

Note explicative de la méthodologie MOWIP n°6

Élaborer des recommandations efficaces sur la base des résultats d'une évaluation MOWIP

VERSION DU 29 JUIN 2022

Dans cette note explicative, nous expliquons comment les équipes d'évaluation peuvent aider au mieux les institutions de sécurité des pays fournisseurs de contingents et de personnel de police (PFPP) ayant fait l'objet d'une évaluation MOWIP à élaborer des recommandations efficaces sur la base des résultats et conclusions.

Introduction : Les conclusions des évaluations MOWIP sont particulièrement utiles pour formuler des recommandations efficaces, fondées sur des données probantes, afin de favoriser l'égalité des genres et la participation significative des femmes au sein des institutions de sécurité et dans le contexte du déploiement dans les opérations de paix des Nations Unies. En effet, si l'on souhaite faire avancer des changements significatifs en matière d'égalité des genres et de participation des femmes dans les opérations de paix, il est essentiel de commencer par mettre en œuvre ces changements au sein de l'institution de sécurité au niveau national. Ainsi, les recommandations de chaque rapport MOWIP national constituent un élément intégral de la réalisation d'interventions transformatrices.

Conseils et leçons apprises MOWIP #1 :

*Rappelez-vous que les recommandations MOWIP sont plus efficaces lorsqu'elles sont **utilisées pour informer l'action**. Une façon d'y parvenir est d'encourager l'institution de sécurité à utiliser les recommandations MOWIP pour élaborer une proposition de projet à soumettre au Fonds de l'Initiative Elsie¹. Les propositions de projet doivent viser à "éliminer les obstacles spécifiques identifiés dans une évaluation des obstacles", telle qu'une évaluation MOWIP.*

Les sections suivantes visent à décrire les recommandations MOWIP et ce qui les rend efficaces ; à fournir des indications sur le moment où les recommandations MOWIP doivent être élaborées et sur les personnes et entités à qui elles doivent être adressées ; et à expliquer le processus d'élaboration des recommandations MOWIP. La dernière section présente un résumé des principales conclusions et conseils de ce document. Cette note explicative fournit également une série de conseils et d'enseignements tirés de l'expérience du DCAF.

1. Que sont des recommandations MOWIP efficaces ?

¹ Veuillez consulter le site web du Fonds de l'initiative Elsie pour plus d'informations sur les modalités de financement : <https://elsiefund.org/funding-types/>

Une recommandation efficace repose sur trois éléments : un objectif (le "**quoi**" que vous voulez changer), un-e acteur-ric-e (**qui** peut effectuer ce changement) et une action (**comment** ce changement peut être effectué).

Il existe de nombreuses façons d'atteindre un objectif, et il est probable qu'il faudra de multiples actions de la part de multiples acteur-ric-e-s. En d'autres termes, il peut y avoir plusieurs "comment" et "qui" pour chaque "quoi", et ceux-ci devraient être aussi spécifiques et précis que votre connaissance du contexte le permet. Pour que les recommandations soient aussi précises que possible, il est bon de n'inclure qu'un seul "quoi" par recommandation.

Les recommandations doivent généralement nommer le département ou l'institution (par exemple, le ministère de l'Intérieur ou le département des ressources humaines) plutôt que des individus. Cependant, dans certains cas, vous pouvez vouloir nommer un individu spécifique dans votre recommandation. C'est notamment le cas lorsque vous savez que la personne en question est le ou la décisionnaire clé pour le problème en question (par exemple, le ou la ministre de la Défense, le ou la commissaire de police, le ou la gouverneur-e de province, un-e parlementaire spécifique).

Déterminer le "qui" de chaque recommandation dépend de l'environnement institutionnel et des principaux décisionnaires dans ce contexte. Lorsqu'il s'agit d'évaluations MOWIP, le "qui" pertinent peut être des acteur-ric-e-s au niveau institutionnel, national, régional et/ou international. En effet, les recommandations peuvent également être adressées aux départements ou institutions sous l'égide des Nations Unies ou des organisations régionales pertinentes comme l'Union africaine.

Encadré 1 : Exemples de recommandations robustes.

Exemple 1 : [qui] Le ministère de la défense devrait [quoi] mettre en place des mécanismes pour accroître la participation des femmes dans les institutions de sécurité, notamment [comment] un quota de trente pour cent de femmes parmi les nouvelles recrues, des services de garde d'enfants et un programme de développement professionnel pour encourager la promotion des femmes à des postes de haut niveau.

