfléchir</li> </ul>
3. Obtenir des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des questions-types et des questions adaptées en fonction de l'entretien</li> <li>• Ne pas utiliser moins de 10 % ou plus de 25 % du temps de parole</li> <li>• Reformuler les questions si les réponses ne sont pas claires</li> <li>• Poser les questions avec bienveillance et sincérité</li> </ul>
4. Essayer d'obtenir une représentation équilibrée de la situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépassez la description partielle et univoque de la situation</li> <li>• Poser des questions afin d'obtenir une description nuancée</li> <li>• Demander quels sont les points forts et les points faibles, les aspects positifs et négatifs</li> </ul>
5. Prendre des notes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dégager les idées et les informations essentielles, les détails seront ajoutés plus tard</li> </ul>
6. Prendre en considération les interrogations de l'interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à fournir des informations suffisantes et claires</li> <li>• Ne pas répondre aux questions qui vous semblent inappropriées</li> </ul>
7. Conclure l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter les prochaines étapes de l'auto-évaluation sur le genre</li> <li>• Indiquer si nécessaire la date approximative de la prochaine prise de contact</li> <li>• Laisser la porte ouverte à d'autres prises de contact si des précisions supplémentaires s'avéraient nécessaires</li> </ul>
8. Compléter la prise de notes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juste après l'entretien, compléter la prise de notes afin de consigner les exemples, les anecdotes ou les autres éléments partagés lors de l'entretien pour pouvoir prolonger la réflexion par la suite</li> </ul>

<sup>9</sup> Adaptés à partir de : BIT, *Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre*. Genève : BIT, 2008, p. 39-40.



## APPENDICE 4 : EXEMPLE DE LIGNES DIRECTRICES POUR LES GROUPES DE DISCUSSION<sup>10</sup>

### 1. INTRODUCTION : OBJECTIFS DE L'AUTO-ÉVALUATION SUR LE GENRE

La conduite d'une auto-évaluation axée sur le genre vise à améliorer la prise en charge des questions de genre au sein de l'institution cible, en analysant les forces et les faiblesses en ce qui concerne les questions de genre au sein de l'institution. L'auto-évaluation s'intéresse au fonctionnement de l'institution à travers toute une série de thèmes :

- efficacité de la prestation ;
- lois, politiques et planification ;
- relations avec la communauté ;
- responsabilité et contrôle ;
- personnel ;
- culture institutionnelle.

Afin de mener à bien l'auto-évaluation institutionnelle, il est possible d'intervenir à différents niveaux :

- analyse des documents disponibles ;
- questionnaires ;
- entretiens ;
- visites sur le terrain.

### 2. LES OBJECTIFS DES GROUPES DE DISCUSSION

Les groupes de discussion permettent d'aborder différents enjeux relatifs aux structures et aux rapports de genre au sein de l'institution, et de mieux comprendre comment les questions de genre sont prises en compte dans la prestation de services pour la communauté.

### 3. DIFFÉRENTS EXERCICES PARTICIPATIFS DE COURTE DURÉE (EN FONCTION DU TEMPS DISPONIBLE)

3i. Quels sont les principaux enjeux relatifs aux questions de genre dans le pays à l'heure actuelle ?

- Liste
- Classement

3ii. Les politiques institutionnelles relatives aux sexes :

- Définitions du genre et de l'intégration systématique de la dimension genre (*gender mainstreaming*) ;
- Clarifications quant à l'expression d'intégration systématique de la dimension genre →
  - Objectif – égalité des sexes
  - Stratégies
    - ✓ Permettre l'intégration des besoins et des intérêts des femmes comme des hommes dans la prestation de service et les opérations
    - ✓ Promotion du rôle des femmes à travers la participation et dans la prise de décision
- Résultats – égalité du point de vue du genre et autonomisation des femmes

### 4. DISCUSSION SUR LA PRISE EN CHARGE DES QUESTIONS DE GENRE DANS LA PRESTATION DE SERVICE

Exercice SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*, soit en français MOFF : menaces, opportunités, forces et faiblesses) afin d'explorer :

- les principales forces institutionnelles en termes de prise en charge des questions de genre dans la prestation de service ;
- Les principales faiblesses dans la prise en charge des questions de genre dans la prestation de service
- Les principales opportunités dont il faut tirer parti
- Les principaux obstacles qui doivent être dépassés.

### 5. DISCUSSION SUR LE GENRE ET LA CULTURE INSTITUTIONNELLE

Discussion orientée sur les questions suivantes :

- Quels sont les enjeux relatifs au genre qui prédominent au sein même de l'institution selon vous ?
- Comment considérez-vous les relations de travail entre hommes et femmes au sein de l'institution ?
- Pourquoi les femmes ne sont-elles pas plus nombreuses au sein de la hiérarchie ?

