

## MODULE QUATORZE

# Élaborer des Recommandations en vue de Réformer le Secteur de la Sécurité



Crédit Photo: AusAID

## Guide pour les Femmes sur la Réforme du Secteur de la Sécurité Programme de Formation



**DCAF**

un centre pour la sécurité,  
le développement et  
l'état de droit



**INCLUSIVE  
SECURITY**

## Remerciements

Au cours des dix dernières années, Sécurité Inclusive et le DCAF ont réalisé des dizaines d'ateliers de formation pour les femmes et les hommes dans des pays où se déroulent des processus de réforme du secteur de la sécurité. Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à ces formations en partageant leur histoire, leur sagesse et leur expérience, et qui nous ont ainsi aidés à élaborer les méthodes de formation employées dans ce programme.

Nous tenons à remercier en particulier Megan Bastick et Tobie Whitman, les auteures du Guide pour les femmes sur la réforme du secteur de la sécurité, qui a servi de principal document de référence pour ce programme, ainsi que les membres du conseil consultatif pour ce Guide: Ruth Gibson Caesar, Wazhma Frogh, Alaa Murabit, Jessica Nkuuhe, Bandana Rana et Sonja Stojanovic.

Kathrin Quesada, Megan Bastick, Heather Huhtanen, Carrie O'Neill et Kristin Valasek sont les auteures principales de ce programme. Jacqueline O'Neill et Daniel de Torres ont aidé à définir le projet initial et l'ont enrichi d'éléments substantiels. Michelle Barsa, Anna Kadar, Alice Kielmann, Caroline Pradier, Lorraine Serrano et Nanako Tamaru ont également apporté leur contribution. Les dernières étapes de la publication ont été réalisées par Mylène Socquet-Juglard et Marta Ghittoni.

L'édition en anglais est de Rachel Isaacs et la conception graphique de Stephanie Pierce-Conway. La traduction en français est de Florence Lesur.

## DCAF

Le Centre pour le Contrôle Démocratique des Forces Armées – Genève (DCAF) est une fondation internationale qui a pour mission d'aider la communauté internationale à appliquer les principes de la bonne gouvernance et à mettre en œuvre la réforme du secteur de la sécurité. À cet effet, le centre élabore les normes internationales ou nationales appropriées, en assure la promotion, mène des recherches sur mesure dans le secteur politique et définit les bonnes pratiques ainsi que les recommandations pertinentes qui permettront de mettre en place une gouvernance démocratique du secteur de la sécurité. Sur le terrain, il apporte son soutien en donnant son avis consultatif et propose des programmes d'assistance technique à toutes les parties intéressées.

La division Genre et Sécurité du DCAF se consacre à la recherche, au conseil technique et aux projets régionaux visant à soutenir le développement du secteur de la sécurité afin de répondre aux besoins des hommes, des femmes, des garçons et des filles et d'assurer la participation à part entière des femmes et des hommes dans les institutions du secteur de la sécurité et dans les processus de réforme du secteur de la sécurité.

Site Internet: [www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch). Contact: [gender@dcaf.ch](mailto:gender@dcaf.ch).

## Sécurité Inclusive

Sécurité Inclusive s'emploie à transformer les processus de décision relatifs à la guerre et à la paix, fort de la conviction qu'un monde plus sûr est possible si les décideurs politiques et les populations concernées travaillent de concert. La participation effective des femmes, en particulier, peut faire la différence entre l'échec et le succès. Depuis 1999, Sécurité Inclusive apporte aux responsables politiques des connaissances, des outils et des relations qui renforcent leur capacité à concevoir des politiques et des approches inclusives. L'institut a également développé les compétences et l'influence de dirigeantes dans le monde entier. C'est ainsi, en collaboration avec ces partenaires, que l'inclusion devient la règle, et non plus l'exception.

Site Internet: [inclusivesecurity.org](http://inclusivesecurity.org). Contact: [info@inclusivesecurity.org](mailto:info@inclusivesecurity.org).

©2017 Sécurité Inclusive et DCAF. L'utilisation, l'adaptation et la reproduction de ce guide sont encouragées, à la condition que tous les documents employés soient signalés et cités.

Merci de prendre contact avec nous si vous souhaitez traduire ce guide.

ISBN: 92-9222-438-7

Citer comme suit: Sécurité Inclusive et DCAF, *Guide pour les femmes sur la réforme du secteur de la sécurité: Programme de formation* (Washington: Sécurité Inclusive et DCAF, 2017).

# PRÉSENTATION MODULE: Élaborer des Recommandations en vue de Réformer le Secteur de la Sécurité

---

## Objectifs d'Apprentissage

- Les participantes savent décrire et trouver les trois éléments (quoi/qui/comment) que doit comporter une recommandation s'inscrivant dans le cadre d'un plaidoyer.
  - Les participantes savent élaborer des recommandations qui, dans le cadre d'un plaidoyer, précisent qui doit faire quoi et comment.
- 



## Documents de Référence pour les Formateurs et Formatrices

- Bastick Megan et Whitman Tobie, *Guide pour les Femmes sur la Réforme du Secteur de la Sécurité* (Washington: Sécurité Inclusive et DCAF, 2013), [www.dcaf.ch/womens-guide-security-sector-reform](http://www.dcaf.ch/womens-guide-security-sector-reform)
- Sécurité Inclusive, *Inclusive Security: A Curriculum for Women Waging Peace* (Washington: Sécurité Inclusive, 2009), [www.inclusivesecurity.org/training-resources/](http://www.inclusivesecurity.org/training-resources/)
- O'Neil Carrie et Tamaru Nanako, *Advocacy for Inclusive Security Curriculum* (Washington: Sécurité Inclusive, 2017), [www.inclusivesecurity.org/training-resources/](http://www.inclusivesecurity.org/training-resources/)

## Durée

## Description

**5 minutes**

### **14.1 Introduction du Module**

14.1.1 Points de Discussion pour l'Animation

---

**45 minutes**

### **14.2 En quoi consiste une Recommandation dans le Cadre d'un Plaidoyer?**

14.2.1 Activité: les Éléments d'une Recommandation s'inscrivant dans le Cadre d'un Plaidoyer

---

**45 minutes**

### **14.3 Les Recommandations Relatives à la RSS**

14.3.1 Activité: Élaboration de Recommandations

---

**5 minutes**

### **14.4 Récapitulation**

14.4.1 Points de discussion: Ce qu'il faut retenir

---

### **Adaptation du Module**

### **Questions d'Évaluation**

---

**Durée Totale: 1 heure et 40 minutes**

## 14.1 Introduction du Module



### 14.1.1 Points de Discussion pour l'Animation

#### Références pour l'Animateur ou Animatrice

Cette section introduit le but et les objectifs d'apprentissage du module.

