

# Intégrer le genre dans la conception et le suivi des projets dans le secteur de la justice et de la sécurité

Lorraine Andaya Serrano



## À propos de l'auteure

Lorraine Andaya Serrano est responsable de programme à la division Genre et sécurité du DCAF. Elle travaille depuis 2006 sur les questions liées au genre, à la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité et au maintien de la paix auprès de diverses organisations internationales. Parmi ses partenaires de programme figurent des organisations de police et de gendarmerie, des centres de formation au maintien de la paix et des organisations de femmes en Afrique subsaharienne. Lorraine s'est également investie dans un réseau d'entraide pour les survivant-e-s de violences sexuelles au Canada.

## Éditrice

Megan Bastick, DCAF

## Remerciements

L'auteure tient à exprimer sa gratitude aux spécialistes et aux professionnel-le-s qui ont partagé leurs connaissances lors d'entretiens et de groupes de discussion, en particulier à Fitri Bintang Timur, Lisa Denney, Diana García, Shorena Lortikipanidze, Erica Potts, Jovana Caparic et Mihaela Racovita (Small Arms Survey) ; à Arianna Calza Bini et Vanessa Sampaio (GMAP) ; ainsi qu'à ses collègues du DCAF, Bernard Belondrade, Alexander Burian, Jean-Marie Clament, Thammy Evans, Kurt Eyre, Teodora Fuior, Marta Ghittoni, Patrick Hagen, Léa Lehouck, William McDermott et Anna-Lena Schluchter. L'auteure remercie également Jean-Jacques Canneto pour son aide au cours des recherches, ainsi que Megan Bastick et Daniel de Torres pour leurs conseils et leur soutien revigorants.

Le DCAF, l'OSCE/ODIHR et UN Women tiennent par ailleurs à remercier les nombreuses personnes qui ont contribué à ce projet, que ce soit en participant à un atelier de révision à Genève en décembre 2018 ou en relisant et commentant les versions préliminaires de ce module, notamment Brad Orchard (UN Women), Graziella Pavone (OSCE/ODIHR), Karen Barnes, Bunafsha Gulakova et Antonia Does. Nous adressons des remerciements tout particuliers à Marta Ghittoni du DCAF, qui a coordonné la réalisation de cette Boîte à outils.

Le DCAF remercie la Confédération suisse, la Suède et le ministère britannique du Développement international pour leur soutien à l'élaboration de cette Boîte à outils.

Publié en Suisse par le DCAF – Centre pour la gouvernance du secteur de la sécurité, Genève.

DCAF Genève

Case postale 1360

CH-1211 Genève 1

Suisse

Traduit de l'anglais par Florence Lesur et Géraldine Chantegrel

Mise en page : Alice Lake Hammond (alichel.co)

Photo de couverture : Des membres de l'équipe de l'AusAID chargée des questions de droit et de justice parlent à des habitant-e-s de la Papouasie-Nouvelle-Guinée de leurs préoccupations en matière de sécurité, 2010. L'AusAID a soutenu le travail d'entreprises locales et de la Commission du district de la capitale nationale pour offrir un refuge aux femmes victimes de violence © AusAID.

© DCAF, OSCE/ODIHR, UN Women, 2019

Le DCAF, l'OSCE/ODIHR et UN Women encouragent 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.

Référence à citer : DCAF, OSCE/ODIHR et UN Women, « Intégrer le genre dans la conception et le suivi des projets dans le secteur de la justice et de la sécurité », dans *Boîte à outils Genre et sécurité*, Genève : DCAF, OSCE/ODIHR et UN Women, 2019.

ISBN 978-92-9222-560-5

Cette Boîte à outils est publiée avec le soutien du Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme de l'OSCE (OSCE/ODIHR). Son contenu ne reflète pas nécessairement la politique et la position de celui-ci.

Ce document a été initialement publié par le DCAF, le Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme de l'OSCE (OSCE/ODIHR) et UN Women en 2019 en anglais sous le nom Gender and Security Toolkit, « Tool 15: Integrating Gender in Project Design and Monitoring for the Security and Justice Sector ». Cette version en français est une traduction non officielle, préparée et publiée par le DCAF. Son contenu ne reflète pas nécessairement la politique et la position de OSCE/ODIHR. En cas de différences dans le texte, veuillez vous référer à la publication originale en anglais comme version définitive et officielle.

Ce matériel a été financé par UK aid du gouvernement britannique, mais les opinions exprimées ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles du gouvernement britannique



## Boîte à outils Genre et sécurité – DCAF, OSCE/ODIHR, UN Women

Ce module fait partie de la *Boîte à outils Genre et sécurité* réalisée par le DCAF, l'OSCE/ODIHR et UN Women, qui comporte neuf modules et une série de notes de synthèse.

