

Rapport d'étude

Plus qu'un mandat ?

**Valoriser les formations
sur le genre dans les
institutions de sécurité**

À propos du DCAF

Le DCAF – Centre de Genève pour la gouvernance du secteur de la sécurité se consacre à l'amélioration de la sécurité des États et de leurs populations dans un cadre de gouvernance démocratique, d'état de droit, de respect des droits humains et d'égalité des genres. Depuis sa création en 2000, le DCAF a contribué à rendre la paix et le développement plus durables en aidant les États partenaires et les acteurs internationaux qui les soutiennent à améliorer la gouvernance de leur secteur de la sécurité grâce à des réformes inclusives et participatives. Il crée des produits de connaissance innovants, promeut des normes et des bonnes pratiques, fournit des conseils juridiques et politiques et soutient le renforcement des capacités des acteurs étatiques et non étatiques du secteur de la sécurité. Les membres du Conseil de fondation du DCAF représentent une cinquantaine de pays en plus du Canton de Genève. Actif dans plus de 70 pays, le DCAF est internationalement reconnu comme l'un des principaux centres d'excellence en matière de gestion, de gouvernance et de réforme du secteur de la sécurité. Le DCAF est guidé par les principes de neutralité, d'impartialité, d'appropriation locale, de participation inclusive et d'égalité des genres. Pour plus d'informations, consultez le site www.dcaf.ch et suivez-nous sur X @DCAF_Geneva.

Auteures : Karin Carlsson and Mia Schöb.

Révision : Cristina Finch, Inka Lilja et Eleonora Dan (DCAF), Lena Kvarving (Centre nordique pour les questions de genre dans les opérations militaires, NCGM), Gabriella Elroy (Folke Bernadotte Academy, FBA), Maria Emilia Firpo (DPNG, ministère uruguayen de l'Intérieur), Nilufar Sultana (Centre de formation aux opérations de soutien à la paix du Bangladesh, BIPSOT).

© DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance 2025.

Première publication en juin 2025.

Le DCAF encourage l'utilisation, la traduction et la diffusion de cette publication, à la condition que les contenus soient signalés et cités et qu'ils ne soient pas modifiés.

Citation possible : Carlsson Karin et Schöb Mia, Plus qu'un mandat ? Valoriser les formations sur le genre dans les institutions de sécurité, DCAF, Genève, juin 2025.

Mise en page : Leamaija Works Oy, www.leamaija.works

ISBN: 978-92-9222-808-8.

Rapport d'étude

Plus qu'un mandat ?

**Valoriser les formations
sur le genre dans les
institutions de sécurité**



L'Initiative Elsie est une initiative multilatérale conduite par le Canada qui vise à mettre au point une combinaison d'approches novatrices pour aplanir les obstacles à la participation significative des femmes aux opérations de paix. Le DCAF y a notamment contribué en réalisant une étude de référence et en élaborant, en partenariat avec l'Université Cornell, une méthodologie d'évaluation des opportunités pour les femmes dans les opérations de paix, la méthodologie MOWIP. Pendant la phase pilote, le DCAF a aidé huit pays à mettre en œuvre la méthodologie MOWIP, et a recueilli les enseignements tirés du processus. Dans la phase actuelle du programme, il aide quatre pays à mettre en œuvre des stratégies sectorielles générales en matière de genre ou des recommandations MOWIP au sein des institutions du secteur de la sécurité. Le plan de mise en œuvre de chaque pays comprend des activités de formation destinées à différents publics.

Table des matières

Résumé analytique.....	6
Finalité et objectifs	10
Incidences pratiques	10
Responsabilité et suivi	11
Introduction	12
Engagements relatifs aux formations sur le genre dans les politiques « Femmes, paix et sécurité ».....	18
Recherche préliminaire. Des formations sur le genre, pourquoi, comment et à quel sujet ?	22
Pourquoi former sur le genre ?	23
Comment devrait-on former sur le genre ?	26
Que manque-t-il aux formations sur le genre ?.....	31
Former les institutions de sécurité en matière de genre, une pratique inévitablement politique ?	36
Recommendations.....	42
Finalité et objectifs	44
Incidences pratiques	45
Responsabilité et suivi	46
Conclusions et étapes suivantes.....	48
Bibliographie.....	52
Annexe	60
Annexe 1. Aide-mémoire	61

Résumé analytique



Les formations sur le genre et le renforcement des compétences des personnels du secteur de la sécurité font désormais partie des approches incontournables pour promouvoir l'égalité des genres et mettre en œuvre l'agenda « Femmes, paix et sécurité » dans les institutions du secteur de la sécurité.

Les formations sur le genre font également partie intégrante des suites données aux évaluations fondées sur la Méthodologie d'évaluation des opportunités pour les femmes dans les opérations de paix¹ (« évaluations

¹ La Méthodologie d'évaluation des opportunités pour les femmes dans les opérations de paix, ou méthodologie MOWIP, est un outil rigoureux et novateur qui évalue dans quelle mesure les femmes peuvent participer de manière significative aux opérations de paix, du point de vue des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Plus précisément, elle évalue dans quelle mesure les dix thèmes sur lesquels elle travaille constituent un obstacle ou un facteur favorable à la participation significative des femmes.

MOWIP ») qui sont réalisées dans 20 pays dans le cadre de l'Initiative Elsie pour la participation des femmes aux opérations de paix² (ci-après l'« Initiative Elsie »), une initiative multilatérale conduite par le Canada. Ces formations viennent souvent appuyer plusieurs objectifs relatifs à l'égalité des genres : elles ont pour but de contribuer aux changements institutionnels, à l'élaboration des politiques, à une meilleure connaissance du contexte et au renforcement des capacités à répondre aux besoins distincts selon le genre en matière de sécurité. Dans le même temps, elles s'adaptent à des institutions souvent dominées par les hommes et influencées par des normes traditionnellement masculines.

Le présent rapport d'étude donne un aperçu de la littérature spécialisée consacrée aux formations sur le genre

² [Initiative Elsie pour la participation des femmes aux opérations de paix](#).

dans les opérations de paix et les institutions de sécurité. Le principal objectif de l'Initiative Elsie est d'accroître la participation significative des femmes aux opérations de paix de l'ONU. Par conséquent, si la présente étude aborde la littérature relative au secteur de la sécurité en général, elle s'intéresse plus particulièrement à la formation du personnel des opérations de paix et des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police.

Ce document est né de la nécessité de répondre à différentes questions : quand et comment les formations en matière de genre contribuent-elles aux résultats que l'on attend d'elles ?

Quels sont les mécanismes qui leur permettent de porter des fruits ? Comment concilier ce que l'on sait fonctionner avec les limitations de nos conditions de travail quotidiennes ? L'objectif n'est pas de critiquer les pratiques en matière de formation sur le genre, mais de rassembler les regards critiques de la littérature académique et les meilleures pratiques adoptées par des praticiens et praticiennes, puis de formuler des recommandations qui permettront de garantir que ces

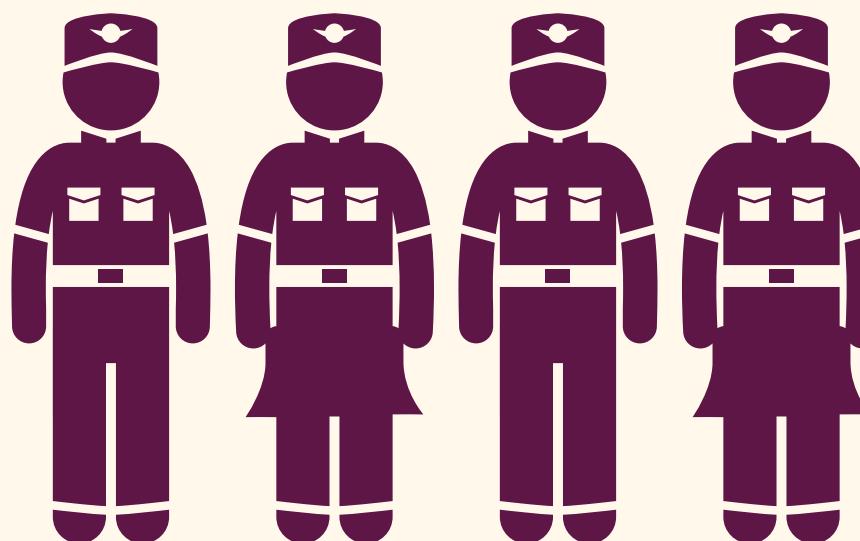
formations produiront les effets positifs escomptés. Le premier public visé est celui des praticiennes et praticiens qui forment les personnels du secteur de la sécurité en matière de genre, en particulier dans le cadre de l'Initiative Elsie. Nous avons également intégré des perspectives de terrain à la discussion académique à ce sujet.

En guise de conclusion, les auteures estiment que les formations sur le genre doivent avoir un périmètre et des objectifs clairement définis qui s'inscrivent dans le contexte institutionnel. Ces formations doivent s'insérer dans un plan général visant à intégrer l'égalité des genres au sein de l'institution, et être adossées à un plan de suivi à court et à long terme. Nous constatons un manque général d'évaluations systématiques à long terme concernant les effets des formations sur le genre, ce qui pourrait compromettre leur qualité, leur viabilité et leur impact global.

En outre, les analyses de 18 rapports MOWIP laissent apparaître que les formations sur le genre et l'égalité des genres sont souvent considérées dans les institutions de sécurité et de maintien de la paix comme des questions liées au statut des femmes. Elles sont cantonnées au personnel féminin, ce qui crée une surreprésentation paradoxale des femmes dans les formations sur le genre et aux fonctions de conseillère ou de point focal genre, alors que, de manière générale, leur accès aux possibilités de formation et de perfectionnement professionnel est limité au sein de l'organisation.

Nous constatons également que le fait de présenter les formations sur le genre comme une solution à un problème du contexte opérationnel ne permet pas toujours d'aborder les préjugés personnels des membres du personnel de sécurité en matière de genre.

Enfin, nous reconnaissions la nature politique des formations sur le genre, ainsi que les compromis et les adaptations qui peuvent s'imposer dans le contexte des institutions du secteur de la sécurité. Le DCAF recommande d'augmenter le nombre d'études et de collectes d'enseignements explorant les répercussions de ces formations sur les personnes formées, en complément des connaissances actuelles, fondées sur l'expérience des formateurs et formatrices ou des chercheuses et chercheurs. Le document se termine par une série de recommandations et par un aide-mémoire permettant de planifier des formations plus stratégiques et plus ciblées dont il sera possible de suivre les retombées à long terme.



Finalité et objectifs

1 Veiller à ce que la finalité de la formation corresponde aux objectifs de l'institution

Les objectifs de la formation doivent être liés au mandat de la mission et découler du but de l'organisation.

Cela demande notamment un objectif, un plan de suivi et des mécanismes de redevabilité.

La direction doit intégrer une perspective de genre à titre de processus permanent dans toutes les formations destinées à des membres du personnel et à tous les échelons.

2 Clarifier les objectifs et le périmètre de la formation

Définissez clairement le périmètre, la finalité et l'intérêt de chaque formation. Assurez-vous qu'elle correspond aux objectifs demandés et que les résultats pourront faire l'objet d'un suivi. Les parcours ou les modules doivent être adaptés à des objectifs précis (analyses opérationnelles des questions de genre, prévention de l'exploitation et des abus sexuels et des violences sexuelles liées à un conflit, leadership intégrant une dimension de genre, etc.).

Les formations doivent également être dispensées de manière suivie au sein des institutions et dans le cadre des missions.

Incidences pratiques

3 Choisir le format le plus adapté et préférer la continuité à la durée

La continuité d'une formation est plus importante que la durée de chaque activité de formation. Organisez plusieurs sessions courtes sur une période longue, idéalement à des intervalles de trois à six mois, pour permettre aux personnes participantes d'établir des liens directs entre la formation, leurs apprentissages et leurs tâches quotidiennes.

4 Encourager l'implication émotionnelle et l'apprentissage par l'expérience

Intégrez des exemples concrets, des anecdotes personnelles, des formes narratives et des activités interactives qui suscitent l'empathie et la réflexion. Encouragez les personnes participantes à évoquer leurs propres expériences.

5 Inciter les personnes participantes à réfléchir à leur culture

Intégrez des réflexions sur les biais culturels et les dynamiques de pouvoir pour permettre au personnel du secteur de la sécurité d'acquérir une vision plus nuancée de la manière dont les biais de genre se manifestent dans différents contextes, y compris dans leur propre milieu de travail.