#### Points de Discussion pour l'Animation

- Si l'on considère le plaidoyer comme un cycle, celui-ci commence par l'analyse des problèmes que l'on souhaite résoudre, puis passe par les étapes suivantes: mener des recherches sur les questions de sécurité, créer des coalitions, rédiger un plan d'action, élaborer des recommandations, formuler ses messages de plaidoyer et enfin suivre et évaluer les progrès accomplis. Dans les modules précédents, nous avons acquis des compétences et des connaissances en matière de recherches sur les questions de sécurité, de création et de gestion d'une coalition, puis de rédaction d'un plan d'action. Dans ce module, nous allons apprendre à élaborer des recommandations en vue de réformer le secteur de la sécurité.
- À la fin de ce module, vous saurez:
  - Décrire et trouver les trois éléments (quoi/qui/comment) que doit comporter une recommandation s'inscrivant dans le cadre d'un plaidoyer;
  - Élaborer des recommandations qui, dans le cadre d'un plaidoyer, précisent qui doit faire quoi et comment.

#### Matériel Nécessaire

Aucun

#### Objectifs d'Apprentissage

Les participantes savent cerner le but et les objectifs d'apprentissage de ce module.

**Durée** 5 minutes

## 14.2 En quoi consiste une Recommandation dans le Cadre d'un Plaidoyer?



### 14.2.1 Activité: Les Éléments d'une Recommandation s'inscrivant dans le Cadre d'un Plaidoyer

#### Références pour l'Animatrice ou Animateur

Cette section présente les trois questions auxquelles doit répondre une recommandation s'inscrivant dans le cadre d'un plaidoyer: quoi, qui et comment.

Les participantes s'entraîneront à repérer ces trois éléments constitutifs dans le document Exemples de recommandations en vue d'un plaidoyer (voir annexe). L'élaboration de recommandations peut être difficile les premières fois. En prenant le temps de bien travailler ces exemples, vous donnerez aux participantes toutes les chances de réussir à élaborer leurs propres recommandations.

#### Points de Discussion pour l'Animation

- Lorsque vous élaborer une stratégie de plaidoyer, vous commencez par examiner la situation dans son ensemble, puis vous rétrécissez votre champ d'action. L'élaboration des recommandations fait partie de ce processus de rétrécissement. Dans le cadre d'un plaidoyer, une recommandation doit comporter trois éléments: un objectif (ce que vous voulez changer – question « **quoi** »), des protagonistes (qui peuvent provoquer ce changement – question « **qui** ») et une action (ce que les protagonistes peuvent faire pour que le changement se produise – question « **comment** »).
- Le premier élément d'une recommandation est l'**objectif (quoi?)**, c'est-à-dire ce que vous voulez changer (le plus petit changement d'ordre qui contribuera au but général de votre plaidoyer). *Pour plus de précisions sur la différence entre un but et un objectif, reportez-vous au module 13.*
- Il existe de nombreux moyens d'atteindre un objectif de plaidoyer, et cela demandera certainement un grand nombre de mesures de la part de différents protagonistes. En d'autres termes, à chaque question « quoi » peuvent correspondre plusieurs « comment » et plusieurs « qui ».
- Les deux autres questions ou éléments constitutifs d'une recommandation sont liés: l'**action (comment?)** décrit les mesures nécessaires pour atteindre votre objectif, tandis que les **protagonistes (qui?)** désignent les personnes qui prennent ces mesures.

#### Matériel Nécessaire

Diaporama de présentation; documents [Exemples de Recommandations en vue d'un Plaidoyer](#) (et corrigé)

#### Objectifs d'Apprentissage

Les participantes savent décrire et trouver les trois éléments (quoi/qui/comment) que doit comporter une recommandation s'inscrivant dans le cadre d'un plaidoyer.

**Durée** 45 minutes

#### Recommandation

1. **Objectif:** Ce que vous voulez changer (question « quoi »)
2. **Protagoniste:** Personne/entité pouvant provoquer ce changement (question « qui »)
3. **Action:** Ce que les protagonistes peuvent faire pour que le changement se produise (question « comment »)

- Imaginons par exemple que notre objectif est « Renforcer la capacité des policiers et policières à prendre en compte les besoins spécifiques des femmes, des hommes, des filles et des garçons et à y répondre ». Réaliser cet objectif demandera de nombreuses mesures de la part d'un grand nombre de protagonistes, n'est-ce pas? À titre d'exemple, voici différentes manières possibles de combiner des actions et des protagonistes afin de soutenir l'avancée de cet objectif: *Montrez les exemples suivants sur le diaporama.*

PROTAGONISTE/QUI	ACTION/COMMENT
École Nationale de Police	Intégrer des leçons sur la diversité des besoins en matière de sécurité dans les cours, les formations et autres activités de l'École
Commissaires de Police	Organiser pour les officières et officiers de police des formations sur la prise en compte et la reconnaissance de la diversité des besoins en matière de sécurité au sein de leurs circonscriptions
Commissaires de Police	Collaborer avec les organisations locales pour trouver des moyens permettant à la police de mieux répondre aux besoins des femmes, des hommes, des garçons et des filles

- Étudions quelques recommandations pour voir si nous pouvons repérer l'objectif, les protagonistes et les actions. *Montrez le diaporama présentant les **Exemples de bonnes recommandations** et demandez aux participantes d'indiquer l'objectif, les protagonistes et les actions à l'aide des questions quoi, qui et comment. Voir le corrigé ci-dessous.*

## Exemples de Bonnes Recommandations | Corrigé

**Exemple 1:** [qui] Le ministère de l'Intérieur devrait [quoi] instaurer des mécanismes pour renforcer la participation des femmes dans les institutions de sécurité, tels que [comment] des quotas imposant 30 % de femmes parmi les nouvelles recrues, des services de garde d'enfants et des politiques de perfectionnement professionnel encourageant la promotion des femmes à des postes de haut rang.