Exemple 2 : Le gouvernement national devrait [quoi] développer les stratégies de recrutement des femmes dans le secteur de la sécurité. Plus précisément, [qui] le ministère de l'Intérieur devrait se concentrer sur le recrutement des femmes dans la police, en ciblant les veuves et les victimes de guerre. Pour ce faire, [comment] créer des journées portes ouvertes au cours desquelles les femmes officières de police peuvent partager leurs expériences avec les candidates intéressées et mettre en place des campagnes de recrutement spéciales ciblant les femmes dans les écoles secondaires et les universités.

Exemple 3 : [qui] Le département des ressources humaines doit [quoi] s'engager à prévenir et à répondre efficacement au harcèlement sur le lieu de travail en [comment] élaborant une politique de lutte contre le harcèlement et en proposant aux décisionnaires et au personnel une série de formations sur l'intervention par les témoins.

Exemple 4 : [qui] La directrice de la police nationale devrait **[quoi]** contribuer à un environnement de travail sain où le bizutage et l'intimidation ne sont pas tolérés en **[comment]** s'exprimant publiquement contre ces types de comportements, en donnant l'exemple de comportements positifs et en encourageant ses collègues et autres décisionnaires à participer à des formations sur ces sujets au moins deux fois par an.


Exemple 5 : [qui] Le Département des opérations de paix de l'ONU devrait **[quoi]** renforcer les processus visant à garantir que les Casques bleu-e-s déployé-e-s possèdent les compétences, les connaissances et l'état d'esprit nécessaires pour prendre des mesures conformes aux mandats en matière d'égalité des genres et de l'Agenda Femmes, Paix et Sécurité en **[comment]** incluant les compétences interpersonnelles aux côtés des compétences tactiques et opérationnelles dans les critères de déploiement.

Les recommandations peuvent être élaborées selon quatre axes complémentaires : les **politiques**, la **formation et le développement professionnel**, les **pratiques** et la **culture organisationnelle**. L'élaboration de recommandations qui abordent et tirent parti de ces quatre types d'interventions complémentaires garantit que les initiatives qui en découlent seront holistiques et systémiques.

- L'objectif des interventions liées aux **politiques** est de renforcer le cadre normatif et réglementaire de l'institution de sécurité (c'est-à-dire l'ensemble des documents adoptés officiellement par l'institution qui définissent la ligne de conduite et/ou les principes d'action de cette institution) en examinant ou en révisant les politiques existantes et/ou en développant et en adoptant de nouvelles politiques qui visent à permettre la participation significative des femmes et l'égalité des genres, et/ou à surmonter les obstacles existants à la participation significative des femmes.
- L'objectif des interventions de **formation et de développement professionnel** est de renforcer les connaissances et la sensibilisation à l'égalité des genres au sein de l'institution de sécurité, ainsi que les aptitudes et les compétences nécessaires pour faire progresser l'égalité des genres et l'inclusion, à la fois en interne et dans les opérations de l'institution². Ces interventions peuvent également inclure des opportunités de formation et de développement professionnel visant à améliorer la capacité et la préparation des femmes à participer à une variété de tâches, de projets, de responsabilités et de programmes dans le pays et en mission.
- L'objectif des interventions liées à la **pratique** est de soutenir la mise en œuvre de politiques et/ou d'interventions concrètes discrétionnaires visant à atténuer l'impact négatif des rôles de genre et de l'exclusion sociale. Cela comprend également la mise en œuvre de politiques et/ou d'interventions concrètes discrétionnaires visant à impliquer davantage de femmes dans les projets, les tâches et la programmation dans les opérations nationales et de paix, ainsi que la prévention des comportements et des commentaires qui pourraient être considérés comme du harcèlement, de l'intimidation ou de la discrimination.

² Veuillez vous référer à la note d'orientation du DCAF "Sauver le monde, une formation sur le genre à la fois" pour des conseils plus détaillés sur les façons de tirer parti des formations sur le genre pour amorcer et contribuer à un changement institutionnel transformatif: <https://www.dcaf.ch/saving-world-one-gender-training-time>

- L'objectif des interventions sur la **culture organisationnelle** est d'amener les attitudes et les valeurs du personnel (et de la direction) des institutions de sécurité à s'aligner davantage sur l'égalité des genres et l'inclusion³.