6 Inciter les formateurs et formatrices à s'interroger sur leurs pratiques

Pour améliorer sensiblement la qualité globale et l'impact des programmes de formation sur le genre, les formatrices et formateurs doivent toujours prendre en considération l'influence de leur vécu, de leurs préjugés et de leur position sociale sur leurs points de vue et méthodes pédagogiques.

Responsabilité et suivi

7 Adopter un système de suivi intégrant un suivi à long terme

Cette approche doit inclure des mécanismes de rétroaction continue, des exercices de réflexion sur soi pour les personnes participantes, et des évaluations régulières, afin de mesurer l'évolution des attitudes, des comportements et des pratiques institutionnelles.

Introduction



Les formations sur le genre et le renforcement des compétences des personnels du secteur de la sécurité font désormais partie des approches incontournables pour promouvoir l'égalité des genres et mettre en œuvre l'agenda « Femmes, paix et sécurité ».

Les attentes sont élevées quant à ce que peuvent et doivent obtenir les activités de formations sur le genre qui ont été missionnées par des plans d'action internationaux, régionaux et nationaux. Les personnes qui participent à ces formations doivent être initiées aux cadres normatifs, comprendre ce que recouvre l'analyse de genre dans des domaines précis de leur travail, et acquérir des outils qui leur permettront d'intégrer une perspective de genre dans leurs activités opérationnelles quotidiennes. Les formations sur le genre sont censées conduire à des changements institutionnels, à l'élaboration de

politiques et au renforcement des capacités à répondre aux besoins distincts selon le genre en matière de sécurité, tout en visant à faire comprendre les valeurs liées à l'égalité des genres, à favoriser une meilleure connaissance du contexte (le terrain humain) et à influencer l'impact des personnels de sécurité sur l'environnement opérationnel (Lyytikäinen, 2007 ; Lamptey, 2012). Leur but ultime est souvent d'offrir des services de sécurité plus respectueux de l'égalité des genres et de permettre aux Casques bleus de réaliser les missions de leur mandat de manière plus efficace (Carson, 2016). Au vu de tous ces objectifs, qui se cumulent parfois, il n'est pas exagéré d'affirmer que, souvent, les formations en matière de genre « essaient de contenter tout le monde³ » (Martin-Brûlé et autres, 2020).

³ Toutes les citations en anglais ont été traduites par le DCAF.

Cette liste d'objectifs apparemment trop vaste suscite un certain nombre de questions concernant la conduite des formations sur le genre au sein des institutions de sécurité.

Par exemple :

- Quand et comment les formations en matière de genre contribuent-elles aux résultats que l'on attend d'elles ?
- Quand fonctionnent-elles, et pourquoi ?
- Quels sont les mécanismes qui leur permettent de porter des fruits ?

Nous manquons d'informations sur les conditions qui permettent à une formation sur le genre d'atteindre les objectifs escomptés (Martin-Brûlé et autres, 2020). Il existe néanmoins des études consacrées aux formations sur le genre dans le cadre des opérations de paix. Caparini (2019), par exemple, a analysé différentes approches en matière de formations destinées aux Bérets bleus avant leur déploiement et en cours de mission, et a examiné les conséquences

du déploiement d'équipes spécialisées pour répondre aux violences sexuelles et fondées sur le genre et pour former les forces de police locales (Caparini et Osland, 2016). Karim et Gorman (2016) ont étudié l'impact de la réforme du secteur de la sécurité en général sur les compétences professionnelles et en matière de genre des Casques bleus. Toutefois, ces études ne s'intéressent pas particulièrement aux retombées à long terme des formations sur le genre. Elles réaffirment en revanche la nécessité de trouver des méthodes plus efficaces pour les évaluer (Caparini, 2019). Il est important de rassembler les enseignements recueillis concernant les conditions qui permettent à ces formations d'influencer et de transformer les opérations de paix : cela aidera les praticiennes et les praticiens à planifier et à mettre en œuvre des activités de formation, et cela aidera également les institutions de sécurité à définir les objectifs attendus des formations menées en leur sein.

L'objectif de ce rapport d'étude est donc d'offrir aux praticiens et aux praticiennes une vue d'ensemble actualisée et accessible de la littérature existante à ce jour sur les formations en matière de genre dans les opérations de paix et les institutions de sécurité. Ce panorama est complété par une liste de recommandations. Nous résumerons les conclusions ainsi que les lacunes et les besoins en matière de recherches complémentaires ou de mesures futures. Ce rapport s'adresse en premier lieu

aux personnes chargées de former les personnels du secteur de la sécurité en matière de genre, en particulier dans le cadre de l'Initiative Elsie. Nous avons également intégré des perspectives de terrain à la discussion académique à ce sujet.

Dans les recherches, les plans d'action nationaux et les documents de politique, les termes « formation sur le genre » ou « formation en matière de genre » recouvrent des concepts variables selon les contextes. Dans certains cas, ils semblent désigner des formations destinées aux femmes, ou à leur sujet. Dans d'autres, ces formations traitent de la protection contre les violences liées au genre, telles que les violences sexuelles liées à un conflit, l'exploitation et les abus sexuels, ou le harcèlement. Dans une troisième catégorie, elles explorent comment le personnel de sécurité peut appliquer une perspective de genre pour améliorer son travail opérationnel. Enfin, si les formations sur le genre sont quelquefois jugées théoriques et normatives, elles peuvent aussi être pratiques et opérationnelles. Pour bien comprendre les principes des formations en matière de genre, il faut d'abord reconnaître que les sujets abordés sont variables. Ces formations doivent avoir un but adapté aux besoins et aux contraintes de l'institution de sécurité (par exemple : réduire les préjugés sur le lieu de travail, ou appliquer une perspective de genre dans son activité) et permettre à cette institution de mieux faire son travail dans le domaine visé.

Les formations sur le genre n'auront pas toutes le même objectif, mais leur finalité et leur intérêt doivent être clairement définis pour s'assurer qu'elles correspondent aux objectifs demandés et que les résultats pourront faire l'objet d'un suivi.

La littérature existante sur les formations en matière de genre dans les opérations de paix et pour le secteur de la sécurité en général traite habituellement l'un des trois thèmes suivants : **pourquoi** organiser des formations sur le genre, **comment** les organiser, et **que manque-t-il** aux initiatives actuelles pour les améliorer ? Elle s'intéresse par ailleurs au pouvoir d'influence des formations sur le genre et au caractère toujours politique de leur introduction dans des institutions traditionnellement dominées par les hommes et influencées par des normes masculines.

Le rapport est structuré autour de ces questions clés. Il commence par un résumé des engagements fondamentaux des organisations internationales relatifs au renforcement des capacités en matière

de genre dans les institutions de sécurité, avec pour axe principal la formation du personnel des opérations de paix. Vient ensuite une étude de la littérature actuelle explorant pourquoi et comment organiser des formations sur le genre et ce qui leur manque encore, puis une analyse de la nature politique de ces

formations et de ce que cela implique. Le document se termine par une série de recommandations fondées sur les conclusions du rapport d'étude et par un aide-mémoire permettant de planifier des formations plus stratégiques et plus ciblées dont il sera possible de suivre les répercussions à long terme.

Ce rapport a été rédigé dans le cadre de l'Initiative Elsie pour la participation des femmes aux opérations de paix (ci-après l'**« Initiative Elsie »**), une initiative multilatérale conduite par le Canada qui vise à mettre au point une combinaison d'approches novatrices pour aplanir les obstacles à la participation significative des femmes aux opérations de paix.

Les formations sur le genre font partie intégrante des suites données aux évaluations fondées sur la Méthodologie d'évaluation des opportunités pour les femmes dans les opérations de paix (**« évaluations MOWIP »**) qui ont été réalisées dans 20 pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police.

La nécessité de présenter une vue d'ensemble des connaissances existantes sur les formations en matière de genre est née d'une réflexion au sein du programme Elsie du DCAF, qui constitue l'un des volets de l'Initiative Elsie. Le principal objectif de l'Initiative Elsie est d'accroître la participation significative des femmes aux opérations de paix de l'ONU.

Par conséquent, si la présente étude aborde la littérature relative au secteur de la sécurité en général, elle s'intéresse plus particulièrement à la formation du personnel des opérations de paix et des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police.

Engagements relatifs aux formations sur le genre dans les politiques « Femmes, paix et sécurité »

Le Conseil de sécurité des Nations Unies exhorte les organismes de l'ONU à intégrer une perspective de genre dans toutes leurs fonctions au titre de l'agenda « Femmes, paix et sécurité ».

Ainsi, dans sa résolution 1325, il reconnaît explicitement l'importance que « tout le personnel des opérations de maintien de la paix reçoive une formation spécialisée », entre autres outils destinés à faciliter la mise en œuvre de la résolution. Plusieurs autres résolutions adopteront la même ligne par la suite⁴. Le Conseil de sécurité charge également l'ONU d'intégrer des formations sur le genre ou sensibles à la dimension genre, et les États membres sont exhortés à faire de même (S/RES 1325, 2000). La Politique pour des opérations de paix sensibles au genre adoptée par

le Département des opérations de paix des Nations Unies (DPO), quant à elle, réaffirme la nécessité de former le haut commandement et le personnel de maintien de la paix à l'égalité des genres et à l'agenda « Femmes, paix et sécurité » au niveau opérationnel (Lampkey, 2012 ; DPO, 2018). La résolution 2553 du Conseil de sécurité (S/RES 2553, 2020), relative à la réforme du secteur de la sécurité, rappelle également les résolutions sur les femmes, la paix et la sécurité et souligne l'importance de former correctement le personnel du secteur de la sécurité pour répondre aux besoins distincts selon le genre en matière de sécurité et favoriser l'inclusion de plus de femmes dans le secteur de la sécurité.

D'autres organisations, telles que l'Union européenne (UE), l'Union africaine (UA), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'Organisation du Traité de l'Atlantique

⁴ Les résolutions 1820, 1888, 1889, 1960, 2106, 2122, 2242, 2467 et 2493 du Conseil de sécurité des Nations Unies.

Nord (OTAN), intègrent également des formations sur le genre dans leurs politiques « Femmes, paix et sécurité » (FPS). L'OTAN et l'UE consacrent toutes deux des sections entières de leurs plans d'action FPS à ce sujet. Ainsi, l'approche stratégique et le plan d'action conjoint de l'UE (2019) prévoient une formation obligatoire sur l'intégration systématique du genre et des formations à la thématique FPS pour l'ensemble du personnel. Les États membres sont également encouragés à ériger les formations sur le genre en priorités de leur plan d'action national.

En décembre 2024, 108 États membres de l'ONU avaient élaboré un plan d'action national sur la thématique « Femmes, paix et sécurité », et trois autres étaient en préparation⁵. On recensait également 11 plans d'action régionaux mis au point par des organisations ou réseaux régionaux⁶. Sur les 108 plans d'action nationaux existants, rares sont ceux qui n'ont PAS prévu de formations sur le genre dans leurs objectifs. À l'échelle régionale, elles figurent dans un ou plusieurs objectifs de tous les plans d'action régionaux. Toutefois, ces formations n'ont pas toujours le même objet ni la même vision sous-jacente. En règle générale, les plans d'action nationaux et régionaux mentionnent spécifiquement des formations sur le genre dans au moins un des contextes suivants :

- 1.** accroître la participation des femmes en leur proposant un renforcement des capacités ou un mentorat qui leur permettront de développer leur aptitude au commandement et à la médiation, ou d'autres compétences utiles ;
- 2.** former les autorités militaires, policières ou judiciaires à la prévention et à la prise en charge des violences sexuelles et liées au genre ;
- 3.** former le personnel du secteur de la sécurité à la résolution 1325, aux conséquences distinctes selon le genre d'un conflit et à la place du genre parmi les droits humains.

⁵ Université de Sydney, WPS National Action Plans ; Ligue internationale des femmes pour la paix et la liberté, 1325 National Action Plans - An initiative of the Women's International League for Peace and Freedom (peacewomen.org)

⁶ La CEDEAO, la Communauté de développement de l'Afrique australe, la Région des Grands Lacs, la Communauté économique des États de l'Afrique centrale, l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est, la Région Pacifique, l'Union européenne, l'OTAN, la Ligue des États arabes, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe et l'Organisation des États américains.

Les catégories ci-dessus ont été établies à partir d'une analyse qualitative du contenu des plans d'action nationaux et régionaux⁷. Plusieurs plans d'action intègrent des formations séparant les hommes et les femmes dans leurs formations sur le genre. Toutefois, dans le présent rapport d'étude et dans ses recommandations, les formations sur le genre désignent des formations sur les perspectives de genre destinées au personnel du secteur de la sécurité, à l'exclusion des formations non mixtes.