**Exemple 2:** [qui] Le Bureau international chargé de la lutte contre les stupéfiants et de l'application des lois (INL) du département d'État des États-Unis devrait [comment] créer et financer un programme pilote invitant des policières et des étudiantes à débattre de l'importance de la présence de femmes dans les forces de police et des avantages de s'engager afin [quoi] d'intensifier le recrutement, la rétention et la professionnalisation des femmes dans les forces de police pakistanaises.

**Exemple 3:** Le gouvernement national devrait [quoi] étendre ses stratégies pour le recrutement des femmes dans le secteur de la sécurité. En particulier, [qui] le ministère de l'Intérieur et EUPOL devraient concentrer leurs efforts sur le recrutement des femmes dans la police, en visant les veuves et les victimes de la guerre. Pour ce faire, il est possible de [comment] proposer des journées portes ouvertes durant lesquelles les policières pourraient partager leur expérience avec les candidates intéressées, ou de mener des campagnes spéciales de recrutement visant les lycéennes et les étudiantes.

- Examinons trois autres recommandations. Elles ne sont pas aussi bien structurées que les précédentes. Pouvez-vous dire ce qui ne va pas? Montrez le diaporama présentant les **Exemples de mauvaises recommandations** et demandez aux participantes d'indiquer l'objectif, les protagonistes et les actions à l'aide des questions *quoi, qui et comment*. Voir le corrigé ci-dessous.

## Exemples de Mauvaises Recommandations | Corrigé

### **Exemple 1: Les personnes travaillant dans le secteur de la sécurité doivent être mieux formées sur les droits des femmes.**

- « Personnes travaillant dans le secteur de la sécurité » n'est pas assez précis. Au sein des forces de sécurité, qui devra prendre des mesures?
- Il manque l'objectif.
- L'action n'est pas assez précise: de quel genre de formation sur les droits des femmes s'agit-il, et dans quel but?

### **Exemple 2: Les politiques de sécurité doivent systématiquement prendre en compte le genre.**

- Cette recommandation est très vague. On ne sait pas à qui elle s'adresse, ni ce qu'il faudrait faire si les protagonistes voulaient changer les choses.
- De quelle politique de sécurité est-il question?
- Qu'entend-on par « systématiquement prendre en compte le genre » dans une politique?

### **Exemple 3: Les formes armées devraient compter plus de personnel féminin.**

- « Forces armées » n'est pas suffisamment précis. Les recommandations doivent s'adresser à une institution, un service ou un individu en particulier.
- Il manque l'objectif.
- « Compter plus de personnel féminin » ne décrit pas une mesure spécifique que des responsables politiques pourraient prendre. Les recommandations doivent énoncer clairement les mesures que l'on attend des protagonistes. Cette recommandation pourrait être améliorée en ajoutant à la fin « notamment par [la création d'espaces réservés aux femmes au sein des forces armées, le financement des gardes d'enfants et des dépenses connexes, etc.] ». Les responsables politiques ne connaissent pas nécessairement les obstacles qui freinent la participation des femmes.

---

## Consignes

Distribuez le document [Exemples de Recommandations en vue d'un Plaidoyer](#). Demandez aux participantes de travailler deux par deux ou séparément, en attribuant à chaque binôme ou personne un objectif pour lequel il faudra trouver l'objectif (quoi?), les protagonistes (qui?) et les actions (comment?). (5-10 minutes)

---

## Bilan

### Consignes pour l'Animatrice ou Animateur

Sélectionnez plusieurs recommandations pour les étudier en plénière, et invitez des volontaires à faire part de ce qu'elles ont trouvé. Vous pouvez vous appuyer sur le document [Corrigé des Exemples de Recommandations en vue d'un Plaidoyer](#). Faites ressortir les points suivants:

- Le « qui » peut désigner, selon les cas, des individus ou des institutions/services/comités. Pour déterminer à qui s'adresse chaque recommandation, il faut connaître votre environnement et les principales autorités.
- Il est préférable que les recommandations nomment le service ou l'institution (le ministère de l'Intérieur, le Bureau international chargé de la lutte contre les stupéfiants et de l'application des lois, la Commission parlementaire, etc.) plutôt que des individus. Cependant, dans le cadre de votre stratégie globale de plaidoyer, il est tout de même important que vous choisissiez **un individu en mesure d'agir**, car c'est à cette personne que vous adresserez vos recommandations.
- Dans certains cas, vous pourrez être amenées à nommer un individu précis dans votre recommandation. Cela se justifie en particulier lorsque vous savez que l'individu en question est l'autorité décisionnaire principale à l'égard de votre problème de sécurité (ministre de la Défense, commissaire de police, gouverneur-e de la province, juge en chef, parlementaire spécifique, etc.).

Concluez en soulignant qu'il existe de nombreuses manières différentes de rédiger des recommandations, mais que les éléments essentiels d'une bonne recommandation sont immuables. Ce sont les questions « quoi », « qui », « comment ». (15 minutes)

## 14.3 Les Recommandations Relatives à la RSS



### 14.3.1 Activité: Élaboration de Recommandations

#### Références pour l'Animateur ou Animatrice

Cette section réutilise les cartes de parties prenantes et les analyses de problème réalisées dans le module 10. Elles serviront d'outils pour élaborer de bonnes recommandations. Relisez les cartes au préalable pour vérifier qu'elles sont adaptées à cet exercice. Affichez les cartes dressées pendant le module 10, et demandez aux participantes de reconstituer les groupes qu'elles avaient formés pour ce module.

Cette activité pouvant se révéler difficile, il serait utile que chaque groupe soit guidé si possible par un animateur différent ou une animatrice différente.

#### Matériel Nécessaire

Cartes des parties prenantes réalisées dans le module 10, diaporama de présentation ou tableau de papier, document [Élaborer des Recommandations en vue d'un Plaidoyer](#)

#### Objectifs d'Apprentissage

Les participantes savent élaborer des recommandations qui, dans le cadre d'un plaidoyer, précisent qui doit faire quoi et comment.