### 6. DISCUSSION OUVERTE

<sup>10</sup> Ces lignes directrices ont été adaptées à partir de : Moser, C., *An Introduction to Gender Audit Methodology: Its Design and Implementation in DFID Malawi*. Londres : Overseas Development Institute, 2005, p. 32–33.



## APPENDICE 5 : EXEMPLE DE PLAN POUR LE RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION SUR LE GENRE<sup>11</sup>

### Sommaire

**Résumé** – soulignant les points essentiels du rapport, notamment le contexte, la méthodologie et le processus d'évaluation ainsi que les conclusions et les recommandations principales

**Remerciements** – reconnaissance de la contribution des personnes ayant participé à la promotion, à la préparation ou à la mise en pratique de l'auto-évaluation

### Liste des abréviations et acronymes

**Introduction** – objectif de l'auto-évaluation institutionnelle et du rapport, présentation du contexte comprenant les dates clés du déroulement du processus d'évaluation

**Méthodologie** – description de la conception de l'évaluation, de la collecte et de l'analyse des informations

**Principaux résultats** – pour chaque thème, notamment quant aux forces et aux enjeux au sein de l'institution :

- efficacité de la prestation ;
- lois, politiques et planification ;
- relations avec la communauté ;
- responsabilité et contrôle ;
- personnel ;
- culture institutionnelle.

**Bonnes pratiques** – elles peuvent être incluses dans les résultats, mais il peut être pertinent de les présenter dans une section séparée afin de les mettre en avant et de souligner leur importance

**Recommandations** – si les termes de référence de l'évaluation prévoient la formulation de recommandations

**Annexes** – comprenant la liste des documents analysés, la liste des participants aux entretiens, la liste des groupes de discussion organisés, les formulaires des questionnaires utilisés

<sup>11</sup> Adapté à partir de : BIT, *Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre*. Genève : BIT, 2008, p. 147.



## APPENDICE 6 : MODÈLE POUR LE PLAN D'ACTION CIBLANT LES QUESTIONS DE GENRE<sup>12</sup>

Il est possible que votre organisation utilise déjà un outil de planification pouvant être adapté pour la réalisation de votre plan d'action ciblant les questions de genre. Utiliser un outil déjà connu au sein de l'institution présente l'avantage d'offrir une structure de travail que les

membres du personnel comprennent, et au sein de laquelle des systèmes d'évaluation et de suivi ont déjà pu être mis en place.

Ce modèle de plan d'action ciblant les questions de genre est proposé en guise d'exemple afin de présenter les éléments pouvant être inclus dans tout plan d'action axé sur les sexospécificités et afin de l'adapter aux besoins de votre institution.

Plan d'action sur le genre								
Autorisé par :								
Date :								
Prochaine révision / évaluation :								
Thème / domaine d'activité	Activité [exemples]	Quand	Où	Responsable	Avec qui	Ressources	Suivi et comptes-rendus	Évaluation
<i>Efficacité de la prestation</i>	Atteindre un taux de 100 % dans le suivi des plaintes de violence domestique	Avant la fin du dernier trimestre 2012	Ensemble de l'institution	Chefs de police	Unité chargée de la formation, organisations de la communauté	Heures et documents de travail	Trimestriel ; réunion des chefs de police	Données sur le suivi des plaintes
<i>Lois, politique et planification</i>	Création d'une équipe interdépartementale chargée des questions de genre avec termes de référence	Janvier 2012	Ensemble de l'institution	Chefs de division régionaux et nationaux	Ressources humaines	Heures de travail dédiées	Mensuel ; réunion des chefs de division régionaux et nationaux	Termes de référence approuvés
	Mise à jour de la politique relative aux sexospécificités	1er trimestre 2012	Siège	Équipe responsable des questions de genre	Personnes responsables des questions d'égalité des sexes, ressources humaines, comités de liaison avec la communauté	Heures de travail dédiées, documents, fonds	Mensuel ; réunion sur les questions de genre pour les chefs de division nationaux	Politique approuvée
<i>Relations avec la communauté</i>	Intégration de représentants des organisations de femmes au sein des comités de liaison avec la communauté	Février-mars 2012	Ensemble de l'institution	Équipes de liaison avec la communauté	Organisations de la communauté	Heures de travail dédiées, fonds, déplacement, logistique	Mensuel ; réunion sur les comités de liaison pour les chefs de division nationaux	Invitations lancées Formation initiale complétée
<i>Responsabilité et contrôle</i>	Développement d'une procédure de dépôt de plainte et d'enquête pour les cas de harcèlement sexuel	1er trimestre 2012	Siège	Ressources humaines	Équipe responsable des questions de genre, personnes responsables des questions d'égalité des sexes	Heures de travail dédiées	Mensuel ; réunion portant sur les ressources humaines pour les chefs de division nationaux	Plaintes acceptées et procédure d'enquête pour les cas de harcèlement sexuel
<i>Personnel</i>	Révision des politiques de recrutement afin d'instaurer des objectifs et des stratégies pour accroître le recrutement des femmes	1er et 2e trimestres 2012	Siège	Ressources humaines	Équipe responsable des questions de genre, personnes responsables des questions d'égalité des sexes	Heures de travail dédiées, documents, fonds	Mensuel ; réunion portant sur les ressources humaines pour les chefs de division nationaux	Objectifs chiffrés pour le recrutement des femmes, nouveaux documents de promotion et nouvelles stratégies de recrutement
	Élaboration d'une politique pour les femmes enceintes au sein du personnel	3e et 4e trimestres 2012	Siège	Ressources humaines	Équipe responsable des questions de genre	Heures de travail dédiées	Mensuel ; réunion portant sur les ressources humaines pour les chefs de division nationaux	Politique approuvée
<i>Culture institutionnelle</i>	Sensibilisation de tous les formateurs aux questions de genre	1er et 2e trimestres 2012	All training centres	Unité en charge de la formation	Équipe responsable des questions de genre, organisations de la communauté	Heures de travail dédiées, documents, fonds, déplacements, logistique, consultants	Trimestriel ; réunion portant sur la formation pour les chefs de division nationaux et régionaux	Comptes-rendus de formation