### Outils :

1. Place du genre dans la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité
2. Genre et maintien de l'ordre
3. Place du genre dans le secteur de la défense
4. Genre et justice
5. Place du genre dans les lieux de privation de liberté
6. Place du genre dans la gestion des frontières
7. Place du genre dans le contrôle parlementaire du secteur de la sécurité
14. Genre et renseignement
15. Intégrer le genre dans la conception et le suivi des projets dans le secteur de la justice et de la sécurité

### Notes de synthèse :

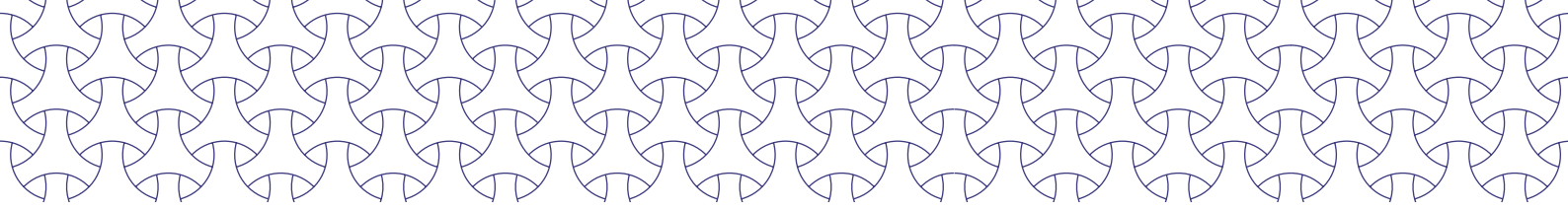
- Les objectifs de développement durable, le secteur de la sécurité et l'égalité des genres
- L'agenda « Femmes, paix et sécurité » par le prisme de la gouvernance du secteur de la sécurité
- La place du genre dans la prévention de l'extrémisme violent et la lutte contre le terrorisme
- La place du genre dans la régulation du secteur de la sécurité privée

Par ailleurs, un recueil de droit international, *L'égalité des genres dans le secteur de la justice et de la sécurité*, est disponible en ligne.

La *Boîte à outils Genre et sécurité* prend la suite de la *Boîte à outils Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité* publiée par le DCAF, l'OSCE/ODIHR et l'UN-INSTRRAW en 2008. Les dossiers suivants peuvent être utilisés en complément de la présente Boîte à outils :

8. Place du genre dans l'élaboration de politiques de sécurité nationale
9. Place du genre dans le contrôle du secteur de la sécurité par la société civile
11. Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité
12. Formation des personnels du secteur de la sécurité en matière de genre
13. Application des résolutions sur les femmes, la paix et la sécurité dans la réforme du secteur de la sécurité

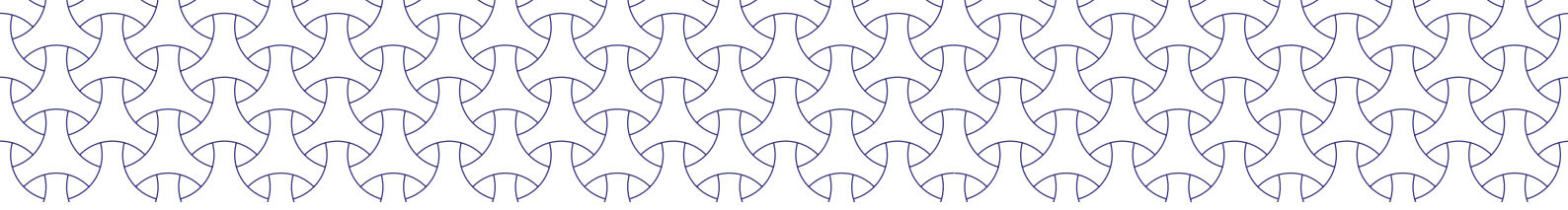




# Table des matières

1. Présentation . . . . .	1
1.1 À qui s'adresse ce module ? Comment l'utiliser ? . . . . .	2
1.2 Que contient ce module ? . . . . .	3
2. Pourquoi est-il important de faire progresser l'égalité des genres et d'intégrer une perspective de genre dans la conception et le suivi des projets pour le secteur de la justice et de la sécurité ? . . . . .	5
2.1 Créer des services de sécurité et de justice efficaces et légitimes qui respectent les normes nationales et internationales	5
2.2 Prendre pleinement en compte les rôles et les besoins distincts selon le genre en dépassant la simple participation des femmes . . . . .	6
2.3 Ne pas nuire . . . . .	7
3. Comment intégrer le genre dans la conception de projets pour le secteur de la justice et de la sécurité ? . . . . .	9
3.1 L'analyse de genre, base de la conception d'un projet . . . . .	10
3.2 Exemples d'outils d'analyse de genre adaptés aux activités du secteur de la justice et de la sécurité . . . . .	12
3.3 Inscrire la conception des projets dans une théorie du changement . . . . .	19
3.4 Examiner le budget des projets sous l'angle du genre . . . . .	20
3.5 Employer des marqueurs de l'égalité des genres . . . . .	22
4. Comment intégrer le genre dans le suivi des projets pour le secteur de la justice et de la sécurité ? . . . . .	27
4.1 Élaborer un cadre de suivi de projet . . . . .	27
4.2 Ventiler les données . . . . .	29
4.3 Élaborer des indicateurs . . . . .	31
4.4 Choisir les méthodes de collecte de données d'un projet . . . . .	38
5. Comment intégrer le genre dans l'évaluation et les apprentissages tirés des programmes pour le secteur de la justice et de la sécurité ? . . . . .	43
5.1 Critères et questions d'évaluation . . . . .	44
5.2 Choisir les méthodes d'évaluation et d'apprentissage dans le cadre d'un projet . . . . .	45
6. Questions pour guider l'auto-évaluation institutionnelle . . . . .	49
7. Ressources complémentaires . . . . .	51
Annexe 1. Exemples d'indicateurs liés au genre pour le secteur de la justice et de la sécurité . . . . .	55