**Durée** 45 minutes

#### Points de Discussion pour l'Animation

- Pour cartographier les parties prenantes, vous avez:
  - Réfléchi à un problème spécifique d'intégration du genre dans le secteur de la sécurité;
  - Dressé une liste des personnes, groupes ou institutions s'intéressant au problème ou y ayant des intérêts;
  - Utilisé des stylos de couleurs différentes pour indiquer à quelle catégorie appartenait chacune des parties prenantes:
    - Les cibles (personnes que l'on cherche à influencer), entourées en bleu,
    - Les partenaires (personnes qui soutiennent le changement voulu), entourées en noir,
    - Les freins (personnes qui s'opposent au changement voulu), entourés en rouge,
    - Et les personnes neutres (qui ne penchent ni d'un côté ni de l'autre), entourées en vert;
  - Visualisé les relations entre les parties prenantes à l'aide de lignes, de cercles et de flèches.
- À présent, vous allez rédiger des recommandations en vue de les présenter à quelques-unes de vos cibles (c'est-à-dire des parties prenantes en mesure d'intervenir pour soutenir vos objectifs). Rappelez-vous qu'il existe de nombreux moyens d'atteindre un objectif et que cela demandera certainement un grand nombre de mesures de la part de différents protagonistes.
- Avant d'élaborer des recommandations, il est important de déterminer **comment** ces protagonistes peuvent intervenir pour mettre en œuvre le changement de politique voulu. Lorsque vous vous posez la question « comment », les solutions doivent être réalisables et relever de la compétence des protagonistes. Il ne suffit pas de dire aux autorités quels sont vos objectifs. Vous devez aussi leur expliquer quelles mesures elles peuvent prendre. Soyez spécifiques!

- Les activistes font souvent l'erreur d'adresser leurs recommandations à des personnes qui n'ont pas l'autorité ou les moyens de prendre les mesures voulues. Par exemple, si vous pensez qu'il devrait y avoir plus de policières dans votre district, vous pourriez élaborer des recommandations destinées à la personne qui dirige le poste de police local. Mais, à quoi cela servira-t-il si les décisions relatives aux quotas de recrutement sont prises en réalité par le ou la gouverneur-e de la province ou par un ou une commissaire de police plus haut gradé-e? Vous n'aurez pas préparé vos recommandations en fonction de l'acteur qu'il fallait. Il est essentiel d'effectuer des recherches rigoureuses pour connaître les institutions en mesure d'agir et les personnes qui ont le pouvoir de décision au sein de ces institutions.
- Pour commencer, étudiez votre objectif (question « **quoi** »). Il peut exister différentes mesures (question « **comment** ») que les responsables des politiques (question « **qui** ») peuvent prendre pour contribuer à sa réalisation.
  - Supposons par exemple que votre objectif est de créer un processus plus inclusif pour l'élaboration de la stratégie nationale de sécurité.
  - Sur votre carte des protagonistes, qui pourra vous aider à y parvenir? Comment cette personne pourra-t-elle vous aider à améliorer la participation des femmes? Quelles mesures spécifiques seraient de son ressort? Voici quelques idées:
    - Vous pourriez demander au Conseil national de sécurité d'imposer que l'on consulte des femmes issues de la société civile.
    - Vous pourriez demander au gouvernement de saisir la ou le ministre en charge de l'Égalité des genres/de la Condition féminine et/ou des réseaux nationaux et régionaux de femmes au sujet du processus de consultation relatif à la stratégie nationale de sécurité.
    - Vous pourriez expliquer à des journalistes d'influence l'importance d'une large consultation en vue de définir la stratégie nationale de sécurité.
- La partie « **comment** » de votre recommandation peut inclure des propositions de **dialogue avec le secteur de la sécurité**, à l'instar des exemples que nous venons d'évoquer. Il peut s'agir de demander aux autorités la création d'un organe de contrôle officiel du secteur de la sécurité auquel les femmes pourront participer, ou d'un forum local de sécurité au cours duquel les communautés et les services de sécurité échangeront des informations.
- Vos recommandations doivent toujours être aussi spécifiques, aussi réalistes et aussi pertinentes que possible.
  - **Spécificité:** des notions comme « sensibiliser » ou « renforcer le pouvoir d'agir » sont vagues; elles doivent être divisées en termes mesurables, définis de façon plus claire. Par exemple, « mettre en place un programme qui renforce le pouvoir d'agir des femmes » pourrait être remplacé par « mettre en place un programme qui donne aux femmes des connaissances et des compétences en matière de réforme du secteur de la sécurité en vue de leur plaidoyer ».
  - **Réalisme:** il faut du temps pour que les attitudes et les comportements changent. Tâchez d'être réalistes au sujet des mesures que vous attendez des autorités. Par exemple, il n'est peut-être pas stratégique de plaider pour que les forces armées soient dirigées par une femme si tous les hauts gradés sont des hommes. Il serait peut-être plus réaliste de demander des programmes qui encadrent les femmes en vue de leur promotion à des postes de haut commandement.
  - **Pertinence:** la partie « comment » de votre recommandation doit contribuer à votre objectif (question « quoi »). De même, vos objectifs doivent contribuer à votre but.

## Consignes

Distribuez le document [Élaborer des Recommandations en vue d'un Plaidoyer](#).

En reprenant les groupes du module 10, demandez aux participantes de s'exercer à l'élaboration de recommandations à l'aide du document [Élaborer des Recommandations en vue d'un Plaidoyer](#). Elles doivent s'efforcer d'indiquer les protagonistes (question « qui ») et les actions que ces protagonistes devront mener (question « comment »). Rappelez-leur ce qui suit:

- Les objectifs représentent les changements qui doivent se produire pour résoudre votre question ou problème de sécurité et atteindre votre but. Vous pouvez également vous demander: « Qu'est-ce que nous voulons voir arriver pour résoudre notre problème? »
- Les protagonistes peuvent être des individus ou des institutions/organisations (partis politiques, parlement, commissaire de police, juge, etc.).
- Les recommandations doivent être spécifiques, réalistes et pertinentes.

Chaque groupe doit élaborer plusieurs recommandations à adresser aux instances décisionnaires.

Si les participantes ont du mal à développer les parties « qui » et « comment », il peut être utile de leur rappeler qu'il existe deux manières d'élaborer des recommandations. La première consiste à commencer par définir les protagonistes (qui) à l'aide de leur carte des parties prenantes, puis à mener une réflexion collective sur les mesures que ces protagonistes peuvent prendre (comment) pour faire progresser l'objectif (quoi). L'autre solution consiste à commencer par définir ce qui doit se produire (comment) pour que leur objectif se réalise (quoi), puis à réfléchir collectivement aux protagonistes ayant l'autorité requise (qui) pour mener ces actions. (20 minutes)

---

## Bilan

### Consignes pour l'Animatrice ou Animateur

En plénière, invitez chaque groupe à partager sa meilleure recommandation, puis demandez s'il y a des suggestions pour la rendre encore plus spécifique, réaliste et pertinente. (15 minutes)

## 14.4 Récapitulation



### 14.4.1 Points de Discussion: Ce qu'il faut retenir

#### Références pour l'Animateur ou Animatrice

Cette section met en évidence les points principaux du module.

