

MODULE SEIZE

Suivre et Évaluer sa Réussite



Crédit Photo: Nugroho Nurdikiawan Sunjoyo / World Bank

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. Contact: 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. Contact: 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 DU MODULE: Suivre et Évaluer sa Réussite

Objectifs d'Apprentissage

- Les participantes savent expliquer le but du suivi et de l'évaluation des activités de plaidoyer.
- Les participantes savent élaborer un plan de suivi et d'évaluation qui leur permet de mesurer les progrès accomplis.



Documents de Référence pour les Formateurs et Formatrices

- Babbitt Eileen, Chigas Diana et Wilkinson Robert, *Theories and Indicators of Change Briefing Paper: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation* (Washington: USAID, 2013), pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaed181.pdf
- CARE International Royaume-Uni, *Peacebuilding with Impact: Defining Theories of Change* (Londres: CARE International Royaume-Uni, 2012), insights.careinternational.org.uk/media/k2/attachments/CARE-Defining-Theories-of-Change-document.pdf
- Guijt Irene et Woodhill Jim, *Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural* (Rome: Fonds international de développement agricole, 2002), www.ifad.org/fr/evaluation/reports/guide/tags/16075915
- Sécurité Inclusive, *Inclusive Security: A Curriculum for Women Waging Peace* (Washington: Sécurité Inclusive, 2009), www.inclusivesecurity.org/training-resources/
- Lederach John Paul, Neufeldt Reina et Culbertson Hal, *Reflective Peacebuilding: A Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit* (Notre Dame: Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, Université Notre-Dame, 2007), www.crs.org/sites/default/files/tools-research/reflective-peacebuilding.pdf
- O'Neil Carrie et Tamaru Nanako, *Advocacy for Inclusive Security Curriculum* (Washington: Sécurité Inclusive, 2017), www.inclusivesecurity.org/training-resources/

Durée

Description

5 minutes

16.1 Introduction du Module

16.1.1 Points de Discussion pour l'Animation

25 minutes

16.2 En quoi consiste le Suivi du Plaidoyer?

16.2.1 Discussion: Suivre les Progrès Accomplis

65 minutes

16.3 Le Suivi et l'Évaluation en Pratique

16.3.1 Activité: Suivre et Évaluer la mise en œuvre de votre Plan d'Action

5 minutes

16.4 Récapitulation

16.4.1 Points de Discussion: Ce qu'il faut retenir

Questions d'Évaluation

Durée Totale: 1 heure et 40 minutes

16.1 Introduction du Module



16.1.1 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

- Dans ce module, nous étudions comment mesurer les progrès accomplis et la réussite des activités de plaidoyer grâce à un dispositif concret de suivi et d'évaluation. Dans les modules précédents, nous avons appris à identifier des problèmes et des questions spécifiques de sécurité, puis à appliquer un cadre stratégique en vue du plaidoyer. Nous avons évoqué le fait qu'un plaidoyer n'est pas une action isolée, mais un processus à long terme. Le suivi et l'évaluation sont un élément essentiel de ce processus.
- Le suivi et l'évaluation sont des termes souvent associés aux exigences des bailleurs de fonds ou aux conditions de financement. Parfois, ces exigences sont considérées comme des tracasseries administratives sans rapport avec le travail quotidien des organisations de la société civile ni avec les activités de plaidoyer. Pourtant, le suivi et l'évaluation sont précisément les activités qui nous permettent de déterminer si nos efforts ont été payants. Nous voulons toutes (ou tous) savoir si ce que nous accomplissons fait bouger les choses, et si la stratégie que nous avons conçue et mise en œuvre est efficace. Le suivi et l'évaluation nous aident à répondre à ces questions.
- Le suivi et l'évaluation nous aident également à faire connaître le travail que nous effectuons à un plus large public, par exemple à des bailleurs de fonds ou à la société. En d'autres termes, ils nous aident à mesurer notre réussite et à expliquer cette réussite aux autres.
- À la fin de ce module, vous saurez:
 - Expliquer le but du suivi et de l'évaluation des activités de plaidoyer;
 - Élaborer un plan de suivi et d'évaluation qui vous permettra de mesurer les progrès accomplis.

Matériel Nécessaire

Aucun

Objectifs d'Apprentissage

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

Durée 5 minutes

16.2 En quoi consiste le Suivi du Plaidoyer?



16.2.1 Discussion: Suivre les Progrès Accomplis

Références pour l'Animatrice ou Animateur

Cette discussion s'appuie sur un exemple concret pour aider les participantes à comprendre quels types d'informations peuvent les aider à suivre les résultats de leurs activités de plaidoyer.