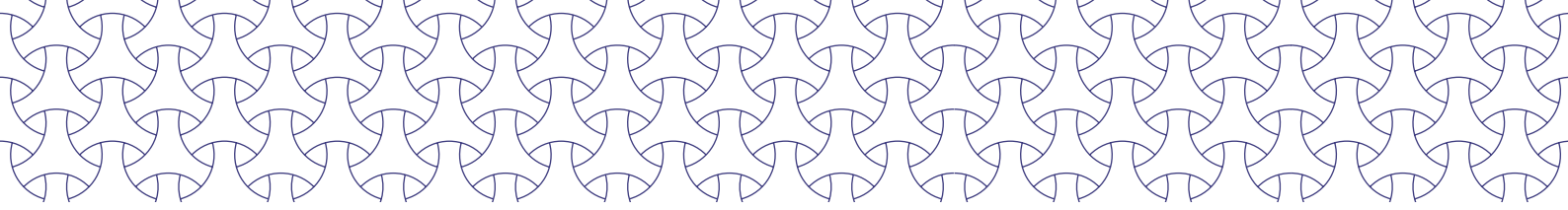


## Abréviations

<b>BAPRI</b>	Besoins, accès, participation, ressources, impact
<b>BIT</b>	Bureau international du travail
<b>CAD</b>	Comité d'aide au développement de l'OCDE
<b>CEDEF</b>	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
<b>LGBTI</b>	Personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et intersexes
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ODD</b>	Objectif de développement durable
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>RSS</b>	Réforme du secteur de la sécurité
<b>USAID</b>	Agence des États-Unis pour le développement international







# 1. Présentation

Au cours de la dernière décennie s'est imposée l'idée que l'égalité des genres – un principe inscrit au cœur des droits humains – faisait partie intégrante des principes de la bonne gouvernance du secteur de la sécurité. L'état de droit exige que tous les êtres humains bénéficient de droits égaux et d'une protection égale devant la loi. Les hommes, les femmes, les filles et les garçons ont des besoins différents en matière de sécurité et de justice, et les services de sécurité et de justice doivent en tenir compte pour être efficaces. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 souligne que tous les secteurs sont concernés par l'objectif de parvenir à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes et des filles, y compris le secteur de la justice et de la sécurité.

Si la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) a été adoptée en 1979, il a fallu attendre l'an 2000, grâce aux intenses activités de plaidoyer de femmes issues de la société civile, pour que l'expérience des femmes dans les conflits et leur rôle dans la consolidation de la paix soient finalement reconnus par le Conseil de sécurité des Nations Unies à l'occasion de sa première résolution consacrée aux femmes, à la paix et à la sécurité, adoptée cette année-là. Les résolutions ultérieures dans ce domaine, ainsi que l'élargissement du concept de sécurité, ont permis à la communauté internationale de comprendre l'importance du secteur de la justice et de la sécurité pour concrétiser la vision de l'agenda « Femmes, paix et sécurité » partagée par la CEDEF. En effet, le secteur de la justice et de la sécurité joue un rôle déterminant dans la protection des femmes et de tous les êtres humains contre la violence, dans l'accès des femmes et de tous les êtres humains à la justice et dans la création d'un environnement qui permet aux femmes et à tous les êtres humains de participer pleinement à la consolidation de la paix et à la prise de décisions relatives à leur sécurité.

Cette nouvelle *Boîte à outils Genre et sécurité* publiée par le DCAF, l'OSCE/ODIHR et UN Women rassemble les principaux enseignements tirés d'une décennie de promotion de l'égalité des genres au sein du secteur de la justice et de la sécurité. Elle a pour objectif de diffuser les bonnes pratiques nouvelles ou émergentes, d'analyser comment les progrès en matière d'égalité des genres ont été obtenus et de faire avancer la réflexion sur l'intégration, dans les institutions du secteur de la justice et de la sécurité, d'une dimension genre qui dépasse le simple accroissement du nombre de femmes.

Bien que de nombreuses politiques en lien avec l'égalité des genres et l'agenda « Femmes, paix et sécurité » aient vu le jour, il s'est avéré difficile de les mettre en pratique de façon à améliorer les programmes et interventions au sein du secteur de la justice et de la sécurité. Comment intégrer parfaitement une perspective de genre ? Quand peut-on parler de

---

Image: L'équipe de suivi de l'OSCE lors d'une mission de terrain le long de la frontière septentrionale, région de Tetovo, 15 mars 2010 © OSCE/ Eberhard Laue.

réussite ? Il existe de nombreux produits du savoir fiables pour guider les *évaluations* des projets et des programmes en matière de genre. Évaluer la prise en compte du genre exige cependant d'intégrer une perspective de genre dans le *suivi* de tout projet ou programme. Plus important encore, la promotion de l'égalité des genres et l'intégration d'une perspective de genre doivent faire partie intégrante de la *conception* des projets et programmes. Ce module offre donc des lignes directrices pour intégrer le genre dans la conception et le suivi des projets et programmes. Ces recommandations sont axées en particulier sur les enseignements et les bonnes pratiques que l'on peut tirer des méthodes de travail et de collaboration du secteur de la justice et de la sécurité.

## 1.1 À qui s'adresse ce module ? Comment l'utiliser ?

Ce module s'adresse à toute personne qui participe à la conception, à la mise en œuvre, au suivi ou à l'évaluation de programmes et de projets relatifs au secteur de la justice et de la sécurité, que ce soit au niveau international, régional ou national. Pour beaucoup de ces acteurs, en effet, intégrer une perspective de genre dès le départ relève du défi.