#### Points de Discussion pour l'Animation

- L'élaboration des recommandations est une composante essentielle d'un plaidoyer réussi. Si vous souhaitez constater des améliorations ou des changements, vous devez être en mesure de trouver et de présenter des solutions.
- Une recommandation entrant dans le cadre d'un plaidoyer doit comporter trois éléments: un objectif (ce que vous voulez changer – question « **quoi** »), des protagonistes (qui peuvent provoquer ce changement – question « **qui** ») et une action (ce que les protagonistes peuvent faire pour que le changement se produise – question « **comment** »). Chacune de vos recommandations doit décrire ce qui doit se produire pour résoudre votre problème ou question de sécurité.
- Les recommandations sont le fondement de votre message de plaidoyer. Lorsque vous rencontrez des responsables politiques, vous vous appuyez sur ces recommandations pour exposer des arguments qui les convaincront d'agir.

#### Matériel Nécessaire

Aucun

#### Objectifs d'Apprentissage

Les participantes comprennent les points principaux de ce module.

**Durée** 5 minutes

# Adaptation du Module

---



## Pour Abréger le Module



**14.2.1 Activité:** Les Éléments d'une Recommandation s'inscrivant dans le Cadre d'un Plaidoyer



**14.3.1 Activité: Élaboration de Recommandations** (10-40 MINUTES DE MOINS)

Consacrez moins de temps aux exemples.

---



## Pour Allonger le Module



**14.3.1 Activité:** Élaboration de Recommandations (30 MINUTES DE PLUS)

À l'aide du document [Trouver des Cibles de Plaidoyer Spécifiques](#), aidez les participantes à approfondir l'analyse de leurs cibles de plaidoyer spécifiques, en leur faisant préciser notamment leur pouvoir d'influence, leur position à l'égard du problème de sécurité, les mesures prises précédemment à ce sujet et les relations qu'elles entretiennent avec la cible en question.



**14.3.2 Activité:** Consolider des Recommandations en vue d'un Plaidoyer (30 MINUTES DE PLUS)

Si vous disposez de plus de temps, cette activité supplémentaire vise spécifiquement à consolider et à affiner les recommandations du groupe.

## Points de Discussion pour l'Animation

- Distribuez le document [Aide-mémoire pour de Bonnes Recommandations](#) (voir annexe).
- Pour consolider et affiner des recommandations, une solution consiste à les évaluer selon nos trois critères de référence: spécificité, réalisme et pertinence. Vous vous assurerez ainsi que vos recommandations sont réalisables et qu'elles permettent de demander des comptes aux responsables politiques.
- Vos recommandations sont-elles **spécifiques**?
  - Attention au jargon et aux effets de rhétorique. Des notions comme « sensibiliser » ou « renforcer le pouvoir d'agir » sont vagues; elles doivent être divisées en termes mesurables, définis de façon plus claire. Les recommandations qui font référence à un état d'esprit ou à un processus tel que « renforcer le pouvoir d'agir » sont presque impossibles à mesurer. Des buts tels que l'« autonomisation » et la « sensibilisation » s'entendent à long terme et sont difficiles à atteindre.

Vous devez être aussi concrètes que possible quant aux protagonistes, aux objectifs, aux lieux et aux échéances. Imaginez des panneaux de signalisation (c'est-à-dire des indicateurs) qui jalonnent la route vers l'autonomisation ou la sensibilisation des femmes, et employez ce vocabulaire dans votre recommandation. « Mettre en place un programme qui renforce le pouvoir d'agir des femmes » pourrait être remplacé par « mettre en place un programme qui donne aux femmes des connaissances et des compétences en matière de réforme du secteur de la sécurité en vue de leur plaidoyer ».

- Attention aux mots qui pourraient être interprétés de différentes manières (redevabilité, transparence, etc.), et soyez aussi spécifiques que possible à propos du changement voulu.
- Vos recommandations sont-elles **réalistes**?
  - Il faut beaucoup de temps pour que les attitudes et les comportements changent. Tâchez d'être réalistes au sujet des mesures que vous attendez des autorités. Par exemple, il n'est peut-être pas stratégique de plaider pour que les forces armées soient dirigées par une femme si tous les hauts gradés sont des hommes. Il serait peut-être plus réaliste de demander des programmes qui encadrent les femmes en vue de leur promotion à des postes de haut commandement.
  - Les recommandations réalistes tiennent également compte des limitations en matière de budget et d'effectifs disponibles. Vous voulez peut-être que la personne à la tête d'une institution de médiation engage une conseillère ou un conseiller genre, mais cela peut lui poser des problèmes de budget. (Conseil: pour que ce soit plus réaliste, vous pourriez élaborer des recommandations à destination de bailleurs de fonds internationaux pour qu'ils financent la conseillère ou le conseiller genre.)
- Vos recommandations sont-elles **pertinentes**?
  - La partie « comment » de votre recommandation doit contribuer à votre objectif (question « quoi »). De même, vos objectifs doivent contribuer à votre but. Il est important de vérifier que vos recommandations vont dans le sens du changement escompté.
  - Rappelez-vous que vos cibles de plaidoyer doivent avoir l'autorité/l'influence nécessaire pour prendre les mesures voulues.
- Prenons un exemple ensemble: **[quoi]** Pour que les policiers et policières soient mieux informés des besoins spécifiques des femmes en matière de sécurité, **[qui]** l'École nationale de police devrait **[comment]** concevoir et dispenser un cours obligatoire sur les droits des femmes à toutes les nouvelles recrues au cours des 12 prochains mois.
  - *Commencez par demander aux participantes de trouver l'objectif, les protagonistes et l'action, puis passez aux questions pour la discussion.*
  - Est-ce spécifique?
    - Assez spécifique, mais on pourrait donner plus de détails sur ce qu'on entend par un cours sur les « droits des femmes ».
  - Est-ce réaliste?
    - Il faudrait déterminer si l'École nationale de police dispose des ressources nécessaires pour créer un cours en un an, mais cela semble raisonnable.
  - Est-ce pertinent?
    - La partie « action » de la recommandation contribue tout à fait à l'objectif, et l'École nationale de police semble être l'institution compétente pour mener cette action.