 *Conseils et leçons apprises MOWIP #2 :*

*Notez que dans la méthodologie MOWIP, les thèmes 9 (rôles basés sur le genre) et 10 (exclusion sociale) sont transversaux, ce qui signifie qu'ils influencent et façonnent les obstacles et les opportunités dans tous les autres thèmes institutionnels. Ainsi, les recommandations visant à éliminer les obstacles dans les thèmes 1 à 8 devraient également envisager de **s'attaquer aux causes profondes** qui peuvent être liées aux rôles de genre, aux normes de genre, aux stéréotypes de genre, à la norme de protection genrée, et/ou aux dimensions de genre de la culture institutionnelle et des dynamiques de groupe.*

2. Quand et par qui les recommandations MOWIP doivent-elles être élaborées ?

Si certaines recommandations peuvent être proposées par l'équipe d'évaluation dans le projet de rapport sur la base de son expertise et de son expérience, la série finale de recommandations doit être élaborée conjointement avec les représentant·e·s de l'institution de sécurité évaluée au cours du processus de validation. En effet, ces recommandations doivent être approuvées par l'institution faisant l'objet de l'évaluation MOWIP. Le processus de validation et l'élaboration des recommandations est une étape critique pour garantir l'appropriation des résultats par l'institution et son adhésion aux recommandations.

Si les recommandations peuvent être pré-rédigées au début du processus de validation pour être examinées par les représentant·e·s de l'institution de sécurité, elles doivent être étoffées et finalisées pendant ou après l'atelier de validation. Il y a deux façons de procéder :

- Tout au long de l'atelier de validation, à la fin de chaque section. Nous appelons une section un temps consacré à la discussion et à la validation d'un thème ou de plusieurs thèmes liés.
- Vers la fin de l'atelier de validation ou lors d'un autre atelier ultérieur (en fonction du temps dont disposent les parties prenantes), une fois que tous les thèmes ont été discutés et validés.


La deuxième option est la plus recommandée, car elle permet aux participant·e·s à l'atelier d'avoir une vue d'ensemble des opportunités et des obstacles à la participation des femmes au sein de l'institution, permettant ainsi l'élaboration de recommandations holistiques et informées.

Il est également essentiel de bien réfléchir à qui doit participer à l'élaboration des recommandations. Il est utile d'avoir un mélange de décisionnaires de haut niveau (qui seront en mesure d'approuver, d'adopter et de mettre en œuvre les recommandations) et de praticien·ne·s de niveau intermédiaire (membres de l'institution qui sont impliqué·e·s dans le travail quotidien et ont

³ Veuillez vous référer à la note d'orientation du DCAF "Transformer les cultures organisationnelles" pour des conseils plus détaillés sur les interventions efficaces visant la culture organisationnelle des institutions du secteur de la sécurité :

<https://www.dcaf.ch/organizational-culture-reboot>

une meilleure idée de ce qui est pratique et réaliste). Il est également utile d'avoir des allié·e·s présent·e·s (des décisionnaires sympathisant·e·s ou des personnes qui ont participé à l'évaluation, comme les membres du groupe de travail, qui sont les plus au fait du processus, ou des représentantes d'associations professionnelles de femmes ou de divisions chargées des questions de genre).

 *Conseils et leçons apprises MOWIP #3 :*

Les équipes d'évaluation peuvent explorer des stratégies pour intégrer les recommandations dans des processus plus larges de réforme organisationnelle ou de planification stratégique (niveau institutionnel), ou dans d'autres processus normatifs liés à l'égalité des genres et à la participation des femmes (niveau national).

- *Par exemple, inviter des membres de la communauté nationale de l'Agenda Femmes, Paix et Sécurité (organisations de la société civile ou universitaires, par exemple) à participer à l'élaboration des recommandations ou les consulter dans le processus peut aider à intégrer les recommandations MOWIP dans les plans d'action 1325 nationaux ou sectoriels.*