Le cycle de base des projets sert de cadre à ce module. Ce dernier ne couvre pas tous les aspects des bonnes pratiques en matière de gestion de projets, et n'examine pas non plus les différentes stratégies de programmation dans le secteur de la justice et de la sécurité. Il présente uniquement des lignes directrices pour la prise en compte du genre qui peuvent s'appliquer à toute méthode employée pour travailler avec ce secteur. Il met également en évidence les aspects du cycle de projet qui sont essentiels pour garantir l'intégration du genre dans toutes les phases d'un projet.

### Projet ou programme ?

Dans ce module, on entend par « projet » (ou « intervention ») une série d'activités visant à atteindre des objectifs clairement définis en respectant les délais et le budget impartis. Un « programme » est composé de plusieurs projets. Assorti d'un objectif à plus long terme, il dure plus longtemps qu'un projet. Bien que les meilleures pratiques en matière de gestion et de planification de projet établissent une distinction entre les programmes et les projets, les uns et les autres ont pour point commun de viser à produire des changements, dont le type et l'ampleur varient en fonction de l'envergure et de la portée du projet ou programme. Toutefois, les principes à appliquer en ce qui concerne la nécessaire intégration de l'égalité des genres et d'une dimension genre sont les mêmes pour les projets et les programmes. C'est la raison pour laquelle les deux termes sont employés comme des synonymes dans le cadre de ce module.

Ce module fait partie de la *Boîte à outils Genre et sécurité* publiée par le DCAF, l'OSCE/ODIHR et UN Women. Pour approfondir les concepts liés au genre employés dans cette Boîte à outils, vous pouvez consulter le module 1, « Place du genre dans la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité ». Les autres modules et notes de synthèse sont consacrés à des thèmes ou à des prestataires de services de sécurité et de justice spécifiques. Ils s'intéressent plus particulièrement aux caractéristiques de l'égalité des genres et aux moyens de l'atteindre dans les secteurs concernés (voir page i). Le présent module peut être utilisé en parallèle de l'un ou l'autre de ces modules spécifiques, mais aussi du dossier 11, « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité », tiré de la *Boîte à outils Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité* publiée en 2008 par le DCAF, l'OSCE/ODIHR et l'UN-INSTRAW. Ce dossier porte en effet sur le suivi et l'évaluation des processus de réforme du secteur de la sécurité (RSS) et de réformes sectorielles. Le présent module, de visée plus large, est consacré à la dimension genre de *tout* projet du secteur de

la justice et de la sécurité ou de *toute* intervention contribuant à la bonne gouvernance du secteur de la sécurité, que ce soit en temps de paix ou au sortir d'un conflit.

## 1.2 Que contient ce module ?

La **section 2** explique pourquoi il est important de prendre en compte le genre dans la conception et le suivi des projets et décrit les avantages d'intégrer une perspective de genre.

La **section 3** porte sur la conception des projets. Elle fournit des lignes directrices pour la réalisation d'une analyse de genre, complétées par des exemples d'outils adaptés au secteur de la justice et de la sécurité. Elle explique comment renforcer la conception d'un projet en s'appuyant sur une approche de la théorie du changement fondée sur une analyse de genre. Après la phase de conception, le module propose des méthodes pour noter les projets à l'aide de marqueurs de l'égalité des genres. Différents systèmes ont été créés à cet effet, notamment par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE), l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) et les Nations Unies (ONU).

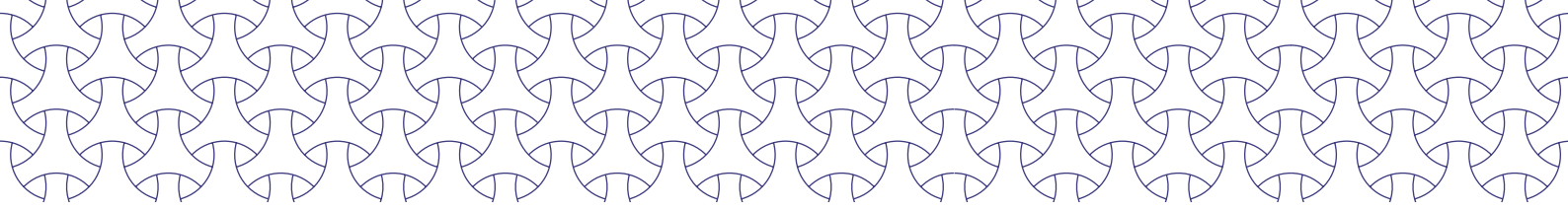
La **section 4** est consacrée au suivi des projets. Elle passe en revue les principaux éléments d'un cadre de suivi et explique comment ventiler les données selon d'autres caractéristiques que le sexe afin de garantir une approche intersectionnelle du genre en matière de suivi. Elle donne des détails sur l'élaboration des indicateurs et sur les différentes modalités de collecte des données de suivi. L'annexe 1 présente en outre des exemples d'indicateurs en rapport avec l'intégration d'une perspective de genre et la promotion de l'égalité des genres dans le secteur de la justice et de la sécurité.

La **section 5** donne un aperçu des principaux aspects de l'évaluation et de l'apprentissage dans le cadre des projets. Elle présente des exemples de critères et de méthodes utiles pour évaluer les programmes du secteur de la justice et de la sécurité, et met en évidence les points importants en matière de ressources financières et humaines.