⁷ L'analyse s'est appuyée sur des mots-clés liés à la formation qui ont ensuite été analysés dans leur contexte (phrase complète et paragraphe) pour vérifier qu'ils concernaient bien des formations sur le genre ou sur les femmes, la paix et la sécurité.

En anglais : training, workshop, capacity building, capacity development

En français : formation, sensibilisation, atelier, renforcement des capacités

En espagnol : capacitación, formación, taller, sensibilización, fortalecimiento de capacidades

Recherche préliminaire. Des formations sur le genre, pourquoi, comment et à quel sujet ?

Pourquoi former sur le genre ?

Dans les recherches comme dans les cadres d'orientation internationaux, les motifs de l'intégration du genre dans les opérations de paix et dans les institutions de sécurité se résument généralement à trois grands arguments :

- Le respect des droits : du point de vue des droits humains, ces formations s'imposent pour garantir l'égalité des genres en matière de participation et de sécurité ;
- Le caractère normatif : c'est une obligation qui incombe aux États et aux organisations en vertu de différents cadres nationaux et internationaux ;
- L'utilité pratique : c'est une solution de bon sens, parce qu'une perspective de genre permet de mieux comprendre les situations, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de garantir la sécurité de toutes les catégories de population.

Sources : Lamptey, 2012 ; Kvarving et Grimes, 2016 ; Longworth, Miteva et Tomić, 2016 ; DCAF, UN Women et OSCE/ODIHR, 2019.

Après analyse de 12 manuels de formation sur le genre édités par des organismes de l'ONU, des États et des ONG, Prügl (2013) a confirmé qu'ils visent habituellement trois objectifs principaux : améliorer l'égalité entre les genres, transformer les pratiques en matière de sécurité ou lutter contre les violences liées au genre.

De façon explicite ou non, les formations sur le genre sont présentées comme l'un des principaux outils (avec les conseillères et conseillers genre, les réseaux de points focaux genre et la présentation de données ventilées par genre, entre autres) pour intégrer une perspective de genre dans les opérations de paix et dans les activités du secteur de la sécurité.

Comme on l'a vu plus haut, la résolution 1325 appelle les États membres à former leur personnel au sujet de « la protection, les droits et les besoins particuliers des femmes ». Les formations sur l'égalité des genres et l'agenda « Femmes, paix et sécurité » sont souvent imposés par des plans d'action nationaux et par des cadres nationaux, internationaux ou organisationnels. Certaines résolutions ordonnant une opération de paix se réfèrent également à la résolution 1325 et à l'agenda « Femmes, paix et sécurité »⁸. L'examen des politiques et des plans d'action révèle que les formations sont souvent présentées comme une solution à un problème. Par exemple, les formations sur l'exploitation et les abus sexuels, sur les violences sexuelles liées à un conflit et sur les violences liées au genre visent à améliorer la prise en charge et la prévention de ces problèmes. Bien que certains plans d'action nationaux les présentent ainsi, les formations non mixtes permettant d'acquérir des compétences particulières ne sont généralement pas considérées comme des formations sur le genre. Toutefois, l'apprentissage de certaines compétences, telles que l'anglais ou le français, peut aussi être utilisé pour améliorer l'accès des femmes aux opérations de paix (Munch et Holvikivi, 2021).

⁸ La MONUSCO (résolution 1925), la MINUSS (résolution 1996) et la MINUAD (résolution 1769), par exemple.

Holvikivi (2021) a étudié les engagements de principe spécifiquement liés aux formations sur le genre dans 6 plans d'action régionaux et 75 plans d'action nationaux sur les femmes, la paix et la sécurité. Son analyse « établit une conception normative du genre qui est essentiellement axée sur la vulnérabilité aux violences sexuelles, et qui présente le genre comme une question de compétences et de capacités plutôt que d'investissements politiques ou de valeurs morales » (Holvikivi, 2021:175). L'auteure conclut que, dans les mandats de mission, les formations sur le genre destinées au personnel des opérations de paix sont généralement conçues comme une stratégie de résolution de problèmes permettant de mieux s'attaquer à certains sujets, en particulier les violences sexuelles. Notons que cette étude s'intéresse aux formations en matière de genre dans les engagements de principe et à la manière dont elles sont présentées et comprises dans les politiques, mais elle n'aborde pas nécessairement la question de savoir si les politiques sont mises en œuvre ou non.

Les formations relatives à l'analyse des conflits sous l'angle du genre, à la thématique « Femmes, paix et sécurité » ou aux questions de genre en contexte opérationnel visent à remédier à la non-prise en compte des spécificités des genres dans certains champs d'action. Dans le cadre du maintien de la paix, les formations sur le genre visent à familiariser le personnel avec les besoins de la population qu'il dessert, voire à

l'inciter à promouvoir les principes de l'égalité des genres dans les contextes de reconstruction après un conflit (Lamptey, 2012). Enfin, une étude révèle que les Casques bleus seraient plus enclins à signaler les comportements répréhensibles lorsqu'ils ont reçu une formation abordant leurs points de vue et biais de genre personnels. La note d'orientation « Sauver le monde, une formation sur le genre à la fois » de l'Initiative Elsie s'est appuyée sur les données des pays pilotes de la méthodologie MOWIP pour évaluer les liens entre la participation à des formations sur le genre et l'adoption d'une vision moins discriminatoire ou plus équitable des rôles liés au genre (Munch et Holvikivi, 2021:3).

Les auteures n'en ont pas trouvé. En revanche, les données MOWIP montrent une corrélation entre les visions discriminatoires et traditionnelles des rôles liés au genre et une tendance moindre à signaler les comportements répréhensibles et les actes d'exploitation et d'abus sexuels commis dans le cadre des opérations de paix (DCAF, 2022). Munch et Holvikivi en concluent que les formations sur le genre pourraient accroître la probabilité de signalement des comportements répréhensibles, ce qui signifie qu'elles offrent la possibilité (en grande partie inexploitée) d'interroger les points de vue et les préjugés personnels des Casques bleus.

Comment devrait-on former sur le genre ?

La question des méthodologies à employer pour former sur le genre est abordée aussi bien dans des recherches que dans des documents d'orientation (Centre de formation d'ONU Femmes, 2022 ; Lysychkina et autres, 2016 ; Pepper, 2012 ; Tõnisson Kleppe, 2008). Même si l'objectif principal est d'enseigner des connaissances théoriques et pratiques aux personnes participantes, il est difficile de suivre une formation sur le genre sans être confrontés, d'une manière ou d'autre, à nos propres attitudes à ce sujet.

Les formations conduisent à une transformation intellectuelle, mais aussi à une transformation des attitudes et des émotions (Mackay, 2003 ; Lyytikäinen, 2007 ; Lamptey, 2012 ; Lysychkina et autres, 2016). Pour citer Lysychkina et autres (2016:104) : « L'enseignement des questions de genre ne consiste pas à transmettre des connaissances. Il vise plus haut : il s'agit d'améliorer ou de faire évoluer les attitudes et les comportements des apprenants et des apprenantes. » Cela ne signifie pas pour autant que les formations sur le genre dispensées dans une institution bureaucratique ont pour finalité d'imposer une évolution des attitudes personnelles. Elles visent à s'assurer que le personnel agit conformément aux objectifs institutionnels, par exemple en intégrant une perspective de genre ou en appliquant le code de conduite.

Comme toute obligation professionnelle, ce sont des points auxquels le personnel est tenu de se plier, quelles que soient ses opinions personnelles.

Dans le même temps, les méthodologies féministes appellent notamment à encourager les changements d'attitudes (Pepper, 2012), et les réflexions critiques sur soi dans le cadre des formations sur le genre (Holvikivi, 2021 ; Carson, 2016 ; Lysychkina et autres, 2016). Ces méthodes sont donc particulièrement adaptées pour transmettre des connaissances tout en remettant en question les attitudes et les comportements. Elles s'inscrivent dans le droit fil des enseignements de la psychologie politique et cognitive, qui révèlent que ce ne sont pas les faits, mais les émotions qui font évoluer les mentalités, surtout en ce qui concerne les valeurs et les opinions politiques (Haidt, 2001 ; Nyhan et Ripler, 2010 ; Kolbert, 2017 ; Belizzi, 2022 ; Westen et autres, 2006). Les approches pédagogiques qui abordent inévitablement les opinions, les attitudes et les comportements ont donc tout intérêt à travailler sur le plan émotionnel pour démêler les préjugés et les biais implicites et déconstruire les stéréotypes liés au genre, par exemple.

Les bonnes pratiques en matière de formation ou de renforcement des capacités dans le domaine du genre s'appuient sur des méthodes participatives et adaptées au contexte, aux besoins particuliers en formation et à la dynamique des groupes.

En voici quelques exemples :

- Réaliser une évaluation approfondie des besoins en formation en amont, pour comprendre le public, ses connaissances préalables en matière de genre et l'environnement opérationnel de l'institution, afin de déterminer l'approche à adopter (Martin-Brûlé et autres, 2020 ; Pepper, 2012 ; Tönnisson Kleppe, 2008). Il est également important d'adapter la formation au contexte, aux rôles et aux responsabilités des personnes formées, ce qui peut s'avérer difficile, notamment dans les environnements d'apprentissage en ligne (Puechguirbal, 2003 ; Martin-Brûlé et autres, 2020).
- Concernant le contenu, il est d'usage de consacrer suffisamment de temps à l'explication du concept de genre, en intégrant des approches basées sur le respect des droits (le genre est un droit humain), sur le caractère normatif (les cadres internationaux et juridiques) et sur l'utilité pratique (l'efficacité opérationnelle) (Mackay, 2003 ; Lysychkina et autres, 2016 ; Pepper, 2012). Il est également important de séparer les concepts de genre, d'inclusion et de participation des femmes, et des sujets tels que la prévention et la prise en charge des actes d'exploitation et d'abus sexuels et des violences liées au genre. Ces concepts sont souvent amalgamés (Martin-Brûlé et autres, 2020).
- Les formations sur le genre doivent être guidées par les principes de l'apprentissage des adultes, tels que valoriser les expériences des apprenants et apprenantes qui contribuent à la formation, s'adapter à leurs différents styles d'apprentissage et établir des liens étroits entre leurs apprentissages et leur quotidien⁹. Les instructeurs et instructrices jouent un rôle de facilitation, tandis que les personnes participantes sont responsables de leur propre apprentissage, qui doit susciter une réflexion continue (Tönnisson Kleppe, 2008 ; Lysychkina et autres, 2016 ; Martin-Brûlé et autres, 2020 ; Lilja, 2021).

⁹ Voir notamment les principes de Malcolm Knowles relatifs à l'apprentissage des adultes et à l'andragogie.

- Les personnes formées ont besoin de comprendre pourquoi elles suivent une formation et comment elles auront à l'appliquer dans leur travail. Il est donc recommandé de formuler des objectifs d'apprentissage clairs et de s'appuyer sur des méthodes participatives et interactives, telles que l'apprentissage fondé sur l'expérience et la résolution de problèmes, avec, par exemple, des jeux de rôles intégrant une dimension genre dans des exercices traitant de sécurité, ou des études de cas réalistes et complètes (Centre de formation d'ONU Femmes, 2022 ; Lysychkina et autres, 2016 ; Pepper, 2012 ; Martin-Brûlé et autres, 2020 ; Tõnisson Kleppe, 2008). En résumé, pour les institutions de sécurité comme pour les opérations de paix, il est conseillé d'organiser des formations sur le genre interactives et centrées sur les personnes participantes, qui laissent beaucoup de place au partage d'expériences et à leurs réflexions sur ce qu'elles apprennent.
- Il est important de s'assurer que l'on forme le bon public, mais aussi que les formations sont dispensées par les bonnes personnes. C'est-à-dire qu'il faut sélectionner des formateurs et formatrices qui ont une parfaite connaissance des questions de genre et des thèmes associés, mais qui sont également capables de faire le lien entre la théorie (les concepts, les politiques) et ses implications dans la pratique : les activités quotidiennes du personnel de sécurité et les exigences opérationnelles des missions sur le terrain (Martin-Brûlé et autres, 2020). Certains supports de formation ont été critiqués pour leur caractère trop académique ou théorique pour des publics évoluant dans des contextes tactiques ou opérationnels. Il est important que les formateurs et formatrices puissent contextualiser la formation et offrir des exemples concrets tirés de la recherche (Lyytikäinen, 2007), en intégrant ces études sous une forme accessible aux personnes formées.
- Les méthodologies féministes requièrent en outre que les personnes chargées de la formation soient très sensibles au contexte et aient une bonne connaissance d'elles-mêmes : elles doivent avoir conscience de leurs propres préjugés et privilégiés et éviter de renforcer

les stéréotypes. Outre la transmission du contenu, elles devront s'assurer que les rôles, les normes et les rapports liés au genre observés dans l'environnement d'apprentissage seront abordés tout au long de la formation, et veiller à l'utilisation d'un vocabulaire inclusif. Il s'agit notamment de promouvoir la diversité et la sécurité de l'environnement entre les personnes participantes et au sein des équipes d'instruction et de conception de la formation. Faute de prise en compte des dynamiques de genre au sein de l'environnement d'apprentissage, des biais de genre peuvent s'immiscer dans le contenu, dans les tâches et dans l'évaluation des compétences des apprenants et apprenantes (Watson, 2016), renforçant ce que la formation était censée déconstruire.