3. Comment les recommandations MOWIP doivent-elles être élaborées ?





a. *Identifier les principales parties prenantes*

Les équipes d'évaluation peuvent envisager de réaliser une **cartographie des parties prenantes** avant l'atelier de validation, afin d'identifier les principales parties prenantes qui doivent être invitées et/ou les parties prenantes auxquelles les recommandations doivent être adressées. Cela peut inclure des parties prenantes internes au sein de l'institution de sécurité ainsi que d'autres institutions gouvernementales (le ministère de tutelle par exemple). Comme indiqué précédemment, il peut également s'agir de parties prenantes externes issues de la société civile ou du monde universitaire, même si ce n'est que pour des éléments spécifiques du processus de recommandation (par exemple, une université peut soutenir des modules éducatifs ou des recherches en cours, la société civile peut servir de passerelle essentielle vers le PAN 1325). Cet exercice de cartographie peut s'appuyer sur la cartographie des parties prenantes réalisée par l'équipe d'évaluation au début du processus d'évaluation (voir section 3.4 de la méthodologie MOWIP, p.63-65 de la version française).

Il s'agit de dresser une liste des personnes, groupes et institutions concerné·e·s par la participation des femmes et l'égalité des genres, aux niveaux institutionnel, national (et éventuellement régional et international).

Tenez compte de leur niveau d'influence par rapport au thème de l'égalité des genres et de la participation des femmes (faible, moyen ou élevé) et de leur position ou des actions antérieures qu'ils et elles ont entreprises sur le sujet.

Indiquez à quelle catégorie appartient chaque partie prenante parmi les suivantes, en utilisant des stylos de couleur :

- Cible (personne que vous cherchez à influencer) - encerclée en bleu 
- Partenaire (personne qui soutient le changement que vous recherchez) - encerclée en noir 
- Perturbateur-riche (personne qui s'oppose au changement que vous recherchez) - encerclée en rouge 
- Neutre (personne qui n'a pas d'opinion tranchée) - encerclée en vert 

Utilisez des lignes, des cercles et des flèches pour indiquer comment les parties prenantes sont liées les unes aux autres. Indiquez également quelle est votre relation avec elles (le cas échéant).

Déterminez comment et dans quelle mesure ces parties prenantes peuvent agir pour mettre en œuvre le changement que vous souhaitez voir. Lorsque vous réfléchissez au "comment", la solution doit être réalisable et les parties prenantes identifiées doivent avoir le pouvoir de la mettre en œuvre.

Une erreur courante consiste à formuler des recommandations à une personne qui n'a pas le pouvoir ou la capacité d'agir. Par exemple, si vous pensez qu'il devrait y avoir davantage de femmes officières de police au niveau du district, vous pourriez élaborer des recommandations à l'intention du ou de la chef-fe de la police locale - mais qu'en est-il si les décisions relatives aux quotas d'embauche sont prises par le ou la gouverneur-e provincial-e ou le ou la commissaire de police ? Cela signifierait que vous avez adressé vos recommandations au mauvais "qui". Il est essentiel de mener des recherches approfondies pour savoir qui, au sein de ces institutions, prend quelles décisions.

b. Rédaction des recommandations

Au cours du processus de validation, il existe deux façons d'élaborer des recommandations : Vous pouvez d'abord identifier le "qui" à l'aide de la cartographie des parties prenantes, puis réfléchir aux actions que ces acteur-riche-s peuvent entreprendre (comment) pour faire avancer le "quoi" ; ou vous pouvez d'abord identifier ce qui doit se produire (comment) afin de réaliser votre "quoi", puis réfléchir à "qui" a le pouvoir de prendre ces actions.

<i>Encadré 2 : Modèle pour l'élaboration de recommandations</i>	
<p>Problème/obstacle :</p> <p>L'obstacle que nous avons identifié et que nous voulons aborder, et le(s) thème(s) concerné(s) par cet obstacle.</p>	
<p>Objectif :</p> <p>Le changement que nous souhaitons peut être influencé par les politiques, les pratiques, la formation et le renforcement des capacités, et/ou la culture organisationnelle.</p>	

Que faut-il faire pour éliminer cet obstacle ?	
Qui a la capacité d'agir ? Quelle action spécifique doivent-ils entreprendre pour soutenir notre objectif (comment) ?	Qui (individu/institution/organisation/département) : Comment (l'action que nous voulons voir entreprise) :
	Qui (individu/institution/organisation/département) : Comment (l'action que nous voulons voir entreprise) :
	Qui (individu/institution/organisation/département) : Comment (l'action que nous voulons voir entreprise) :

Vos recommandations doivent toujours être aussi spécifiques, réalistes et pertinentes que possible.