La **section 6** propose des éléments pour guider les auto-évaluations réalisées par les institutions dans le but de déterminer leur capacité à intégrer le genre dans la conception et le suivi de projets ou programmes destinés au secteur de la justice et de la sécurité.

La **section 7** énumère d'autres ressources utiles pour accompagner la conception et le suivi de projets intégrant la dimension genre dans le secteur de la justice et de la sécurité.





## 2. Pourquoi est-il important de faire progresser l'égalité des genres et d'intégrer une perspective de genre dans la conception et le suivi des projets pour le secteur de la justice et de la sécurité ?

### 2.1 Créer des services de sécurité et de justice efficaces et légitimes qui respectent les normes nationales et internationales

L'égalité des genres est un droit humain fondamental et un objectif en faveur duquel les gouvernements et les organisations internationales se sont engagés. Promouvoir l'égalité des genres fait donc partie intégrante de la mission des institutions du secteur de la justice et de la sécurité. La sécurité nationale était autrefois associée aux notions de protection de l'État, de protection du territoire et des possessions, et d'application stricte de la loi. De nos jours, cependant, la définition de la sécurité a pris un sens plus large, plus inclusif, que l'on désigne souvent par le vocable de « sécurité humaine ». Axée sur les personnes (en tenant compte de leur genre), à la fois globale et adaptée au contexte, cette conception reconnaît le droit de chaque être humain à mener une vie fondée sur la liberté et la dignité. L'ensemble du secteur de la justice et de la sécurité doit s'attacher à assurer la sécurité et la justice pour toutes les composantes de la population, conformément à cette notion de sécurité humaine.

L'intégration d'une perspective de genre (on parle aussi de « dimension genre ») correspond à une démarche d'observation et d'analyse de l'incidence du genre sur les perspectives, les rôles sociaux et les interactions entre individus<sup>1</sup>. Le fait d'intégrer une perspective de genre et de s'attacher à faire progresser l'égalité des genres permet au secteur de la justice et de la sécurité de se rapprocher des personnes au service desquels il travaille en reconnaissant et en prenant en compte leurs besoins distincts. Intégrer une perspective de genre, c'est notamment comprendre que les causes et les conséquences de la violence, de la criminalité et de l'insécurité sont différentes selon les groupes d'individus. C'est également reconnaître que les personnes travaillant dans le secteur de la justice et de la sécurité font, elles aussi, l'objet de rôles sociaux et d'attentes propres au genre qui influent sur leur travail. En intégrant systématiquement le genre, les institutions de sécurité et de justice seront plus efficaces, gagneront en légitimité auprès de la population et seront mieux à même de s'acquitter de leurs fonctions et missions – tout en respectant les droits fondamentaux et les autres normes internationales\*.

La figure 1 illustre la relation réciproque entre l'importance accordée au genre et le renforcement de la mission et de l'efficacité du secteur de la justice et de la sécurité. Ces concepts fondamentaux sont abordés plus en détail dans le module 1, « Place du genre dans la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité ».