Points de Discussion pour l'Animation

- Le suivi consiste à recueillir des informations qui vous aideront à mesurer votre réussite. Un plan de suivi peut et doit être conçu de manière claire et pratique.

Matériel Nécessaire

Tableau de papier

Objectifs d'Apprentissage

Les participantes savent décrire les types d'informations qui peuvent être recueillis pour le suivi des activités de plaidoyer.

Durée 25 minutes

Consignes

Guidez le groupe tout au long de l'exemple concret suivant, conçu pour aider les participantes à mener une réflexion concrète sur le suivi:

Imaginons que votre stratégie de plaidoyer vise à **sensibiliser la communauté et la police pour améliorer la prise en charge policière des violences domestiques**. Votre stratégie de plaidoyer consistera entre autres à organiser des rassemblements, des marches et d'autres manifestations publiques, à susciter l'intérêt des médias et à dialoguer publiquement (et en privé) avec le commandement des services de police.

Demandez aux participantes:

- Quels éléments pourriez-vous suivre pendant la mise en œuvre de cette stratégie?
- En d'autres termes, quels renseignements pourriez-vous recueillir pour prouver que vous avez réalisé chacune de ces activités?

Notez les réponses sur un tableau de papier. Suggestions possibles:

- Nombre de rassemblements, de marches et de manifestations publiques; nombre de personnes y ayant participé;
- Nombre d'articles de journaux, de comptes-rendus, d'interviews réalisés, etc.
- Commentaires publics du commandement des services de police au sujet de la prise en charge policière des violences domestiques.

Faites remarquer aux participantes qu'en recueillant beaucoup d'informations de ce genre, elles auront déjà beaucoup d'éléments pour prouver ce qu'elles ont accompli.

Expliquez qu'après avoir identifié les éléments concrets que l'on peut mesurer, l'étape suivante consiste à réfléchir aux moyens d'établir leur succès. Demandez aux participantes (en notant leurs réponses sur un tableau de papier):

- Que pouvez-vous suivre pour déterminer si vous avez **sensibilisé la communauté** aux violences domestiques?

Suggestions possibles: *Étudier les reportages des médias et les événements publics pour voir si le sujet est abordé et de quelle manière.*

- Que pouvez-vous suivre pour déterminer si vous avez **sensibilisé la police** aux violences domestiques?

Suggestions possibles: *Le commandement des services de police évoque-t-il la nécessité d'améliorer la prise en charge policière? Les services de police prennent-ils publiquement acte des violences domestiques ou discutent-ils publiquement du problème? Est-ce la première fois? Ou la discussion a-t-elle gagné en qualité depuis le début de votre stratégie de plaidoyer? De quelle manière?*

- Que pouvez-vous suivre pour déterminer si **des mesures ou des activités sont mises en place pour améliorer la prise en charge policière** des violences domestiques?

Suggestions possibles: *Les responsables de la police prennent-ils des mesures ou des décisions qui pourraient donner lieu à une action (création d'une équipe spéciale ou d'un groupe de travail à des fins d'enquête interne, par exemple)?*

Bilan

Points de Discussion pour l'Animation

- **Recueillez des informations au fur et à mesure que vous mettez en œuvre votre stratégie de plaidoyer.** Certains renseignements ne peuvent pas être recueillis rétroactivement; il faut donc mettre en place un plan de suivi avant de commencer.
- **Recueillez des informations de base.** Pour déterminer s'il y a des changements ou des améliorations dans les systèmes ou les prises en charge, vous avez besoin d'informations qui décrivent la situation avant que votre plaidoyer ne commence. C'est ce que l'on appelle des « informations de base ». Par exemple, pour déterminer si l'opinion publique a bien été **sensibilisée**, vous devez d'abord être en mesure d'établir ce qu'elle savait auparavant. Pour évaluer si **la prise en charge policière des violences domestiques s'est améliorée**, vous devez connaître les niveaux actuels de prise en charge. Comment recueillir des informations de base?
 - Consultez les recherches universitaires et les études d'ONG existantes.
 - Réalisez des recherches approfondies dans les reportages des médias. Par exemple, pour reprendre notre cas, vous pourriez essayer de déterminer s'il y a déjà eu des rassemblements, des marches et d'autres manifestations publiques consacrés aux violences domestiques; si les médias ont déjà fait état des violences domestiques auparavant et de quelle manière; et si des responsables de la police se sont exprimés publiquement au sujet des violences domestiques et de quelle manière.
 - Examinez les politiques publiques et les pages Web institutionnelles. Par exemple, dans le cas qui nous intéresse, vous pourriez examiner ces documents pour essayer de déterminer si les services de police se sont efforcés d'améliorer leur prise en charge des violences domestiques par le passé.
 - Recensez les témoignages et les expériences personnelles. Par exemple, si votre organisation de la société civile fournit des services aux victimes de violences domestiques, vous pourriez déterminer à partir de ce travail si la prise en charge policière pose des problèmes du point de vue des victimes.