- **Spécifique** : Des mots comme "sensibiliser" et "empouvoier" sont vagues et doivent être décomposés en termes plus clairement définis et mesurables. Les recommandations qui font référence à un état d'esprit ou à un processus comme "l'empouvoirement" sont presque impossibles à mesurer. Les objectifs de processus comme "empouvoirement" et "sensibilisation" sont à long terme et insaisissables. Il faut être aussi concret que possible sur qui, quoi, où et quand. Imaginez des signes - ou des indicateurs - le long du chemin de ce que fait une femme empouvoierée et mettez ce langage dans votre recommandation. Faites également attention aux mots qui peuvent être interprétés de différentes manières (par exemple, reddition de comptes, transparence, etc.) et soyez aussi précis-e que possible sur les changements que vous souhaitez voir se produire.
 - Par exemple, "établir un programme d'empouvoirement des femmes" pourrait être modifié en "établir un programme qui dote les femmes de connaissances et de compétences de plaidoyer relatives à la réforme du secteur de la sécurité".
- **Réaliste** : Changer les attitudes et les comportements est un processus à long terme. Essayez d'être réaliste quant aux actions que vous attendez des décideurs politiques.
 - Par exemple, il n'est peut-être pas stratégique de plaider pour qu'une femme dirige l'armée si tous les officiers supérieurs sont des hommes. Il peut être plus réaliste d'appeler à des programmes qui forment et encadrent les femmes en vue de leur

promotion à des postes de direction. Des recommandations réalistes reflètent également les limites des fonds et du personnel disponibles.

- **Pertinente** : Le "comment" de votre recommandation doit faire progresser votre objectif (quoi) et vos objectifs (quoi) doivent faire progresser votre but final. Il est important de s'assurer que les recommandations soutiennent le changement souhaité. N'oubliez pas non plus que les cibles de vos recommandations doivent avoir le pouvoir ou l'influence de prendre les mesures que vous souhaitez.

Conseils et leçons apprises MOWIP #4 :

Afin d'adopter une approche holistique pour réaliser un changement durable, il est conseillé de présenter les recommandations sous forme d'ensembles de recommandations à envisager pour une mise en œuvre conjointe en vue d'un changement transformatif. Chaque ensemble devrait inclure une combinaison :

- *D'activités à **court terme** (cibles faciles) et à **long terme** (axées sur les causes profondes de la discrimination) ;*
- *D'activités conçues pour **éliminer des obstacles spécifiques** - tout en abordant simultanément les **thèmes transversaux** de manière plus générale ; et*
- *D'activités qui **ciblent les femmes** (par exemple, le logement) et d'activités qui **s'adressent à l'ensemble du personnel** de l'institution, largement dominée par les hommes (par exemple, les coaches en matière de genre, la formation à l'intervention par les témoins pour tout le personnel afin de prévenir le harcèlement sexuel, les agressions et les viols).*

4. Résumé des principaux points à retenir

Les recommandations MOWIP sont plus efficaces lorsqu'elles sont élaborées et utilisées pour guider l'action.

Pour être efficaces, les recommandations MOWIP doivent comporter trois éléments : un objectif (ce que vous voulez changer), un-e acteur-riche (qui peut effectuer ce changement) et une action (comment réaliser ce changement).

Les recommandations peuvent être élaborées selon quatre axes complémentaires : les politiques, la formation et le développement professionnel, les pratiques et la culture organisationnelle.

Les recommandations MOWIP doivent être élaborées conjointement avec les représentant-e-s de l'institution de sécurité évaluée, vers la fin de l'atelier de validation, une fois que tous les thèmes présentés dans le rapport ont été discutés et validés.

Une erreur courante consiste à formuler des recommandations à une personne qui n'a pas le pouvoir ou la capacité d'agir. Pour éviter cela, envisagez de faire une cartographie des parties prenantes avant l'atelier de validation.

Les recommandations doivent toujours être spécifiques, réalistes et pertinentes.

5. Références

- [*Module 14. Developing Recommendations for Security Sector Reform, dans A Women's Guide to Security Sector Reform Training Curriculum, DCAF et Inclusive Security.*](#) (Anglais)
- [*Méthodologie MOWIP.*](#) (Disponible en français)
- [*Ghana Armed Forces MOWIP Report*](#) (Anglais)