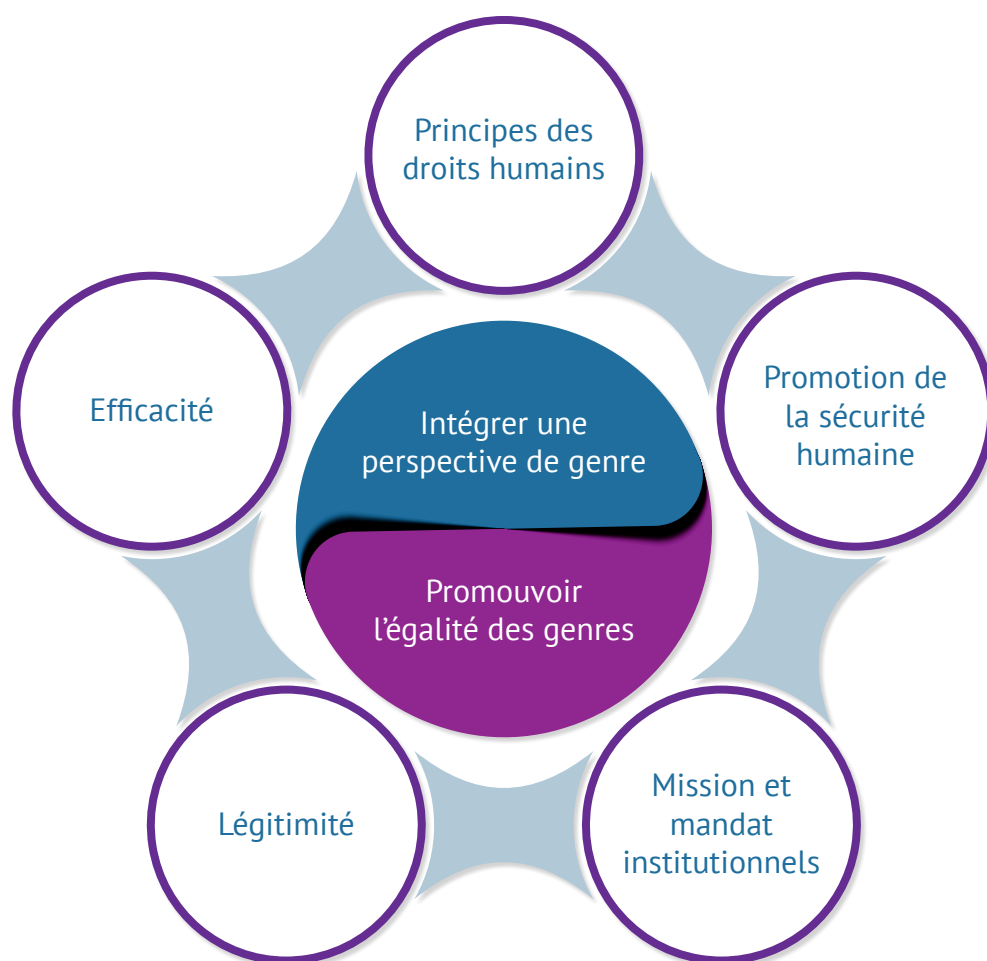
---

\* Voir le module 4, « Genre et justice », pour un résumé des normes et des instruments internationaux et régionaux relatifs à l'égalité des genres et au secteur de la justice. Cette Boîte à outils propose également un recueil de droit international disponible en ligne, « L'égalité des genres dans le secteur de la justice et de la sécurité ».

---

Image: Un homme vote dans un bureau de vote de Tunis. Le gouvernement intérimaire tunisien a invité l'Union européenne à mettre en place une mission d'observation électorale afin de surveiller l'élection d'une assemblée constituante prévue le 23 octobre 2011 © UE/Ezequiel Scagnetti.

Figure 1. La dimension genre et l'égalité des genres aident le secteur de la justice et de la sécurité à s'acquitter de sa mission.



## 2.2 Prendre pleinement en compte les rôles et les besoins distincts selon le genre en dépassant la simple participation des femmes

En matière d'égalité des genres, les activités entreprises dans le secteur de la justice et de la sécurité ont principalement ciblé la participation des femmes, et non leur capacité à produire des changements. Dans d'autres contextes de programmation, cependant, il est désormais admis que la progression de l'égalité des genres passe également par la mobilisation des hommes et des garçons. En outre, les expériences personnelles de la justice et de la sécurité ne sont pas seulement vécues à travers le prisme du sexe ou du genre déclaré. Elles passent aussi par celui d'autres identités croisées, telles que l'âge, l'appartenance raciale ou ethnique, la religion, l'orientation sexuelle, le handicap et la capacité juridique, ou encore le rattachement géographique (par exemple, milieu rural/urbain, nord/sud). Certes, il est primordial d'inclure des femmes dans les interventions (comme l'illustre l'encadré 1), mais cela ne suffit pas. Les acteurs qui participent à la conception et à la mise en œuvre des programmes dans le secteur de la justice et de la sécurité (ou qui soutiennent des initiatives nationales en ce sens) doivent s'efforcer d'intégrer pleinement le genre dans tous les aspects et à tous les stades de leur travail.

### Encadré 1. Que peut-il se passer lorsque la consultation et l'analyse de genre sont inadaptées ?

En Colombie, les acteurs du secteur de la sécurité ont fourni des téléphones satellites à des femmes du monde rural pour les aider à se protéger. Or, celles-ci se sont senties *moins* protégées et *plus* vulnérables avec ces téléphones. Pourquoi ?

Ces femmes vivaient dans des zones rurales sans électricité. Les téléphones satellites ne pouvaient donc être rechargés qu'en ville. Elles ont estimé que le fait de devoir recharger leur téléphone en ville leur faisait courir plus de risques que lorsqu'elles n'avaient pas de téléphone.

Lorsqu'il a été décidé de les équiper de téléphones satellites, les femmes n'ont pas été consultées sur la manière dont elles s'en serviraient, sur les conséquences que cette possession aurait sur leur vie ou sur sa contribution réelle à leur sécurité. Si les acteurs du secteur de la sécurité avaient mieux compris les besoins des femmes en matière de sécurité et s'ils leur avaient demandé leur avis sur ce projet, peut-être des chargeurs solaires auraient-ils été fournis avec les téléphones, ou peut-être les intéressées auraient-elles proposé une solution tout à fait différente.

*Source : entretien avec Diana García, conseillère en gestion des connaissances d'un point de vue féministe, Corporación de Investigación y Acción Social y Económica, le 14 septembre 2018.*

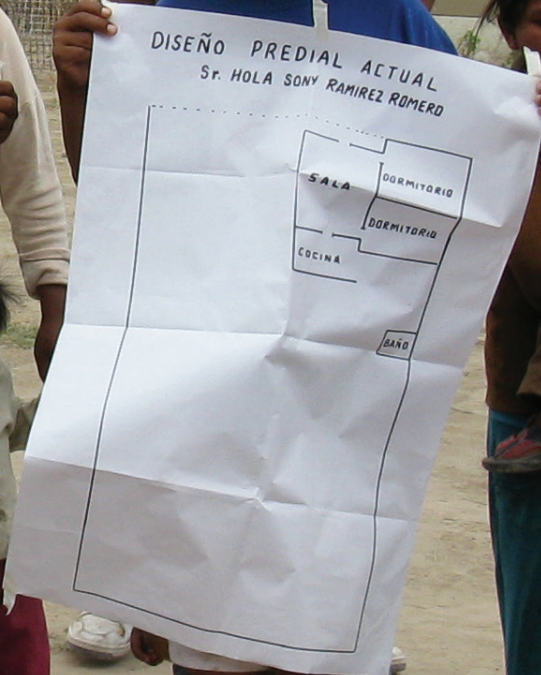
## 2.3 Ne pas nuire

Dans de nombreux contextes, certain·e·s praticien·ne·s du secteur de la justice et de la sécurité doutent encore de l'urgence de faire progresser l'égalité des genres et d'intégrer une perspective de genre, en particulier dans les situations de conflit. Pourtant, en ignorant ces questions, la programmation en elle-même risque de perpétuer les inégalités entre les genres qui existent dans ce secteur et dans la société. Ainsi, faute d'interroger les premières concernées sur leurs idées pour réformer le secteur de la sécurité, les praticien·ne·s de la justice et de la sécurité risquent de renforcer les préjugés liés au genre selon lesquels ce sont les hommes qui parlent au nom des femmes.