- Il est primordial de répertorier les changements et d'évaluer leurs répercussions. Les boucles de rétroaction et les notes d'observation avant, pendant et après la formation, y compris l'interprétation de la dynamique de la formation par les instructeurs et instructrices (langage corporel, niveau de participation, questions des

personnes participantes) (Martin-Brûlé et autres, 2020) peuvent s'avérer utiles pour répertorier des changements. Comme l'évolution des attitudes est un processus de longue haleine, il est également recommandé d'assurer un suivi peu de temps après la formation (Lamptey, 2012) et/ou dans les trois à six mois qui suivent (Munch et Holvikivi, 2021). Dans l'idéal, c'est l'organisation ou l'institution concernée qui s'en occupe, dans le cadre du suivi des objectifs qu'elle a fixés pour la formation. Les questionnaires et autres données préalables à la formation permettent d'établir une base de référence à partir de laquelle les changements et les résultats seront mesurés.

- En outre, il est également recommandé de recourir à des méthodes d'apprentissage hybride, qui combinent études préalables en ligne et cours en présentiel (DCAF et autres, 2012). À la suite de la pandémie de COVID s'est constituée une nouvelle masse de connaissances relatives aux solutions de formation en ligne (Centre de formation d'ONU Femmes, 2022). Les enseignements tirés des formations en ligne ont révélé

la nécessité de conserver des méthodes participatives dans ce cadre, et de garder les éléments d'expérience personnelle et d'esprit critique. Du point de vue du genre, l'apprentissage en ligne présente certaines difficultés (liées au genre pour certaines), mais aussi des avantages, tels qu'une meilleure accessibilité et une plus grande flexibilité (Martin-Brûlé et autres, 2020 ; Centre de formation d'ONU Femmes, 2022).

- Comme tout processus de changement institutionnel, il peut arriver que les formations à l'égalité des genres suscitent des résistances. Les formateurs et formatrices évoquent souvent le fait qu'il faut se préparer à affronter les résistances possibles durant les activités pédagogiques. Plusieurs ressources présentent les bonnes pratiques dans ce domaine. On peut, par exemple, prendre acte des résistances qui se manifestent et poser des questions pour comprendre d'où elles viennent, afin de mieux les surmonter. En encourageant les discussions franches et en instaurant un cadre d'apprentissage sécurisé, les résistances peuvent devenir

des moyens d'avancer dans la formation au lieu de faire obstacle (EIGE, 2016:47-49 ; VicHealth, 2018 ; CIF-OIT, s. d.). Il peut être important de se référer aux codes de conduite et aux mandats de mission, et de rappeler les différents arguments évoqués (respect des droits, caractère normatif, utilité pratique). Toutefois, si l'on se réfère à l'étude citée précédemment, qui indique que ce sont les émotions, plus que les faits, qui font évoluer les mentalités, il s'avère souvent plus efficace de s'appuyer sur des exemples concrets et des expériences personnelles. Bien entendu, en matière de gestion des résistances, la sécurité de l'environnement d'apprentissage (pour l'équipe de formation comme pour les personnes participantées) doit toujours être une priorité, et il ne faut pas hésiter à demander l'appui du commandement si nécessaire.

- Enfin, outre les formations non mixtes, les questions de genre doivent elles aussi être systématiquement intégrées aux programmes généraux de formation, par exemple dans les programmes d'études (Lyttikäinen, 2007).

Que manque-t-il aux formations sur le genre ?

Même lorsqu'il existe des formations sur le genre, le manque de ressources dont elles pâtissent les empêche souvent de donner toute leur mesure. Cela dit, si l'on ne dispense pas les formations imposées par les politiques et les plans d'action, si elles sont traitées comme des initiatives secondaires ou si elles sont irrégulières, elles ne risquent pas d'influencer les organisations et les pratiques. Il en va de même si elles sont ponctuelles, s'il s'agit de simples introductions en autonomie ou si seul le personnel spécialisé (conseillers et conseillères genre, par exemple) a accès à des formations plus poussées (Mackay, 2003 ; Razakamaharavo et autres, 2018 ; Razakamaharavo, 2019).

De manière générale, il semble y avoir un certain consensus dans la littérature sur le fait que les compétences relationnelles (communication, instauration d'un climat de confiance, conscience de soi), l'introspection et la réflexion sur soi font souvent défaut dans les formations des Casques bleus en matière de genre, et que l'on n'y discute pas suffisamment des biais de genre inhérents à chaque culture et à chaque individu (Carson, 2016 ; Duriesmith, 2017 ; Holohan et Singleton, 2017 ; Holohan 2019 ; Holvikivi, 2021 ; Munch et Holvikivi, 2021). En outre, il n'existe pas d'exercice de réflexion sur soi qui traite spécifiquement des masculinités

et des hommes et des garçons, pas seulement comme des « alliés », mais aussi comme des personnes genrées (Laplange, 2015 ; Duriesmith, 2017).

Concernant les opérations des Nations Unies, Laplonge observe que « à aucun moment il n'est mentionné la nécessité de réfléchir aux conceptions du genre dans les cultures respectives des Casques bleus. Le genre est ainsi déplacé de la personne venue maintenir la paix vers la culture locale » (2015:96). Le genre est considéré comme un sujet pertinent avant tout dans les contextes opérationnels. Les Casques bleus sont présumés pouvoir laisser à la maison leurs préjugés acquis et leurs comportements genrés, et pouvoir exercer leurs fonctions indépendamment de leurs attitudes personnelles à l'égard des rôles traditionnellement liés au genre. C'est pourquoi un courant de recherche a exprimé la nécessité de considérer le genre comme un ensemble d'attitudes et de croyances personnelles, et pas seulement comme un prisme supplémentaire pour résoudre un problème.

Une méta-analyse récente portant sur 18 rapports MOWIP¹⁰ a révélé d'autres lacunes au sujet des formations sur le genre dans le cadre des opérations de paix. Dans huit de ces rapports (44 %),

¹⁰ Les données proviennent de 14 pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et sont issues d'enquêtes menées auprès de 9 267 membres du personnel en uniforme (dont 46,1 % de femmes) et d'entretiens avec 345 décisionnaires clés.

l'accès des femmes aux possibilités de formation et de développement personnel lors d'une opération de paix est généralement inférieur à celui des hommes. Pourtant, les soldates de la paix sont surreprésentées lorsqu'il s'agit de participation à des formations sur le genre. Dans 5 des 18 pays (soit 27 %), les femmes sont plus susceptibles d'exercer les fonctions de point focal genre en mission et d'avoir reçu une formation sur le genre de manière générale. Elles tendent également à être davantage encouragées par le commandement à suivre ces formations (Karim et autres, 2025).

Sachant que les femmes ont moins accès aux formations de manière générale, ce phénomène suggère que l'égalité des genres est davantage considérée comme une question liée au statut de la femme que comme une compétence générale s'imposant à l'ensemble du personnel. Une conclusion renforcée par le constat que, dans la plupart des pays MOWIP, les formations sur le genre ne sont pas intégrées par défaut dans les programmes d'études. Les données montrent que les membres du personnel déployé n'ont pas tous suivi une formation dans ce domaine avant leur déploiement, et que la majorité d'entre eux ne connaissent pas la résolution 1325 du Conseil de sécurité la première consacrée à l'agenda « Femmes, paix et sécurité ». Il n'a pas été observé de corrélation entre une sensibilisation accrue du personnel et l'existence de plans d'action nationaux sur les femmes, la paix et la sécurité dans

leur pays. En outre, les formations sur le genre ne semblent pas être une condition d'avancement ou de promotion, ni une obligation systématique du leadership en cascade dans les rapports MOWIP (Karim et autres, 2025).

En dehors des opérations de paix, certaines publications consacrées à la gestion des ressources humaines, à la psychologie et au changement organisationnel traitent également de l'efficacité des formations sur les biais inconscients en matière de genre. Elles s'interrogent sur l'importance accordée aux préjugés individuels par rapport à la discrimination ou aux changements systémiques (Williamson et Foley, 2018 ; Noon, 2017). Faute de recherches sur leurs effets à long terme, on ne dispose pas (encore) de suffisamment d'éléments pour suggérer que les formations sur les biais inconscients font évoluer les cultures organisationnelles et progresser la diversité et l'égalité des genres (Williamson et Foley, 2018 ; Emerson, 2017 ; Nielsen et Kepinski, 2016). Selon certaines études, une formation imposée sur les biais inconscients pourrait même avoir l'effet inverse (Apfelbaum et autres, 2008 ; Dobbin et Kalev, 2016) ou normaliser les stéréotypes (Duguid et Thomas-Hunt, 2015).

Mal faite, une formation sur le genre pourrait même renforcer les normes et les stéréotypes.

Par ailleurs, les formations qui s'attachent à traiter séparément les questions de genre sont critiquées, au motif que toutes les formations sur le genre devraient inclure les notions d'intersectionnalité et de diversité (Plantenga, 2010).

Enfin, Martin-Brûlé et autres (2020) ont constaté un manque général d'évaluations systématiques concernant les formations sur le genre dans le secteur de la paix et de la sécurité internationales. Les chercheuses estiment que trois questions supplémentaires devraient être abordées : « 1) Dans quelle mesure la formation influence-t-elle les pratiques du public visé à court et à long terme ? 2) La formation permet-elle aux personnes participantes d'acquérir des compétences applicables dans leur domaine de travail ? 3) Dans quelle mesure les personnes participantes se sont-elles investies dans la formation ? Et les formatrices et formateurs ont-ils bien adapté la formation à leurs besoins ? » (Martin-Brûlé et autres, 2020:9) L'absence d'évaluation systématique des effets signifie, par exemple, que l'on manque d'informations sur l'influence qu'exerce le renforcement des capacités des

Casques bleus sur leurs valeurs ou sur leur tendance à commettre ou à signaler des actes d'abus ou d'exploitation sexuelle (Carson, 2016). On n'en sait pas davantage sur l'impact des formations sur les changements institutionnels ou l'évolution des politiques (Lamptey, 2012 ; Martin-Brûlé et autres, 2020).

Le manque d'évaluations sur le temps long et dans le cadre d'une réflexion sur soi, en particulier dans les institutions et organisations, ne permet pas de déterminer si les formations sur le genre atteignent leurs objectifs déclarés de manière générale.

D'après Lamptey (2012) et Razakamaharavo (2019), les systèmes de suivi et les possibilités de mettre à niveau ses connaissances et ses compétences après une formation initiale sur le genre ou après une mission font généralement défaut, et Lamptey (2012) et Laplonge (2015) estiment peu probable qu'un seul atelier suffise pour faire évoluer durablement des attitudes profondément ancrées. Selon Caparini (2019), les

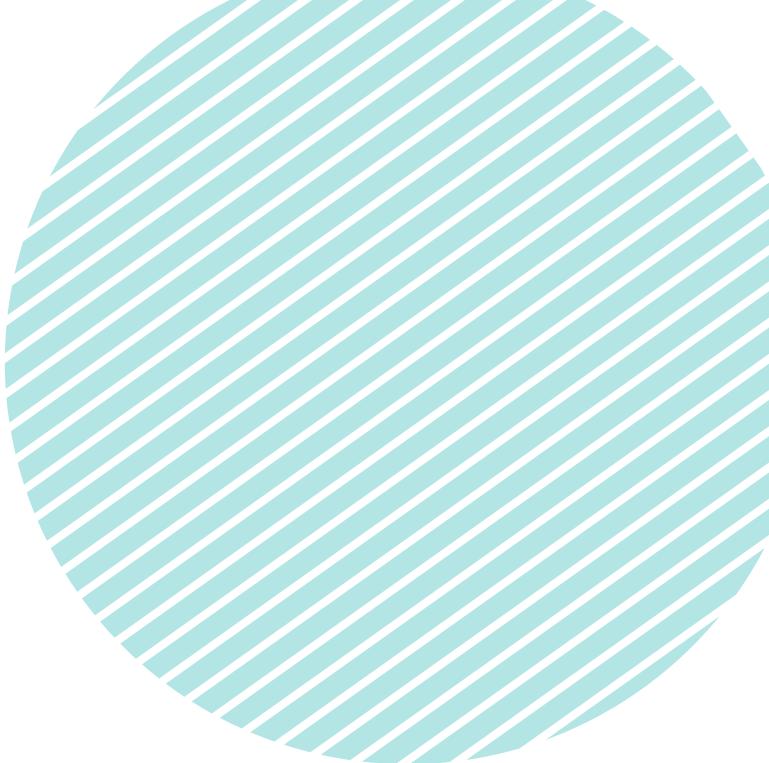
évaluations ont tendance à privilégier la mémoire immédiate du contenu de la formation chez les personnes participantes, et elles reçoivent davantage de commentaires positifs que de retours critiques. En résumé, on manque d'études relatives aux répercussions de ces formations sur le comportement et sur l'environnement de travail du personnel de sécurité (Lyytikäinen, 2007). Il est toutefois compliqué de concilier l'idéal d'une évaluation à long terme avec les réalités du travail dans des institutions de sécurité, où le personnel change souvent de poste et de direction, et où le suivi est accaparé par d'autres tâches.