## Consignes

Demandez aux participantes de réviser leurs recommandations (vous pouvez également leur demander d'échanger leurs recommandations avec un autre groupe), puis demandez-leur de les évaluer en fonction des trois critères de référence: spécificité, réalisme et pertinence.

---

## Bilan

### **Consignes pour l'Animatrice ou Animateur**

Si les groupes ont échangé leurs recommandations, faites-les travailler ensemble, mettant en commun leurs impressions et leurs idées pour améliorer les recommandations.

Si les groupes révisent leurs propres recommandations, faites le point à l'aide des questions pour la discussion.

### **Questions pour la Discussion**

- Dans quelle mesure les recommandations pour votre plaidoyer respectent-elles les trois critères de référence?
- Avez-vous trouvé ces critères utiles pour préciser vos recommandations?

## Questions d'Évaluation (Sans Réponse)

**Q.14.1 Entourez tous les éléments que l'on retrouve dans une recommandation s'inscrivant dans le cadre d'un plaidoyer:**

- a. L'objectif (le changement que vous voulez apporter)
- b. Les protagonistes (qui peuvent apporter le changement voulu)
- c. Les actions (que les protagonistes peuvent accomplir pour que le changement se produise)
- d. Les motifs (détaillant toutes les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire)

**Q.14.2 Les recommandations efficaces pour un plaidoyer sont... (Sélectionnez une seule réponse)**

- a. Spécifiques, réalistes et pertinentes
- b. Simples, spécifiques et développées
- c. Belles, réalistes et compliquées

## Questions d'Évaluation (Avec Réponse)

**Q.14.1 Entourez tous les éléments que l'on retrouve dans une recommandation s'inscrivant dans le cadre d'un plaidoyer:**

- a. L'objectif (le changement que vous voulez apporter)
- b. Les protagonistes (qui peuvent apporter le changement voulu)
- c. Les actions (que les protagonistes peuvent accomplir pour que le changement se produise)
- d. Les motifs (détaillant toutes les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire)

**Q.14.2 Les recommandations efficaces pour un plaidoyer sont... (Sélectionnez une seule réponse)**

- a. Spécifiques, réalistes et pertinentes
- b. Simples, spécifiques et développées
- c. Belles, réalistes et compliquées

# ANNEXE

# Exemples de Recommandations en vue d'un Plaidoyer

## Pakistan

### **1<sup>er</sup> objectif: Intensifier le recrutement, la rétention et la professionnalisation des femmes dans les forces de police pakistanaïses.**

- Le Bureau international chargé de la lutte contre les stupéfiants et de l'application des lois (INL) du département d'État des États-Unis devrait:
  - Créer et financer, en concertation avec des organisations de la société civile locales, un programme pilote invitant des policières et des étudiantes à débattre de l'importance de la présence de femmes dans les forces de police et des avantages de s'engager;
  - Renforcer les capacités de plaidoyer des policières en finançant une formation qui les incite à faire pression pour obtenir de meilleurs services;
  - Continuer d'évaluer et de financer la réforme des infrastructures et des politiques qui freinent la rétention des policières, notamment le manque de bureaux, de moyens de transport, de salles de bains et d'horaires de travail flexibles;
  - Renforcer la capacité des policières à combattre l'extrémisme violent en:
    - Proposant une formation spécialisée sur les outils permettant de combattre l'extrémisme violent,
    - Développant les compétences en matière d'intervention précoce;
    - Et en veillant à ce qu'elles soient suffisamment équipées;
  - Appuyer l'inclusion des femmes dans les dispositifs de police de proximité et s'assurer que ces dispositifs prennent en compte l'égalité des genres et sont adaptés aux conflits;
  - Et financer des programmes qui sensibilisent la police et les autres organismes d'application des lois sur l'importance de l'inclusion et sur le rôle effectif des hommes et des femmes dans la lutte contre l'extrémisme violent.
- Le Bureau de la diplomatie publique et des affaires publiques du département d'État des États-Unis et l'INL devraient soutenir une campagne médiatique de longue durée visant à améliorer la visibilité des policières pakistanaïses dans la lutte contre l'extrémisme violent.
- Le département d'État des États-Unis devrait financer un programme de renforcement des capacités du Groupe de femmes parlementaires pakistanaïses axé sur l'inclusion des femmes dans les forces de l'ordre.
- Le Congrès des États-Unis devrait:
  - Inclure dans toute prorogation de la « loi sur le renforcement du partenariat avec le Pakistan » ou toute loi ultérieure, une autorisation spécifique pour financer le recrutement, la rétention et la professionnalisation des policières pakistanaïses, ainsi que l'intégration de ces activités dans tous les rapports obligatoires relatifs au suivi de l'aide américaine au Pakistan;
  - Exiger qu'une partie des fonds affectés à l'application de la loi dans les projets de loi portant sur l'ouverture de crédits pour le Pakistan soit dévolue au recrutement, à la rétention et à la professionnalisation des femmes dans les forces de police pakistanaïses et les organismes chargés de l'application de la loi [voir le libellé des demandes de crédits].

**2<sup>e</sup> objectif: Renforcer l'inclusion des femmes dans les dispositifs définissant les priorités stratégiques du Pakistan, notamment la Politique nationale de sécurité intérieure (NISP) et l'Autorité nationale de lutte contre le terrorisme (NACTA), et dans toutes les négociations visant à mettre fin à l'extrémisme violent.**

- Le département d'État, le département de la Défense et l'Agence des États-Unis pour le développement international devraient profiter de la reprise du dialogue stratégique entre les États-Unis et le Pakistan pour faire valoir l'importance cruciale de la pleine intégration des femmes dans les processus de décisions en matière de sécurité. Par exemple, dans le cadre de la lutte antiterroriste, les États-Unis devraient insister sur la nécessité d'intensifier le recrutement, la rétention et la professionnalisation des femmes dans les forces de police pakistanaises.
- Les États-Unis devraient fournir des ressources et une assistance technique en vue de la création d'un processus de dialogue national au Pakistan – comprenant des représentants et représentantes de divers secteurs et zones géographiques venant de toutes les provinces – au sujet de la nécessité de faire participer des femmes à l'élaboration des politiques de sécurité nationale du Pakistan. Dans le cadre de la préparation d'un processus de dialogue national, les États-Unis devraient soutenir un examen indépendant des politiques de sécurité nationale sous l'autorité du Pakistan.
- Les États-Unis devraient appuyer une campagne médiatique de longue durée qui mette en lumière le rôle des femmes dans l'élaboration des politiques de sécurité nationale du Pakistan.
- Les États-Unis devraient encourager une plus grande transparence dans l'établissement des politiques de sécurité nationale du Pakistan en renforçant les capacités des femmes parlementaires et en leur apportant une assistance technique sur les questions de paix et de sécurité.