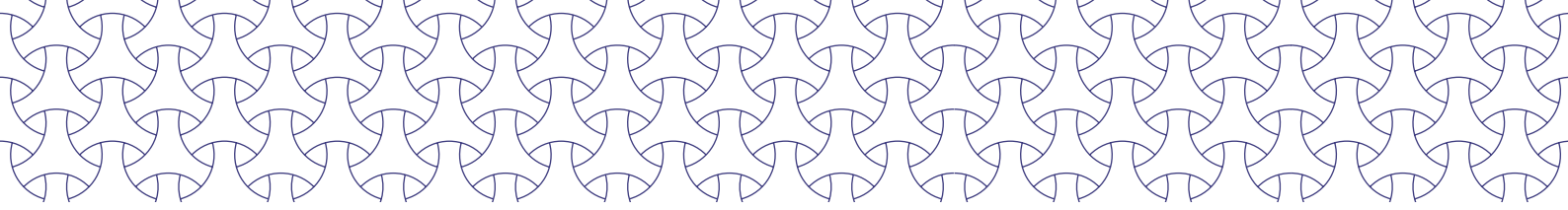
Une programmation stratégique et créative peut garantir l'intégration d'une perspective de genre dans la conception d'un projet, tout en renforçant la réalisation des autres objectifs prioritaires du projet. Les méthodes d'action et les stratégies adoptées doivent également permettre de sensibiliser les instances décisionnaires et les éléments perturbateurs à l'importance de l'égalité des genres, et ce, d'une manière adaptée à leur compréhension et au contexte social et culturel.

### Notes de bas de page

1. UN Women, « Glossaire d'égalité de sexes », <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=151&mode=letter&lang=fr> (consulté le 4 décembre 2020).







### 3. Comment intégrer le genre dans la conception de projets pour le secteur de la justice et de la sécurité ?

La conception d'un projet oriente les modalités de mise en œuvre de celui-ci, ainsi que les conditions de suivi et d'évaluation de cette mise en œuvre. Le secteur de la justice et de la sécurité est un environnement politique. Le choix de ce qui sera mesuré est donc aussi une décision politique, car c'est en la mesurant que l'on inscrit une réalisation dans le concret. Si la conception d'un projet n'intègre pas une perspective de genre, il est très peu probable que la dimension genre soit évaluée, et le projet ne contribuera pas au progrès de l'égalité des genres, alors que celle-ci fait partie intégrante de la bonne gouvernance du secteur de la sécurité. En outre, les environnements politiques sont des milieux très genrés, constamment travaillés par les normes et les attitudes en matière de genre. Le secteur de la justice et de la sécurité ne fait pas exception. Il est donc essentiel que les projets conçus pour lui reposent sur une compréhension globale du contexte et de son environnement politique. Et pour bien comprendre ce dernier, l'analyse doit intégrer une perspective de genre.

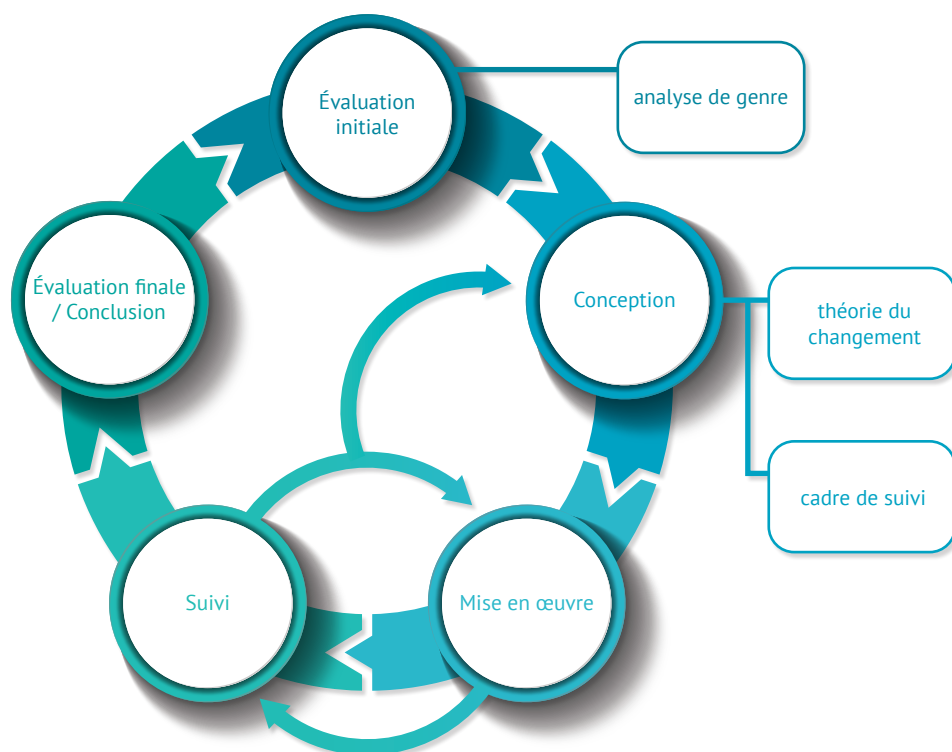
Une conception de projet intégrant une perspective de genre comporte trois éléments principaux : une analyse de genre, une théorie du changement et un cadre de suivi. Si ces éléments sont distincts, le suivi et la mise en œuvre des projets sont interdépendants, comme l'illustre la figure 2. Imaginons, par exemple, un projet d'accroissement du recrutement dans les forces armées qui accorderait une attention particulière au recrutement de plus de femmes. Dans cette optique, il faudrait collecter au fil du temps des données ventilées par sexe concernant le recrutement. Pour cela, une analyse de genre doit être intégrée à la conception du projet, à la fois pour que le projet lève les obstacles au recrutement des femmes et pour garantir que des données relatives au genre seront recueillies lors du suivi. Si, au fil du temps, les données de suivi révèlent que le recrutement des femmes n'a pas augmenté, il est possible que la base de données factuelles du projet (l'analyse de genre) soit incomplète ou que sa logique (la théorie du changement) soit erronée. La conception et la mise en œuvre des activités devront alors être ajustées pour corriger le problème.