Les évaluations et les publications sur les enseignements tirés gagneraient également à s'intéresser au point de vue des personnes participantes, en particulier quelque temps après la formation. La documentation étudiée manque non seulement d'éléments sur les suivis immédiats, mais aussi sur les suivis à long terme qui permettraient d'apprendre ce que les personnes participantes ont retiré de la formation ainsi que les éventuels changements qu'elles ont pu observer dans leur manière de faire ou au sein de leur organisation. La perspective à long terme est particulièrement intéressante, car il est difficile d'évaluer un processus de transformation des attitudes après une seule formation. Il pourrait également s'avérer nécessaire d'organiser des formations et des évaluations centrées sur les personnes participantes après un déploiement, car « il serait irréaliste

de croire que l'on peut transformer les attitudes et les comportements de toute une vie en quelques mois de déploiement dans le cadre d'une mission de maintien de la paix » (Lamptey, 2012:15). Peu de pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police se prêtent d'ailleurs à l'exercice.

En résumé, il faut clarifier le fait que les formations sur le genre n'ont rien à voir avec des « formations pour femmes ». Les formations doivent inclure une réflexion sur les croyances et les préjugés personnels des Casques bleus et des formatrices et formateurs, en plus d'enseigner l'outil d'analyse que constitue le genre. Faute de recherches concluantes sur les résultats à long terme des formations sur les biais inconscients, ou des formations sur le genre en général, on manque de connaissances concernant leur impact réel sur les individus et les institutions. Cela ne veut pas dire qu'elles doivent être jugées inefficaces, mais plutôt qu'il faudrait faire des recherches sur leurs effets à long terme chez les personnes participantes et au sein de leurs organisations.

Former les institutions de sécurité en matière de genre, une pratique inévitablement politique ?



Qu'elles cherchent à l'être ou qu'elles fassent de leur mieux pour l'éviter, les formations sur le genre sont éminemment politiques (Razakamaharavo, 2019 ; Holvikivi, 2023).

Même si elles sont présentées comme une solution aux problèmes existants qui s'adapte à la terminologie et à l'approche du secteur de la sécurité, Holvikivi (2021:178) avance que les formations sur le genre sont « une pratique politique qui s'inscrit dans la culture d'institutions martiales, et pas simplement un transfert neutre de connaissances et de compétences techniques ».

Dans son analyse de 12 manuels de formation, Prügl (2013:60) relève qu'elles ont pour dénominateur commun

de vouloir régir le comportement des individus afin d'instaurer une conception commune de la sécurité ou de l'« intérêt commun » intégrant, par exemple, la protection contre les violences sexuelles. Pour ces auteures, les formations sur le genre contiennent une part de « soft power » (influence subtile) dans leur tentative de changer les mentalités et les attitudes. Même s'il a pour but d'atteindre des objectifs organisationnels en s'appuyant sur des pratiques, des compétences et des comportements, le travail en faveur de l'égalité des genres vise en définitive à redistribuer les ressources et le pouvoir, ce qui en fait une action politique en soi.

De fait, intégrer des formations sur le genre dans une institution en cherchant à ne pas être trop politique ou à ne pas bousculer les normes existantes constitue une position politique en soi. Ces formations se retrouvent alors sur une ligne de crête, entre contribution à l'évolution des structures et travail à l'intérieur de celles-ci.

Selon certaines critiques, au lieu de remettre en question la culture de l'institution de sécurité ou de l'opération de paix, les formations sur le genre sont adaptées à un contexte dominé par des normes masculines, et souvent traduites dans un cadre et un vocabulaire qui correspondent à ce contexte d'analyse et de résolution de problèmes. Par exemple, elles traitent souvent des différences entre les genres, de l'amélioration de la protection et de la prise en compte des besoins en matière de sécurité, au lieu d'aborder des sujets inconfortables, tels que les dynamiques de pouvoir,

les priviléges ou le patriarcat (Carson, 2016 ; Holvikivi, 2021, 2023, 2024). Certaines recherches critiquent le fait que les institutions de sécurité accordent souvent une importance démesurée à la protection contre les violences sexuelles, alors qu'elles négligent les problèmes structurels de leur propre système (Martin-Brûlé et autres, 2020) en soutenant des normes de protection masculines (les idées traditionnelles érigent les hommes en protecteurs) et en axant principalement les formations sur le genre sur le rôle de protection contre les violences sexuelles du personnel de sécurité. En outre, le fait de présenter le genre comme une compétence ou un outil d'analyse qui permettra d'améliorer l'efficacité opérationnelle revient à coder le genre en termes masculins et militaires, et donc à adapter la culture institutionnelle sans remettre en question sa dynamique. Les formations sur le genre peuvent ainsi devenir, en fin de compte, une négociation entre les idéaux de l'égalité des genres et les normes institutionnelles (traditionnellement masculines) qui forgent les institutions de sécurité tout en étant forgées par elles (Holvikivi, 2024 ; Prügl, 2013:60).

Par ailleurs, Duriesmith (2017) estime que les formations sur le genre qui mettent en avant les « hommes alliés » courrent le risque de renforcer les dynamiques en vertu desquelles les hommes « gentils » protègent les femmes des « autres hommes, des « méchants ». Les campagnes mettant en avant ces « gentils

» risquent de mobiliser les hommes sans les responsabiliser (Duriesmith, 2017), en les qualifiant de champions de l'égalité des genres tant qu'ils déclarent soutenir cette cause. Cette approche traite implicitement la masculinité comme une attitude consciente et, dans le pire des cas, montre des hommes et des femmes privilégiés condamnant d'autres hommes. En outre, elle implique que les hommes ne sont pas nécessairement tous concernés par l'égalité des genres, alors qu'il s'agit naturellement d'une question qui concerne tout le monde, sans distinction de genre, et pas seulement les femmes.

Les formations sur le genre qui ignorent ces dynamiques pourraient créer un clivage entre les hommes qui sont de « bons alliés » ou des « champions de l'égalité des genres » et les « autres », « méchants et violents », qui sont présentés comme le problème.

Il arrive aussi que les formations sur le genre ne traitent pas des dynamiques de pouvoir globales. Dans une enquête sur

les Casques bleus européens, Holohan (2015) a découvert que les formations sur le genre ont tendance à se focaliser sur les femmes, mais aussi sur les différences culturelles entre les Casques bleus et la population bénéficiaire, les premiers étant considérés comme plus soucieux d'égalité des genres que la seconde. Notons qu'il n'est pas forcément possible d'étendre ce constat à d'autres contextes. Cependant, il rejoint l'étude de Holvikivi (2021) sur les plans d'action nationaux, dans laquelle les pays de l'hémisphère Nord tendent à se présenter comme conscients des questions de genre, tandis que les pays de l'hémisphère Sud sont décrits comme ayant besoin d'être formés en la matière. Holvikivi souligne que les plans d'action nationaux des premiers ont tendance à privilégier les formations préalables au déploiement pour leur personnel, et la formation de la population locale dans les autres pays. Les plans d'action nationaux des pays du Sud, quant à eux, préfèrent se concentrer sur les formations préalables au déploiement et sur la formation des responsables de la sécurité dans les pays d'accueil. Holvikivi (2024:44, 111-112) fournit à ce propos un exemple tiré de l'observation de personnes participant à une formation sur le genre : lors de l'une de ces formations dans un pays de l'hémisphère Nord, les actes d'exploitation et d'abus sexuels commis par des membres des forces nationales ont été décrits comme des comportements répréhensibles de la part de quelques individus, de « mauvais éléments », tandis que les violences sexuelles liées au conflit qui étaient

commises par la population dans le pays concerné par l'opération de paix étaient plutôt qualifiées de « culturelles ».

En conclusion, il n'est ni possible ni souhaitable d'ignorer la nature politique des formations sur le genre. Selon les critiques, les formations font parfois des compromis ou s'adaptent aux rapports de forces existants pour s'insérer dans des institutions de sécurité où une remise en cause du système risquerait de susciter une levée de boucliers. Au lieu d'aborder les dynamiques de pouvoir, le harcèlement sexuel et les attitudes au sein de leurs propres institutions, les organisations peuvent préférer mettre l'accent, dans leurs formations, sur les inégalités entre les genres dans d'autres contextes nationaux et au sein de la population où se déroule l'opération de maintien de la paix (Holvikivi, 2021).

Les inégalités entre les genres sont généralement présentées comme un problème externe plutôt qu'interne et, si elles remettent en question certaines dynamiques de pouvoir, elles peuvent aussi, sous certains angles, en renforcer d'autres (les « gentils » et les « méchants », rapports de force Nord/Sud, Casques bleus et populations bénéficiaires). Toutefois, la littérature académique ne tient pas nécessairement compte du fait que les institutions de sécurité séparent souvent, sur le plan organisationnel, les responsabilités liées aux rapports de force internes, au harcèlement et aux attitudes (division du personnel) et l'analyse de

l'environnement opérationnel sous l'angle du genre (divisions du renseignement et des opérations, entre autres). S'il est important de répondre aux critiques soulignant la préférence pour un type de formation (moins sensible) par rapport à un autre, dans la pratique, il s'avérera probablement nécessaire d'organiser des formations différentes, mais interdépendantes, qui seront menées par des divisions opérationnelles distinctes et qui aborderont des sujets différents.

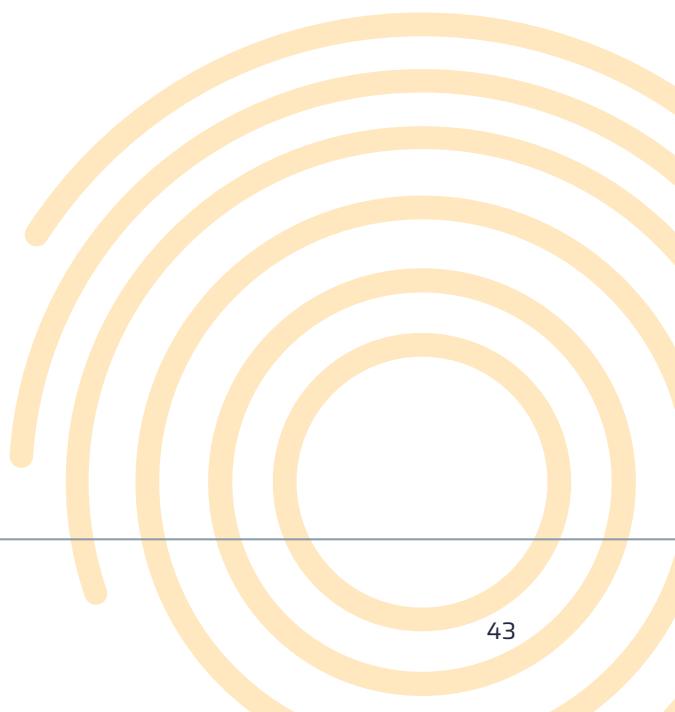
Cela nous ramène à l'importance de préciser l'objectif de la formation et de l'adapter aux personnes participantes et à leurs activités.

Recommen- dations

Les recommandations suivantes, fondées sur cette étude et sur l'expérience du programme Elsie du DCAF, offrent une feuille de route à la communauté de pratique chargée d'organiser des formations sur le genre au sein des institutions du secteur de la sécurité.