**3<sup>e</sup> objectif: Accroître le soutien et la promotion par les États-Unis d'initiatives dirigées par des femmes autochtones au Pakistan en vue de lutter contre l'extrémisme violent.**

- Par l'intermédiaire du nouveau Fonds mondial pour l'engagement de la communauté et la résilience (GCERF), instaurer un processus de transparence solide, incluant un système institutionnalisé de suivi et d'évaluation.
- Le conseil d'administration multipartite du GCERF devrait être composé d'un groupe diversifié de représentants, dont au moins un tiers de femmes, possédant une expertise avérée dans la lutte contre l'extrémisme violent, en particulier au Pakistan.
- La représentation des États-Unis au Forum mondial de lutte contre le terrorisme et dans les groupes de travail compétents devrait:
  - Souligner l'importance des contributions des femmes à la lutte contre l'extrémisme violent dans les plus hautes sphères politiques;
  - Plaider en faveur de l'organisation d'ateliers et de l'élaboration de guides de bonnes pratiques prenant en compte le rôle que jouent les femmes dans la société civile, dans le secteur de la sécurité et dans le secteur public afin d'accroître l'efficacité de la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme.
- Afin d'assurer la coordination entre les bailleurs de fonds internationaux, l'ambassade des États-Unis à Islamabad devrait s'appuyer sur les groupes de travail des bailleurs de fonds qui se réunissent actuellement pour lutter contre l'extrémisme violent au Pakistan, dans le but:
  - De garantir que les responsables religieux et sociétaux compétents prennent effectivement part aux initiatives;
    - De répertorier les stratégies autochtones;
    - Et d'évaluer l'efficacité des programmes.

# Réponses

## Exemples de Recommandations en vue d'un Plaidoyer

### Pakistan

#### **1<sup>er</sup> objectif: [quoi] Intensifier le recrutement, la rétention et la professionnalisation des femmes dans les forces de police pakistanaïses.**

- **[qui]** Le Bureau international chargé de la lutte contre les stupéfiants et de l'application des lois (INL) du département d'État des États-Unis devrait:
  - **[comment]** Créer et financer, en concertation avec des organisations de la société civile locales, un programme pilote invitant des policières et des étudiantes à débattre de l'importance de la présence de femmes dans les forces de police et des avantages de s'engager;
  - **[comment]** Renforcer les capacités de plaidoyer des policières en finançant une formation qui les incite à faire pression pour obtenir de meilleurs services;
  - **[comment]** Continuer d'évaluer et de financer la réforme des infrastructures et des politiques qui freinent la rétention des policières, notamment le manque de bureaux, de moyens de transport, de salles de bains et d'horaires de travail flexibles;
  - **[comment]** Renforcer la capacité des policières à combattre l'extrémisme violent en:
    - Proposant une formation spécialisée sur les outils permettant de combattre l'extrémisme violent,
    - Développant les compétences en matière d'intervention précoce;
    - Et en veillant à ce qu'elles soient suffisamment équipées;
  - **[comment]** Appuyer l'inclusion des femmes dans les dispositifs de police de proximité et s'assurer que ces dispositifs prennent en compte l'égalité des genres et sont adaptés aux conflits;
  - **[comment]** Et financer des programmes qui sensibilisent la police et les autres organismes d'application des lois sur l'importance de l'inclusion et sur le rôle effectif des hommes et des femmes dans la lutte contre l'extrémisme violent.
- **[qui]** Le Bureau de la diplomatie publique et des affaires publiques du département d'État des États-Unis et l'INL devraient **[comment]** soutenir une campagne médiatique de longue durée visant à améliorer la visibilité des policières pakistanaïses dans la lutte contre l'extrémisme violent.
- **[qui]** Le département d'État des États-Unis devrait **[comment]** financer un programme de renforcement des capacités du Groupe de femmes parlementaires pakistanaïses axé sur l'inclusion des femmes dans les forces de l'ordre.
- **[qui]** Le Congrès des États-Unis devrait:
  - **[comment]** Inclure dans toute prorogation de la « loi sur le renforcement du partenariat avec le Pakistan » ou toute loi ultérieure, une autorisation spécifique pour financer le recrutement, la rétention et la professionnalisation des policières pakistanaïses, ainsi que l'intégration de ces activités dans tous les rapports obligatoires relatifs au suivi de l'aide américaine au Pakistan;
  - **[comment]** Exiger qu'une partie des fonds affectés à l'application de la loi dans les projets de loi portant sur l'ouverture de crédits pour le Pakistan soit dévolue au recrutement, à la rétention et à la professionnalisation des femmes dans les forces de police pakistanaïses et les organismes chargés de l'application de la loi [voir le libellé des demandes de crédits].

**2<sup>e</sup> objectif: [quoi] Renforcer l'inclusion des femmes dans les dispositifs définissant les priorités stratégiques du Pakistan, notamment la Politique nationale de sécurité intérieure (NISP) et l'Autorité nationale de lutte contre le terrorisme (NACTA), et dans toutes les négociations visant à mettre fin à l'extrémisme violent.**