16.3 Le Suivi et l'Évaluation en Pratique



16.3.1 Activité: Suivre et Évaluer la mise en œuvre de votre Plan d'Action

Références pour l'Animateur ou Animatrice

Cette activité aidera les participantes à réfléchir à l'importance de l'évaluation dans le prolongement du suivi, ainsi qu'à la manière d'appliquer les concepts de suivi et d'évaluation dans leurs propres plans de plaidoyer. Elles reprendront les plans d'action élaborés dans le module 13. Assurez-vous que chaque participante dispose d'un exemplaire du plan d'action de son groupe; elles travailleront individuellement dans cette activité.

Matériel Nécessaire

Document [Plan de Suivi et d'Évaluation](#)

Objectifs d'Apprentissage

Les participantes savent trouver des moyens de mettre en pratique le suivi et l'évaluation dans leur plan de plaidoyer.

Durée 65 minutes

Points de Discussion pour l'Animation

- L'évaluation est un processus qui consiste à déterminer la valeur ou le mérite d'un projet (ou d'une stratégie de plaidoyer). Comme le suivi, elle peut être réalisée de façon pratique, en utilisant des informations aisément disponibles et en s'adaptant aux ressources humaines et financières de votre organisation.
- L'évaluation suit généralement la conclusion d'un projet ou même d'une activité; par conséquent, elle fait également suite au **suivi** de ce projet ou de cette activité.
- L'évaluation consiste simplement à examiner l'ensemble de vos données de suivi et à déterminer quels sont les objectifs que votre projet ou activité a remplis, et dans quelle mesure. En d'autres termes, avez-vous atteint ce que votre stratégie de plaidoyer prévoyait d'atteindre? Les résultats de l'évaluation répondront à cette question et vous expliqueront pourquoi.
- De ce fait, l'évaluation fournit également des informations importantes concernant les étapes suivantes et les activités en cours. Elle vous aidera à déterminer les objectifs initiaux qu'il vous reste à remplir, et à établir si certains éléments de votre stratégie ont mieux fonctionné que d'autres. En reprenant l'exemple des violences domestiques, par exemple, si votre évaluation conclut que les services de police ont pris des mesures pour améliorer leur prise en charge des violences domestiques, alors votre stratégie peut être considérée comme un succès. En revanche, s'il n'y a eu ni réaction ni changement au sein des services de police, cela peut suggérer qu'une nouvelle stratégie est nécessaire.

Consignes

Demandez aux participantes de reprendre individuellement les plans d'action qu'elles ont élaborés dans le module 13. À partir de ce plan, chacune d'elles doit essayer de trouver les éléments qu'elle peut suivre et déterminer comment procéder. Elles peuvent utiliser le document Plan de Suivi et d'Évaluation (voir annexe) pour les guider. Demandez-leur de préparer 3 à 5 éléments de suivi. (20 minutes)

Demandez aux participantes de se mettre deux par deux pour échanger sur leur plan de suivi. Encouragez-les à mettre à profit le temps qui leur est imparti pour repérer leurs points faibles ou leurs incertitudes et en discuter. (20 minutes)

Dressez le bilan de l'activité en plénière à l'aide des points de discussion ci-dessous.

Bilan

Questions pour la Discussion

- Que pensez-vous de vos idées de suivi?
- Avez-vous l'impression que c'est quelque chose que vous pourriez inclure dans votre plaidoyer?
- Quelle est la difficulté quand on élabore un plan de suivi?
- Y a-t-il des concepts ou des termes obscurs ou déconcertants? (20 minutes)

16.4 Récapitulation



16.4.1 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

- Votre stratégie de plaidoyer vise un but précis: produire des changements concrets ou faire évoluer des pratiques et des comportements. Le suivi et l'évaluation vous aideront à déterminer si vous y êtes parvenues et, dans le cas contraire, ils vous indiqueront la direction à prendre dans les étapes suivantes.
- Le suivi ne doit pas nécessairement être difficile ou complexe. Ainsi que nous l'avons vu dans nos activités, il existe des manières d'aborder le suivi qui demandent peu de temps et de ressources. En outre, en élaborant un plan de suivi dès la mise en place d'une stratégie de plaidoyer, vous vous assurez que votre stratégie contient des buts clairs, concis et réalisables. Autrement dit, vous lui donnerez toutes les chances de réussir.

Matériel Nécessaire

Aucun

Objectifs d'Apprentissage

Les participantes comprennent les points principaux de ce module.