Ces mesures viennent compléter les recommandations récurrentes de la littérature spécialisée : réaliser des évaluations complètes des besoins, adopter des méthodes de formation interactives et participatives, accroître le soutien apporté au haut commandement, allouer des ressources suffisantes, s'appuyer sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés pour enrichir les formations, et intégrer des formations sur

le genre à tous les échelons. En outre, nous avons élaboré un aide-mémoire des bonnes pratiques en matière de formation sur le genre (voir l'annexe 1). Sans être exhaustif, il devrait s'avérer utile pour planifier des formations sur le genre plus stratégiques et plus ciblées et pour permettre un suivi à long terme de leurs répercussions.



Finalité et objectifs

1 Veiller à ce que la finalité de la formation corresponde aux objectifs de l'institution

Les objectifs de la formation doivent être liés au mandat de la mission et découler du but de l'organisation. Inscrivez les formations sur le genre dans le cadre général de l'institution pour qu'elles ne soient pas traitées comme des activités à part ou ponctuelles. Cela demande notamment un objectif, un plan de suivi et des mécanismes de redevabilité. Concevez des formations qui contribuent à la fois à la prise en compte des dynamiques de genre dans le cadre des opérations externes et à la promotion interne de l'égalité des genres, notamment en consolidant la place de l'égalité des genres dans la culture institutionnelle. Intégrer également une perspective de genre dans toutes les formations destinées à des membres du personnel et à tous les échelons. En institutionnalisant les formations sur le genre et en les intégrant aux processus généraux des institutions, les organisations favoriseront une culture fondée sur l'égalité des genres. Le soutien du commandement est indispensable pour y parvenir.

2 Clarifier les objectifs et le périmètre de la formation

Définissez clairement le périmètre, la finalité et l'intérêt de chaque formation. Assurez-vous qu'elle correspond aux objectifs demandés et que les résultats pourront faire l'objet d'un suivi. Les programmes ou les modules doivent être adaptés à des objectifs précis (analyses opérationnelles des questions de genre, prévention de l'exploitation et des abus sexuels et des violences sexuelles liées à un conflit, leadership intégrant une dimension de genre, etc.). Assurez-vous que les formations sont dispensées de manière suivie au sein des institutions et dans le cadre des missions, y compris pour le personnel à des postes à responsabilité. Rappelez que les formations sur le genre sont proposées (voire obligatoires) pour tous les membres du personnel, sans distinction de genre ou de poste. Soulignez que les perspectives de genre profitent à tous les aspects des opérations, de l'exercice de l'autorité à l'engagement tactique.

Incidences pratiques

3 Choisir le format le plus adapté et préférer la continuité à la durée

La continuité d'une formation est plus importante que la durée de chaque activité de formation. Des sessions courtes peuvent être utiles pour donner une impulsion et susciter de l'intérêt, en particulier chez les responsables, à condition qu'elles soient concrètes et applicables. Il est essentiel d'organiser plusieurs sessions sur une période longue, idéalement tous les trois à six mois. Il est également conseillé d'associer les sessions de formation à un accompagnement et à un suivi individuels, pour que les personnes participantes puissent établir des liens directs entre la formation, leurs apprentissages et leurs tâches quotidiennes. L'institution du secteur de la sécurité doit, dans la mesure du possible, diriger ou coordonner ce processus, et le rattacher aux processus de suivi interne des objectifs généraux dans lesquels s'inscrit la formation sur le genre.

4 Encourager l'implication émotionnelle et l'apprentissage par l'expérience

Précisez que l'intégration d'une perspective de genre est une compétence analytique qui s'acquiert, mais également qu'il ne suffit pas de présenter des renseignements concrets pour faire évoluer les mentalités au sujet de l'égalité des genres. Pour favoriser les changements d'attitude, les formations sur le genre doivent faire appel aux émotions et inclure des apprentissages par l'expérience. Pour cela, vous pouvez intégrer des exemples concrets directement tirés du travail des personnes participantes, des anecdotes personnelles, des formes narratives et des activités interactives qui suscitent l'empathie et la réflexion. Encouragez les personnes participantes à évoquer leurs propres expériences et à prendre part à des jeux de rôles qui bousculent leurs idées préconçues et leurs préjugés.

5 Inciter les personnes participantes à réfléchir à leur culture

La formation du personnel du secteur de la sécurité en matière de genre ne doit pas se limiter aux biais de genre du pays ou de la population d'accueil. Elle doit également intégrer une réflexion sur

les biais culturels et les dynamiques du pouvoir, notamment pour comprendre comment ils influencent notre propre comportement et notre analyse des situations et des contextes. L'importance accordée à la réflexion culturelle permettra au personnel du secteur de la sécurité d'acquérir une vision nuancée de la manière dont les biais de genre se manifestent dans différents contextes. Cette prise de conscience contribuera non seulement à accroître l'efficacité des Casques bleus, mais aussi à créer un climat de respect et d'inclusion au sein de leurs équipes et dans les communautés desservies.

6 Inciter les formateurs et formatrices à s'interroger sur leurs pratiques

Encouragez les formateurs et formatrices à s'interroger sans cesse sur leurs attitudes et positions personnelles, c'est-à-dire sur leur propre identité sociale par rapport à celle des personnes participantes. Ils et elles doivent toujours prendre en considération l'influence de leur vécu, de leurs préjugés et de leur position sociale sur leurs points de vue et méthodes pédagogiques. Les occasions en ce sens qui leur sont offertes pendant la phase de conception de la formation leur permettent d'aiguiser

leur sensibilité et d'améliorer leurs résultats face aux personnes participantes. Ce processus devra inclure des discussions, des exercices de réflexion et des mécanismes de retours d'information de leurs collègues.

Responsabilité et suivi

7 Adopter un système de suivi intégrant un suivi à long terme

Adoptez un système global de suivi et d'évaluation intégrant des données de référence et un suivi à long terme des objectifs spécifiques de la formation afin de pouvoir évaluer les répercussions des formations sur le genre. Les mesures de suivi doivent être intégrées dans la conception même des formations, et elles doivent inclure des mécanismes de rétroaction continue, des exercices de réflexion sur soi pour les personnes participantes et des évaluations régulières, afin de mesurer l'évolution des attitudes, des comportements et des pratiques institutionnelles. Ce type d'approche permettra de cerner les points à améliorer et de s'assurer que la formation atteindra, au fil du temps, les résultats escomptés.

Conclusions et étapes suivantes

En conclusion, la littérature spécialisée soulève des questions essentielles : les formations en matière de genre remettent-elles en question les dynamiques de pouvoir ou se contentent-elles de s'adapter ?

Lorsqu'elles s'adaptent aux institutions de sécurité (souvent dominées par les hommes et façonnées par des normes traditionnellement masculines), les critiques affirment qu'elles peuvent involontairement renforcer les normes de genre. Il est certes pragmatique de présenter les formations sur le genre comme une solution relevant du mandat du secteur de la sécurité, mais ce n'est peut-être pas l'option la plus progressiste pour favoriser l'égalité des genres dans une institution. Cela demande de trouver un juste équilibre entre des

mesures transformatrices et les mandats, opérations et fonctions de l'institution concernée. Il s'agit donc d'une initiative intrinsèquement politique. Pour les praticiens et praticiennes, les critiques apportent des réflexions précieuses, quoique souvent éloignées de l'objectif pratique de ces formations : intégrer une perspective de genre pour aider les institutions de sécurité à remplir leurs objectifs.

Le champ d'application des formations sur le genre est vaste, mais leur public cible est souvent limité. Les politiques et les recherches suggèrent que les « formations sur le genre » peuvent englober toute une variété de sujets, de la protection contre les violences liées au genre à l'analyse des opérations sous l'angle du genre, en passant par

des formations spécialisées réservées aux femmes – alors que les formations réservées aux hommes sont rarement qualifiées de formations sur le genre. En outre, les femmes sont souvent surreprésentées dans ces sessions, alors qu'elles ont souvent un accès plus limité à d'autres formes de formation et d'acquisition de compétences. Au lieu de servir de solution fourre-tout, chaque occurrence d'une formation sur le genre devrait être associée à des objectifs clairs et précis qui définissent des attentes réalistes et permettent un suivi à long terme. Cela suppose notamment d'indiquer clairement que ces formations ne sont pas des formations pour les femmes ou concernant les femmes. Le périmètre de la formation doit être précisé, et le groupe des personnes qui y participent doit être élargi.

Les débats autour des formations sur le genre (finalité, méthodes, efficacité) ont en grande partie été influencés par le point de vue des équipes de formation et de recherche, qui s'intéressent plus aux différents aspects de la mise en œuvre qu'à l'impact des formations. Il manque à la littérature spécialisée le point de vue des personnes participantées : comment vivent-elles ces formations ? Quels en sont les effets à court et à long terme sur leur carrière et dans leurs institutions ? Les données MOWIP suggèrent qu'une formation sur le genre ne fait pas avancer une carrière. Cet état de fait soulève des questions sur l'importance accordée à ces formations et sur la manière dont l'expertise genre

est exploitée au sein des institutions de sécurité. Il révèle également la nécessité de réaliser des évaluations d'impact à long terme. Ce point de vue est essentiel pour les instances décisionnaires, pour les formateurs et formatrices, ainsi que pour les organisations pour lesquelles les formations constituent un outil indispensable à la mise en œuvre de l'agenda « Femmes, paix et sécurité ». Pour mieux comprendre leurs répercussions, il est nécessaire d'assurer des suivis itératifs auprès des personnes participantes et de leurs institutions, sous des formes allant du simple contrôle à la recherche approfondie.

Toutefois, les formations sur le genre ne peuvent pas et ne doivent pas être organisées en dehors de tout contexte. D'autres structures, telles que l'appui du commandement, les politiques institutionnelles, les ressources matérielles et humaines, et les mécanismes de redevabilité, auront également une incidence sur la manière dont les personnes formées pourront mettre en œuvre leurs apprentissages et continuer à appliquer une perspective de genre dans leurs activités quotidiennes. Il est donc essentiel d'associer ces formations à d'autres initiatives d'institutionnalisation du genre, telles que les réseaux de points focaux genre, l'élaboration de politiques ou l'obligation de produire des rapports. Cette démarche doit s'inscrire dans un objectif et un engagement institutionnels plus larges.

Bibliographie

APFELBAUM Evan P., SOMMERS Samuel R. et NORTON Michael I. (2008), « *Seeing Race and Seeming Racist? Evaluating Strategic Colorblindness in Social Interaction* », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 95, n° 4, p. 918-932. Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1037/a0011990 (consulté le 12 décembre 2025).

BELLIZZI Keith M. (2022), « *Cognitive Biases and Brain Biology Help Explain Why Facts Don't Change Minds* », *UConn Today (University of Connecticut)*, 16 août 2022. Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.64628/AAI.4wf9vfv6y (consulté le 12 décembre 2025).

CAPARINI Marina (2019), « *Gender training for police peacekeepers: Approaching two decades of United Nations Security Council Resolution 1325* », SIPRI (Institut international de recherche sur la paix de Stockholm), 31 octobre 2019. Disponible à l'adresse suivante : www.sipri.org/commentary/topical-backgrounder/2019/gender-training-police-peacekeepers-approaching-two-decades-united-nations-security-council (consulté le 12 décembre 2025).

CAPARINI Marina Louisa et OSLAND Kari M. (2016), *SGBV Capacity-building in Peace Operations: Specialized Police Teams, Policy Brief 35:2016*, Institut norvégien des Affaires internationales (NUPI), novembre 2016. Disponible à l'adresse suivante : hdl.handle.net/11250/2424174 (consulté le 12 décembre 2025).

CARSON Lisa (2016), « *Pre-deployment 'gender' training and the lack thereof for Australian peacekeepers* », *Australian Journal of International Affairs*, vol. 70, n° 3, p. 275-292, doi.org/10.1080/10357718.2015.1133561 (consulté le 12 décembre 2025).

Centre de formation d'ONU Femmes (2022), *Working paper: Online training and feminist pedagogies*. Disponible à l'adresse suivante : portal.trainingcentre.unwomen.org/resource-centre/entry/519483/ (consulté le 12 décembre 2025).

Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (CIF-OIT) (s. d.), *Resistance against gender equality: How to deal with it?* Disponible à l'adresse suivante : eugender.itcilo.org/toolkit/online/story_content/_external_files/BB2.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

Commission de la CEDEAO (2020), *Guidelines on Women, Peace and Security*, Abuja, CEDEAO. Disponible à l'adresse suivante : www.un.org/shestandsforpeace/sites/www.un.org.shestandsforpeace/files/ecowas-guidelines-on-women_-peace-and-security-eng1.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

Conseil de sécurité des Nations unies, *Résolution 1325* (2000), 31 octobre 2000. Disponible à l'adresse suivante : [undocs.org/fr/S/RES/1325\(2000\)](https://undocs.org/fr/S/RES/1325(2000)) (consulté le 12 décembre 2025).