12 Ce modèle de plan d'action a été adapté à partir de : InterAction, *Gender Audit Handbook*. Washington, DC : InterAction, 2010, p. 54.



## APPENDICE 7 : MODÈLE POUR LA COLLECTE D'INFORMATIONS SUR LA FORMATION

Titre du module de formation <i>[exemples]</i>	Objectifs de la formation	Participants à la formation	Formateurs	Documents de formation	Durée (minutes)	Personnes-ressources extérieures
Résolutions 1325 et 1820 du Conseil de sécurité des Nations Unies	Compréhension du contenu des résolutions ; implications opérationnelles	Officiers	Conseiller sur la question d'égalité des sexes	Notes du formateur, photocopiés	120	Universitaires
Exploitation sexuelle et abus	Compréhension des codes de conduite en vigueur	Tous les niveaux	Formateurs pour les opérations de maintien et de consolidation de la paix	Notes du formateur, photocopiés	60	ONG luttant contre la traite des êtres humains
Analyse centrée sur le genre au cours des opérations	Formation aux techniques de l'analyse axée sur le genre ; application pratique pour l'évaluation de sécurité et les renseignements	Officiers	Conseiller sur la question d'égalité des sexes	Notes du formateur, photocopiés	60	-







## ANNEXE 1 : ÉVALUATION DU GUIDE

Votre avis sur ce guide d'auto-évaluation nous est très précieux – comment avez-vous pu l'utiliser, l'avez-vous trouvé utile, quelles modifications y apporteriez-vous, etc. Nous envisageons de réaliser une nouvelle version de ce guide si vos commentaires nous en indiquent le besoin.

Nous souhaiterions connaître vos réponses à toutes ou certaines des questions suivantes.

9. Avec quel type d'institution avez-vous utilisé ce guide d'auto-évaluation ?

- Forces armées
- Police
- Justice
- Autre (veuillez préciser)

10. Quelles étaient vos attentes vis à vis du processus d'évaluation ?

11. Quelles structures ont été mises en place afin de réaliser l'évaluation ?

12. Les informations d'introduction du chapitre 1 et du chapitre 2 vous ont-elles semblé adéquates et utiles ?

13. Avez-vous suivi les huit étapes du processus ? Dans le cas contraire, quelles étapes avez-vous mises de côté et pourquoi ?

14. Comment avez-vous conçu le processus d'évaluation ?

15. Quelles techniques avez-vous utilisé pour la collecte d'informations ? Par exemple :

- a. l'analyse de document ;
- b. les entretiens avec les personnes clés ;
- c. les questionnaires ;
- d. les groupes de discussion ;
- e. les visites sur le terrain ;
- f. les entretiens de groupes communautaires ;
- g. les mini-sondages ;
- h. les études exhaustives ;
- i. toute autre méthode.

16. Comment avez-vous procédé à l'analyse des informations rassemblées et à l'écriture du rapport ?

17. Certaines questions manquaient-elles de clarté ?

18. Avez-vous eu des difficultés à rassembler des informations pertinentes pour certaines dimensions ?  
Pour quelles raisons ?

19. Auriez-vous souhaité que ce guide aborde d'autres problématiques ?

20. Certaines problématiques présentes dans le guide vous ont-elles semblé superflues ?

21. Quel a été l'impact de l'évaluation ? De quel suivi a-t-elle fait l'objet ?

22. Avez-vous des suggestions quant à d'éventuelles modifications à apporter au guide d'auto-évaluation ?

Vous pouvez envoyer vos commentaires par e-mail à [gender@dcaf.ch](mailto:gender@dcaf.ch) ou par voie postale à :

Megan Bastick  
Gender & Security Fellow  
DCAF - Centre pour le contrôle démocratique des forces armées  
BP 1360  
CH-1211 Genève  
Suisse