- **[qui]** Le département d'État, le département de la Défense et l'Agence des États-Unis pour le développement international devraient **[comment]** profiter de la reprise du dialogue stratégique entre les États-Unis et le Pakistan pour faire valoir l'importance cruciale de la pleine intégration des femmes dans les processus de décisions en matière de sécurité. Par exemple, dans le cadre de la lutte antiterroriste, les États-Unis devraient insister sur la nécessité d'intensifier le recrutement, la rétention et la professionnalisation des femmes dans les forces de police pakistanaises.
- **[qui]** Les États-Unis devraient **[comment]** fournir des ressources et une assistance technique en vue de la création d'un processus de dialogue national au Pakistan – comprenant des représentants et représentantes de divers secteurs et zones géographiques venant de toutes les provinces – au sujet de la nécessité de faire participer des femmes à l'élaboration des politiques de sécurité nationale du Pakistan. Dans le cadre de la préparation d'un processus de dialogue national, **[qui]** les États-Unis devraient **[comment]** soutenir un examen indépendant des politiques de sécurité nationale sous l'autorité du Pakistan.
- **[qui]** Les États-Unis devraient **[comment]** appuyer une campagne médiatique de longue durée qui mette en lumière le rôle des femmes dans l'élaboration des politiques de sécurité nationale du Pakistan.
- **[qui]** Les États-Unis devraient **[comment]** encourager une plus grande transparence dans l'établissement des politiques de sécurité nationale du Pakistan en renforçant les capacités des femmes parlementaires et en leur apportant une assistance technique sur les questions de paix et de sécurité.

**3<sup>e</sup> objectif: [quoi/qui] Accroître le soutien et la promotion par les États-Unis d'initiatives dirigées par des femmes autochtones au Pakistan en vue de lutter contre l'extrémisme violent.**

- **[comment]** Par l'intermédiaire du nouveau Fonds mondial pour l'engagement de la communauté et la résilience (GCERF), instaurer un processus de transparence solide, incluant un système institutionnalisé de suivi et d'évaluation.
- **[comment]** Le conseil d'administration multipartite du GCERF devrait être composé d'un groupe diversifié de représentants, dont au moins un tiers de femmes, possédant une expertise avérée dans la lutte contre l'extrémisme violent, en particulier au Pakistan.
- **[qui]** La représentation des États-Unis au Forum mondial de lutte contre le terrorisme et dans les groupes de travail compétents devrait:
  - **[comment]** Souligner l'importance des contributions des femmes à la lutte contre l'extrémisme violent dans les plus hautes sphères politiques;
  - **[comment]** Plaider en faveur de l'organisation d'ateliers et de l'élaboration de guides de bonnes pratiques prenant en compte le rôle que jouent les femmes dans la société civile, dans le secteur de la sécurité et dans le secteur public afin d'accroître l'efficacité de la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme.
- Afin d'assurer la coordination entre les bailleurs de fonds internationaux, **[qui]** l'ambassade des États-Unis à Islamabad devrait **[comment]** s'appuyer sur les groupes de travail des bailleurs de fonds qui se réunissent actuellement pour lutter contre l'extrémisme violent au Pakistan, dans le but:
  - De garantir que les responsables religieux et sociétaux compétents prennent effectivement part aux initiatives;
  - De répertorier les stratégies autochtones;
  - Et d'évaluer l'efficacité des programmes.

## Élaborer des Recommandations en vue d'un Plaidoyer

<p><b>Problème/question de sécurité</b></p> <p>Le problème de sécurité que nous avons défini et que nous voulons résoudre</p>	
<p><b>Objectif</b></p> <p>Le changement voulu qui peut être influencé par un plaidoyer</p> <p>Que doit-il se produire pour que notre problème de sécurité soit résolu? (<i>Quoi?</i>)</p>	
<p><b>Qui</b> a le pouvoir de prendre des mesures?</p> <p>Quelle action spécifique cette personne ou institution pourrait-elle mener pour soutenir notre objectif?</p>	<p><b>Qui</b> (individu/institution/organisation/service):</p> <p><b>Comment</b> (mesure attendue):</p>
	<p><b>Qui</b> (individu/institution/organisation/service):</p> <p><b>Comment</b> (mesure attendue):</p>
	<p><b>Qui</b> (individu/institution/organisation/service):</p> <p><b>Comment</b> (mesure attendue):</p>
	<p><b>Qui</b> (individu/institution/organisation/service):</p> <p><b>Comment</b> (mesure attendue):</p>

## Trouver des Cibles de Plaidoyer Spécifiques

#	Protagoniste	Institution et position	Pouvoir d'influence (faible, moyen, élevé) Quel est son degré d'influence à l'égard de notre problème de sécurité?	Position à l'égard du problème de sécurité/mesures précédentes Quelles ont été ses mesures précédentes au sujet de notre problème de sécurité? Sommes-nous allié-e-s ou adversaires?	Relations Quelles sont les relations entre nous (le cas échéant)? Disposons-nous d'un accès direct, ou avons-nous besoin d'un-e intermédiaire?
1					
2					
3					
4					
5					

# Aide-mémoire pour de Bonnes Recommandations

Améliorez vos recommandations en les évaluant en fonction de ces trois critères de référence

---

## Vos recommandations sont-elles spécifiques?

- Attention au jargon ou aux effets de rhétorique. Des notions comme « sensibiliser » ou « renforcer le pouvoir d’agir » sont vagues; elles doivent être divisées en termes mesurables, définis de façon plus claire.
- Attention aux mots qui pourraient être interprétés de différentes manières (redevabilité, transparence, etc.). Soyez aussi spécifiques que possible à propos du changement voulu.

---

## Vos recommandations sont-elles réalistes?

- Il faut beaucoup de temps pour que les attitudes et les comportements changent. Tâchez d’être réalistes au sujet des mesures que vous attendez des autorités. On ne peut pas leur demander l’impossible.
- Les recommandations réalistes tiennent également compte des limitations en matière de budget et d’effectifs disponibles.

---

## Vos recommandations sont-elles pertinentes?

- La partie « comment » de votre recommandation doit contribuer à vos objectifs (question « quoi »). De même, vos objectifs doivent contribuer à votre but. Il est important de vérifier que vos recommandations vont dans le sens du changement escompté.
- Rappelez-vous que vos cibles de plaidoyer doivent avoir l’autorité/l’influence nécessaire pour prendre les mesures voulues. Les activistes font souvent l’erreur de transmettre leurs recommandations à des personnes qui n’ont pas le pouvoir de prendre les mesures voulues.

Inclusive Security  
1615 M Street NW, Suite 850  
Washington, DC 20036  
202.403.2000  
[inclusivesecurity.org](http://inclusivesecurity.org)

Centre pour le Contrôle Démocratique  
des Forces Armées – Genève  
Case postale 1360  
CH-1211 Genève 1  
Suisse  
Tél. +41.(0)22.730.9400  
[dcaf.ch](http://dcaf.ch)