Conseil de sécurité des Nations unies,
Résolution 2553 (2020), 3 décembre 2020.
Disponible à l'adresse suivante : [undocs.org/fr/S/RES/2553\(2020\)](https://undocs.org/fr/S/RES/2553(2020)) (consulté le 12 décembre 2025).

DCAF (2022), *Rapport MOWIP Global. Des opérations de paix prêtes pour l'avenir : faire progresser l'égalité des genres pour assurer la pérennité de la paix*, Genève, DCAF. Disponible à l'adresse suivante : www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/MOWIP_GlobalReport_FR.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

DCAF (2025), *Policy Brief: What efforts are needed to ensure women's meaningful participation in future peacekeeping models?*, Genève, DCAF.

DCAF, Partenariat pour la paix et École de l'OTAN d'Oberammergau (2012), *Best Practices in Teaching Gender to the Military*, DCAF.
Disponible à l'adresse suivante : www.dcaf.ch/best-practices-teaching-gender-military (consulté le 12 décembre 2025).

DCAF, UN Women et OSCE/ODIHR (2019), « Place du genre dans la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité », dans Boîte à outils Genre et sécurité, Genève, DCAF, UN Women et OSCE/ODIHR. Disponible à l'adresse suivante : www.dcaf.ch/tool-1-security-sector-governance-security-sector-reform-and-gender (consulté le 12 décembre 2025).

Département des opérations de paix des Nations unies (DPO) (2018), *Politique : Prise en compte des questions de genre dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies* (rév. 2021). Disponible à l'adresse suivante : peacekeeping.un.org/sites/default/files/1801976f_gender_policy_french.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

DOBBIN Frank et **KALEV** Alexandra (2016), « *Why Diversity Programs Fail* », Harvard Business Review, juillet-août 2016. Disponible à l'adresse suivante : hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail (consulté le 12 décembre 2025).

DUGUID Mary M. et **THOMAS-HUNT** Mary C. (2015), « *Condoning Stereotyping? How Awareness of Stereotyping Prevalence Impacts Expression of Stereotypes* », Journal of Applied Psychology, vol. 100, n° 2, p. 343-359.
Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1037/a0037908 (consulté le 12 décembre 2025).

DURIESMITH David (2017), *Engaging Men and Boys in the Women, Peace and Security Agenda: Beyond the “Good Men” industry*, LSE Women, Peace and Security Working Paper Series, n° 11/2017, Centre for Women, Peace and Security, London School of Economics and Political Science. Disponible à l'adresse suivante : eprints.lse.ac.uk/104031/1/Duriesmith_engaging_men_boys_in_women_peace_security_published.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

- EMERSON** Joelle (2017), « *Don't Give Up on Unconscious Bias Training — Make It Better* », *Harvard Business Review*, 28 avril 2017. Disponible à l'adresse suivante : hbr.org/2017/04/dont-give-up-on-unconscious-bias-training-make-it-better (consulté le 12 décembre 2025).
- HAIDT** Jonathan (2001), « *The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment* », *Psychological Review*, vol. 108, n° 4, p. 814-834. Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1037/0033-295X.108.4.814 (consulté le 12 décembre 2025).
- HOLOHAN** Anne (2019), « *Transformative Training in Soft Skills for Peacekeepers: Gaming for Peace* », *International Peacekeeping*, vol. 26, n° 5, p. 556-578. Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1080/13533312.2019.1623677 (consulté le 12 décembre 2025).
- HOLVIKIVI** Aiko (2020), « *The politics of training peacekeepers on gender* », *British International Studies Association (BISA)*, 27 juillet 2020. Disponible à l'adresse suivante : www.bisa.ac.uk/articles/politics-training-peacekeepers-gender (consulté le 12 décembre 2025).
- HOLVIKIVI** Aiko (2021), « *Training the Troops on Gender: The Making of a Transnational Practice* », *International Peacekeeping*, vol. 28, n° 2, p. 175-199. Disponible à l'adresse suivante doi.org/10.1080/13533312.2020.1869540 (consulté le 12 décembre 2025).
- HOLVIKIVI** Aiko (2023), « *Contending with Paradox: Feminist Investments in Gender Training* », *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, vol. 48, n° 3, p. 533-555, doi.org/10.1086/723268 (consulté le 12 décembre 2025).
- HOLVIKIVI** Aiko (2024), *Fixing Gender: The Paradoxical Politics of Training Peacekeepers*, Oxford, Oxford University Press.
- Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE)** (2016), *Institutional Transformation: Gender Mainstreaming Toolkit*, Luxembourg, EIGE. Disponible à l'adresse suivante : eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0716094enn.pdf (consulté le 12 décembre 2025).
- Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (UN-INSTRAW)** (2007), *Gender training for peacekeepers: Preliminary overview of United Nations peace support operations*, UN-INSTRAW Gender, Peace and Security Working Paper Series. Disponible à l'adresse suivante : trainingcentre.unwomen.org/instraw-library/2007-R-PEA-GLO-GPS-WPS.pdf (consulté le 12 décembre 2025).
- KARIM** Shana et **GORMAN R. Barry** (2016), « *Building a more competent security sector: The Case of UNMIL and the Liberian National Police* », *International Peacekeeping*, vol. 23, n° 1, p. 158-191. Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1080/13533312.2015.1115354 (consulté le 12 décembre 2025).

KARIM Sabrine, **ROWSE** Sarah, **LILJA** Inka, **ATTAI** Zinab et **FALLON** Kathleen (2025), *Policy Brief: What efforts are needed to ensure women's meaningful participation in future peacekeeping models?* Genève, DCAF.

KNOWLES Malcolm (1983), « *Andragogy: An Emerging Technology for Adult Learning* », dans **TIGHT** Malcolm (dir.), *Education for Adults: Volume 1 Adult Learning and Education*, 1re édition, Londres, Routledge. Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.4324/9780203802670.

KOLBERT Elizabeth (2017), « *Why Facts Don't Change Our Minds: New discoveries about the human mind show the limitations of reason* », *The New Yorker*, 27 février 2017. Disponible à l'adresse suivante : www.newyorker.com/magazine/2017/02/27/why-facts-dont-change-our-minds (consulté le 12 décembre 2025).

KVARVING Lise P. et **GRIMES** Rachel (2016), « *Why and how gender is vital to military operations* », dans *Teaching Gender in the Military: A Handbook*, Genève, DCAF et Partenariat pour la paix, p. 9-26. Disponible à l'adresse suivante : www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-in-the-Military-Handbook.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

LAMPTEY Comfort (2012), *Gender Training in United Nations Peacekeeping Operations, Gender and Peacebuilding in Africa Occasional Papers*, n° 5, Nairobi, Pambazuka Press.

LAPLONGE Dean (2015), « *The Absence of Masculinity in Gender Training for UN Peacekeepers* », *Peace Review: A Journal of Social Justice*, vol. 27, n° 1, p. 91-99, doi.org/10.1080/10402659.2015.1000198 (consulté le 12 décembre 2025).

Ligue internationale des femmes pour la paix et la liberté (WILPF) (s. d.), *1325 National Action Plans – An initiative of the Women's International League for Peace and Freedom*. Disponible à l'adresse suivante : 1325naps.peacewomen.org (consulté le 12 décembre 2025).

LILJA Inka (2021), « *6. Organizing training on trauma for criminal justice professionals* », dans **BERBEC** Silvia A., **FERNÁNDEZ** Carmen, **GÓMEZ** Susana et autres, *Action plan for developing victim-centred and trauma-informed criminal justice systems*, Sofia, Centre d'étude de la démocratie, p. 38-54. Disponible à l'adresse suivante : csd.eu/publications/publication/action-plan-for-developing-victim-centred-and-trauma-informed-criminal-justice-systems (consulté le 12 décembre 2025).

LONGWORTH Sally, **MITEVA** Nevena et **TOMIĆ** Ankica (2016), « *Gender training and the military: The legal and policy framework* », dans *Teaching Gender in the Military: A Handbook*, Genève, DCAF et Partenariat pour la paix, p. 27-62. Disponible à l'adresse suivante : www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-in-the-Military-Handbook.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

LYSYCHKINA Iryna, HILDENBRAND Andreas et REID-MARTINEZ Kathaleen (2016), « Adult learning principles and transformative learning in teaching gender », dans *Teaching Gender in the Military: A Handbook*, Genève, DCAF et Partenariat pour la paix, p. 101-112. Disponible à l'adresse suivante : www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-in-the-Military-Handbook.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

MACKAY Angela (2003), « Training the Uniforms: Gender and Peacekeeping Operations », *Development in Practice*, vol. 13, n° 2-3, p. 217-223, doi.org/10.1080/09614520302939 (consulté le 12 décembre 2025).

MARTIN-BRÛLÉ Sarah-Myriam, VON HLATKY Stéphanie, PAWNDAY Savita et ZAHAR Marie-Joëlle (2020), *Gender Trainings in International Peace and Security: Toward a More Effective Approach*, New York, Institut international pour la paix. Disponible à l'adresse suivante : www.ipinst.org/wp-content/uploads/2020/07/2007-Gender-Trainings-in-International-Peace-and-Security.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

MUNCH Ingrid et HOLVIKIVI Aiko (2021), *Sauver le monde, une formation sur le genre à la fois, Opportunités pour les femmes dans le maintien de la paix : Note d'orientation n° 5*, Genève, DCAF. Disponible à l'adresse suivante : www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie_Policy_Brief_5_FR.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

NIELSEN Tinna C. et KEPINSKI Lila (2016), « Unconscious Bias Awareness Training Is Hot, but the Outcome Is Not: So What to Do About It? », *Medium*. Disponible à l'adresse suivante : medium.com/@tinnaCnielsen/unconscious-bias-awareness-training-is-hot-but-the-outcome-is-not-c00ca0b7e037 (consulté le 12 décembre 2025).

NOON Mike (2017), « Pointless Diversity Training: Unconscious Bias, New Racism and Agency », *Work, Employment and Society*, vol. 32, n° 1, p. 198-209, doi.org/10.1177/0950017017719841 (consulté le 12 décembre 2025).

NYHAN Brendan et REIFLER Jason (2010), « When Corrections Fail: The Persistence of Political Misperceptions », *Political Behavior*, vol. 32, n° 2, p. 303-330. Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1007/s11109-010-9112-2 (consulté le 12 décembre 2025).

Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) (2021), *Action Plan for the Implementation of the NATO/EAPC Policy on Women, Peace and Security 2021-2025*, Bruxelles, OTAN, 21 octobre 2021. Disponible à l'adresse suivante : www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2021/10/21/action-plan-for-the-implementation-of-the-natoeapc-policy-on-women-peace-and-security-2021-2025 (consulté le 12 décembre 2025).

- Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) (2024), Politique OTAN sur les femmes, la paix et la sécurité, Bruxelles, OTAN, 10 juillet 2024.** Disponible à l'adresse suivante : www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2024/07/10/nato-policy-on-women-peace-and-security-2024?selectedLocale=fr (consulté le 12 décembre 2025).
- PEPPER Analee (2012), Gender Training for the Security Sector: Lessons identified and practical resources. Outcomes from the Expert Trainer Workshop held in Geneva on 4–6 June 2012, Genève, DCAF.** Disponible à l'adresse suivante : www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Gender_Training_for_the_Security_Sector_Lessons_Identified_Practical_Resources_Update-2016.pdf (consulté le 12 décembre 2025).
- PLANTENGA Dorine (2010), « Gender, identity, and diversity: Learning from insights gained in transformative gender training », *Gender & Development*, vol. 12, n° 1, p. 40-46.** Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1080/13552070.410001726506 (consulté le 12 décembre 2025).
- PRÜGL Elisabeth (2013), « Gender Expertise as Feminist Strategy », dans CAGLAR Gülay, PRÜGL Elisabeth et ZWINGEL Susanne (dir.), *Feminist Strategies in International Governance*, New York, Routledge, p. 57-73.** Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.4324/9780203094969 (consulté le 12 décembre 2025).
- PUECHGUIRBAL Nadine (2003), « Gender Training for Peacekeepers: Lessons from the DRC », *International Peacekeeping*, vol. 10, n° 4, p. 113-128.** Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1080/13533310308559352 (consulté le 12 décembre 2025).
- RAZAKAMAHARAVO Velomahanina T. (2019), « Immediate Actions Building Impacts and Sustainability: Bringing Back Gender Training in UN and NATO Peace Operations », *Journal of Peacebuilding & Development*, vol. 14, n° 3, p. 318-322.** Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1177/1542316619862768 (consulté le 12 décembre 2025).
- RAZAKAMAHARAVO Velomahanina T., RYAN Luisa et SHERWOOD Leah (2018), *Improving gender training in peacekeeping operations, Women in International Security (WIIS) Policy Brief*, Washington.** Disponible à l'adresse suivante : wiisglobal.org/wp-content/uploads/Improving-Gender-Training-in-UN-Peacekeeping-Operations-.pdf (consulté le 12 décembre 2025).
- Service européen pour l'action extérieure (SEAE) (2019), *EU Action Plan on Women, Peace and Security (WPS) 2019-2024*, Bruxelles, SEAE, 5 juillet 2019.** Disponible à l'adresse suivante : data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11031-2019-INIT/en/pdf (consulté le 12 décembre 2025).