Durée 5 minutes

Questions d'Évaluation (Sans Réponse)

Q.16.1 Qu'est-ce que le suivi? (Sélectionnez une seule réponse)

- a. La prise de contact avec des personnes ayant assisté à une formation après cette formation pour leur demander ce qu'elles en ont pensé
- b. Un processus permanent de collecte d'informations (ou de données) afin de mesurer si la stratégie de plaidoyer (ou le projet) remplit les buts et objectifs fixés
- c. Un contrôle de l'assiduité aux réunions des membres de la coalition.

Q.16.2 Qu'est-ce que l'évaluation? (Sélectionnez une seule réponse)

- a. Un processus consistant à déterminer la valeur ou le mérite d'une stratégie de plaidoyer (ou d'un projet), et le résultat qui en découle
- b. L'estimation de la valeur monétaire de nos activités
- c. Quelque chose que l'on fait seulement parce que les bailleurs de fonds nous le demandent

Questions d'Évaluation (Avec Réponse)

Q.16.1 Qu'est-ce que le suivi? (Sélectionnez une seule réponse)

- a. La prise de contact avec des personnes ayant assisté à une formation après cette formation pour leur demander ce qu'elles en ont pensé
- b. Un processus permanent de collecte d'informations (ou de données) afin de mesurer si la stratégie de plaidoyer (ou le projet) remplit les buts et objectifs fixés
- c. Un contrôle de l'assiduité aux réunions des membres de la coalition.

Q.16.2 Qu'est-ce que l'évaluation? (Sélectionnez une seule réponse)

- a. Un processus consistant à déterminer la valeur ou le mérite d'une stratégie de plaidoyer (ou d'un projet), et le résultat qui en découle
- b. L'estimation de la valeur monétaire de nos activités
- c. Quelque chose que l'on fait seulement parce que les bailleurs de fonds nous le demandent.

ANNEXE

Plan de Suivi et d'Évaluation

BUT

OBJECTIF

Activité 1	Objet du Suivi	Quand?	Comment?
Activité 2	Objet du Suivi	Quand?	Comment?

Informations de base

ÉVALUATION

Avons-nous atteint notre objectif? Pourquoi?

Avons-nous contribué à notre but? Pourquoi?

Plan de Suivi et d'Évaluation (Exemple)

BUT Améliorer la prise en charge policière des violences domestiques

OBJECTIF Sensibiliser la communauté et la police aux violences domestiques et obtenir leur soutien pour améliorer la prise en charge policière

Activité 1	Objet du Suivi	Quand?	Comment
Rassemblement contre les violences domestiques avec des témoins muets (silhouettes de femmes et témoignages de cas locaux)	<ol style="list-style-type: none">1. Nombre de personnes participantes et identité2. Couverture par les médias3. Participation des services de police ou réaction de l'opinion publique	<ol style="list-style-type: none">1. Jour du rassemblement2. Semaines suivant le rassemblement	<ol style="list-style-type: none">1. Demander à quelqu'un de compter la foule et faire circuler une feuille d'émargement2. Lire la presse, écouter la radio et regarder la télévision tous les jours pendant x jours3. Identifier les policières et policiers lors du rassemblement; consulter le site Internet ou d'autres systèmes de communication publique de la police; vérifier auprès des médias

Informations de Base

Par notre travail auprès des victimes/survivantes de violences domestiques, nous savons que la population ne parle pas du problème et qu'elle ne sait pas vraiment ce que c'est. Les victimes/survivantes nous ont également dit que la prise en charge policière était insuffisante et que le fait d'aller voir la police les mettait mal à l'aise.

ÉVALUATION

Avons-nous atteint notre objectif? Pourquoi?

Oui, nous avons atteint notre objectif, et nous pouvons démontrer que nous avons sensibilisé l'opinion publique, parce que:

- 150 personnes ont assisté au premier rassemblement le [date], y compris des personnalités locales.
- 200 personnes ont assisté au deuxième rassemblement et se sont inscrites sur la feuille d'émargement. Des personnalités locales et des agents de police étaient présents.
- Deux articles ont paru dans la presse écrite au sujet des violences domestiques après chaque rassemblement. Les journalistes concluaient qu'il était nécessaire d'améliorer la prise en charge policière.
- Des personnalités locales ont évoqué les violences domestiques pour la première fois dans des bulletins d'information communautaires.

Avons-nous contribué à notre but? Pourquoi?

Non, nous n'avons pas encore contribué à notre but, parce qu'aucune mesure n'a été prise par les services de police pour le moment en vue d'améliorer la prise en charge.

Inclusive Security
1615 M Street NW, Suite 850
Washington, DC 20036
202.403.2000
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