TÖNISSON KLEPPE Toiko (2008), *Formation des personnels du secteur de la sécurité en matière de genre – bonnes pratiques et enseignements tirés, dans BASTICK Megan et VALASEK Kristin (dir.), Boîte à outils « Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité », Genève, DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW.* Disponible à l'adresse suivante : www.osce.org/sites/default/files/f/documents/6/7/30737.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

Université de Sydney (s. d.), *WPS National Action Plans.* Disponible à l'adresse suivante : www.wpsnaps.org (consulté le 12 décembre 2025).

VicHealth (2018), *(En)countering Resistance: Strategies to Respond to Resistance to Gender Equality Initiatives*, Melbourne, VicHealth. Disponible à l'adresse suivante : www.vichealth.vic.gov.au/sites/default/files/Encountering-Resistance-Gender-Equality.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

WATSON Callum (2016), « Optimizing the learning environment: Addressing gender dynamics in the classroom », dans *Teaching Gender in the Military: A Handbook*, Genève, DCAF et Partenariat pour la paix, p. 113-129. Disponible à l'adresse suivante : www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-in-the-Military-Handbook.pdf (consulté le 12 décembre 2025).

WESTEN Drew, **BLAGOV** Pavel S., **HARENISKI** Keith, **KILTS** Clinton et **HAMANN** Stephan (2006), « *The neural basis of motivated reasoning: An fMRI study of emotional constraints on partisan political judgment in the 2004 U.S. Presidential election* », *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 18, n° 11, p. 1947-1958. Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1162/jocn.2006.18.11.1947 (consulté le 12 décembre 2025).

WILLIAMSON Sue et **FOLEY** Meraiah (2018), « *Unconscious Bias Training: The ‘Silver Bullet’ for Gender Equity?* », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 77, n° 3, p. 355-359. Disponible à l'adresse suivante : doi.org/10.1111/1467-8500.12313 (consulté le 12 décembre 2025).

Annexe

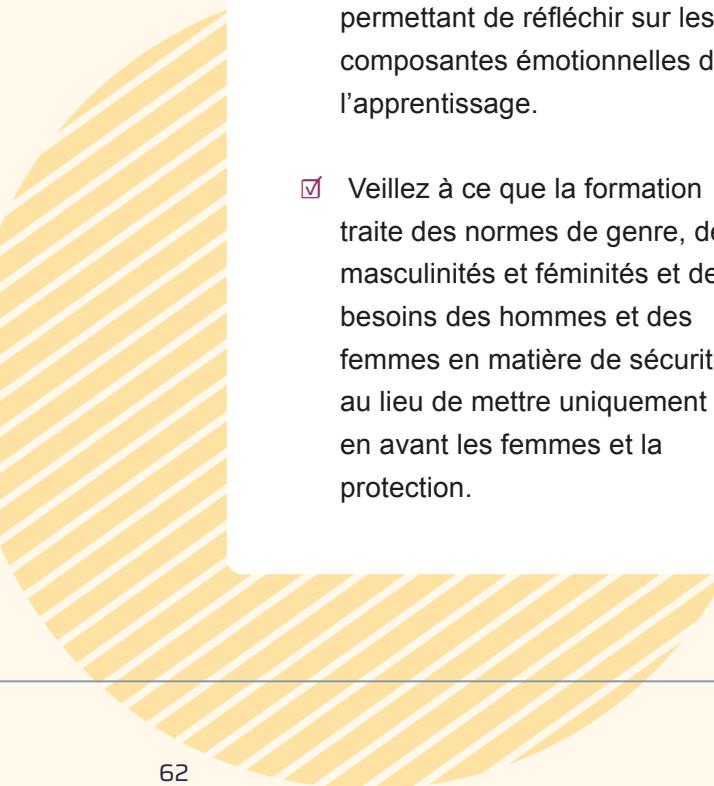
Annexe 1. Aide-mémoire

La liste ci-dessous, établie à partir des mesures recommandées dans ce document, constitue un outil vous permettant de planifier des formations sur le genre plus stratégiques et plus ciblées et d'instaurer un suivi à long terme de leurs répercussions. Elle vous aidera à ancrer vos formations sur le genre dans la réalité, et à leur assurer ainsi un impact durable.

Avant la formation

- Définissez clairement la finalité et les objectifs d'apprentissage souhaités, ainsi que la manière dont ils s'intègrent aux objectifs et processus de l'institution.
- Intégrez la formation à d'autres initiatives d'institutionnalisation du genre, telles que les réseaux de points focaux genre, l'élaboration de politiques ou l'obligation de produire des rapports.
- Assurez-vous du soutien et de l'engagement du commandement lors de la formation et du suivi.

- Convenez du format de la formation avec l'institution du secteur de la sécurité, en veillant à intégrer plusieurs activités de suivi sur une période longue, dans le but de suivre et d'approfondir les apprentissages, et d'évaluer les résultats (répercussions).
- Procédez à des évaluations pour connaître les besoins en formation des personnes participantes et/ou de leurs organisations afin d'adapter la formation à son public.
- Renseignez-vous sur votre public (description des postes, degré d'expérience, grade/position, niveau de responsabilité, formations antérieures sur le genre, etc.) et sur son milieu de travail quotidien.

- 
- Trouvez des exemples clairs tirés du contexte de la formation pour vos exercices, afin qu'ils fassent écho au vécu des personnes participantes et à la description de leurs tâches. Si vous ne savez pas qui suivra la formation, collaborez avec votre personne-ressource au sein de l'institution de sécurité pour découvrir le plus de choses possible au sujet des personnes participantes.
 - Dans le contenu de la formation, abordez les questions de genre aussi bien dans l'environnement opérationnel extérieur qu'au sein de l'organisation des personnes participantes.
 - Enseignez des outils d'analyse tels que l'analyse de genre tout en créant des espaces de confiance permettant de réfléchir sur les composantes émotionnelles de l'apprentissage.
 - Veillez à ce que la formation traite des normes de genre, des masculinités et féminités et des besoins des hommes et des femmes en matière de sécurité, au lieu de mettre uniquement en avant les femmes et la protection.
 - Prévoyez de faire réfléchir sur les stéréotypes, les biais implicites ou les inégalités entre les genres dans le milieu des formatrices et formateurs et des personnes participantes, et pas uniquement dans leur environnement opérationnel.
 - Adoptez une approche intersectionnelle pour que « les femmes » et « les hommes » ne soient pas envisagés comme des blocs monolithiques, et pour traiter les différences de privilège, de pouvoir et d'exclusion lorsque l'on combine le genre à l'appartenance ethnique, au handicap, à l'orientation sexuelle, à l'identité de genre, etc.
 - Sélectionnez des formateurs et formatrices ayant l'expérience et la connaissance du contexte voulues pour adapter le contenu au public.
 - Créez un questionnaire avant-après pour mesurer l'impact immédiat.

Pendant le premier module de formation

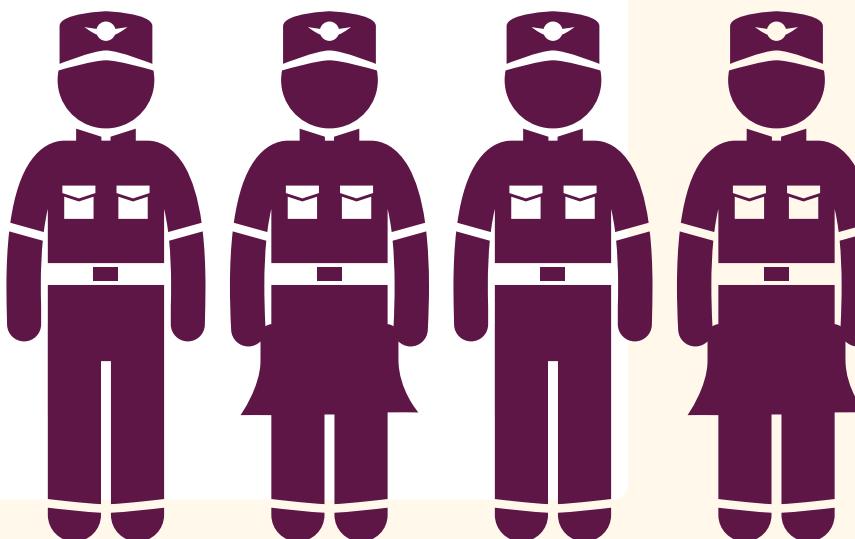
- Commencez par discuter des objectifs d'apprentissage de la formation et des raisons pour lesquelles ils sont importants pour l'institution du secteur de la sécurité.
- Envisagez de faire venir un commandant ou un haut dirigeant pour qu'il ou elle prononce un discours sur l'intérêt de la formation pour les objectifs généraux de l'institution du secteur de la sécurité.
- Fournissez des outils concrets que les personnes participantes pourront utiliser dans leur travail.
- Prenez des notes d'observation ou tenez un journal de formation pour noter les progrès qualitatifs et les priorités qui devront être approfondies lors de la formation de suivi.
- Intégrez une réflexion continue des personnes participantes sur ce qu'elles apprennent et sur la manière dont elles peuvent exploiter les éléments de la formation dans leur travail.
- À la fin de la formation, aidez les personnes participantes à prendre des engagements personnels qui leur permettront de mettre en œuvre ce qu'elles ont appris dans leur travail ou dans leur vie privée. Ces engagements doivent être précis, mesurables et, dans l'idéal, assortis d'une échéance.
- Recueillez des données par le biais du questionnaire avant-après.

Pour les modules de suivi ultérieurs

- Intégrez dans les sessions de suivi des modules permettant de combler les lacunes qui ont été identifiées grâce aux questionnaires avant/après ou observées durant la formation (notes d'observation/journaux).
- Enregistrez les témoignages des personnes participantes et revenez-y au fil des sessions de suivi. Assurez un suivi de leurs engagements personnels, en leur demandant comment se passe l'application des connaissances acquises et comment avancent leurs engagements. C'est un excellent moyen d'assurer un suivi à long terme en recueillant les points de vue des personnes participantes.
- Si vous le pouvez, incluez dans votre plan de formation des recherches plus approfondies sur l'expérience et les points de vue des personnes participantes (dans le cadre d'entretiens, par exemple).
- Recommencez le questionnaire avant/après à chaque session de suivi pour suivre la courbe d'apprentissage des personnes participantes.

Après le processus de formation

- ☒ Analysez les données de suivi et informez l'institution du secteur de la sécurité des résultats de l'apprentissage et des besoins identifiés pour pérenniser les progrès.
- ☒ Collaborez avec l'institution du secteur de la sécurité pour faire en sorte qu'elle mette en place des mesures de suivi et un plan de suivi et d'évaluation. Veillez à ce que le plan précise les entités responsables et assure une continuité même en cas de rotation du personnel. Le plan doit intégrer plusieurs temps d'échanges avec les personnes participantes après la fin de la formation, même si elles changent de poste au sein de cette organisation.
- ☒ Dans le cadre du plan de suivi à long terme, faites inscrire les temps d'échanges réguliers avec les personnes formées dans les routines de travail nationales de l'institution du secteur de la sécurité. Cela permet de garantir l'appropriation nationale du processus et contourne les obstacles pratiques liés aux limitations des structures de financement et au court terme des calendriers de projets des formations sur le genre. L'institution pourra ainsi suivre les effets de l'apprentissage et évaluer ses répercussions à long terme.







DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance

Maison de la Paix
Chemin Eugène-Rigot 2E
CH-1202
Geneva, Switzerland

Tel: +41 22 730 94 00
info@dcaf.ch