Cette section explique comment mener une analyse de genre dans le cadre de projets pour le secteur de la justice et de la sécurité en présentant différents modèles d'outils bien adaptés à cet exercice. Elle explique ensuite comment élaborer une théorie du changement qui intègre la dimension genre. La conception et l'utilisation d'un cadre de suivi sensible au genre sont examinées dans la section suivante.

---

Image: Des habitantes d'Emilio del Solar (Pérou) touchées par un tremblement de terre partagent leur vision des moyens d'améliorer leur quartier lors d'une visite de suivi de projet, 2011 © USAID.

Figure 2. Interactions entre la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets



### 3.1 L'analyse de genre, base de la conception d'un projet

L'analyse de genre, ou analyse sexospécifique, désigne « l'examen, dans un domaine, une situation ou un contexte spécifique, des effets que les différences liées au genre (rôles, activités, besoins, opportunités et droits) produisent sur les femmes, les hommes, les filles, les garçons et les personnes ayant d'autres identités de genre<sup>1</sup> ». Elle étudie, par exemple, les relations entre les femmes et les hommes, leur accès aux ressources et leur contrôle de celles-ci, ainsi que les contraintes qu'ils et elles rencontrent les uns par rapport aux autres. En ce qui concerne le secteur de la justice et de la sécurité, l'analyse de genre peut s'intéresser aux différentes formes d'insécurité et aux obstacles à l'accès à la justice que connaissent les femmes, les hommes, les filles, les garçons et les personnes ayant d'autres identités de genre, ou encore à la qualité de leur représentation et de leur participation dans ce secteur.

Dans des contextes politiques complexes comme le secteur de la justice et de la sécurité, il est essentiel de prendre le temps d'une analyse de genre pendant la conception des projets. Cette analyse a une double finalité. D'une part, elle permet d'obtenir une vision plus fine des rapports de force et des dynamiques de pouvoir qui influent sur les acteurs de la justice et de la sécurité, les institutions et organes qu'ils représentent et les populations qui ont accès à leurs services. Même les projets dits « de formation et d'équipement » (c'est-à-dire les interventions ayant pour seul but de fournir des formations et du matériel) nécessitent une analyse de genre pour déterminer, par exemple, s'il faut organiser une formation pour renforcer les capacités d'une organisation partenaire en matière de genre, ou si l'équipement proposé conviendra au personnel féminin aussi bien qu'au personnel masculin. D'autre part, l'analyse de genre est nécessaire pour garantir que le projet envisagé n'aggrave pas les injustices et les inégalités liées au genre et qu'il favorise au contraire, dans la mesure du possible, une plus grande égalité. Les résultats de l'analyse de genre pourront également servir de référence pour le suivi du projet.

Les acteurs internationaux étant souvent obligés de composer avec des délais serrés pour concevoir leurs projets, ils peuvent avoir l'impression de manquer de temps ou de budget pour effectuer une analyse de genre en bonne et due forme. Toutefois, le champ et l'ampleur de celle-ci peuvent être adaptés au temps, au budget et à l'expertise dont ils disposent : il est assez aisé de réaliser une analyse simple en s'appuyant sur des outils adaptés, des recherches documentaires et des entretiens téléphoniques. Même ainsi, l'analyse de genre permettra d'intégrer au projet une réflexion sur les besoins distincts et les différentes contributions possibles des femmes, des hommes, des garçons, des filles et des personnes ayant des identités et expressions de genre diverses, ainsi que sur la participation des différents groupes au projet. Un minimum de temps investi peut avoir des effets positifs sur le projet. En outre, beaucoup de bailleurs de fonds et d'organisations internationales exigent une analyse de genre dans les projets qu'ils soutiennent.

### Les principes clés d'une analyse de genre

Dans toute analyse de genre, il convient d'appliquer les principes clés suivants :

- ◆ Utilisez des méthodes participatives pour collecter et analyser les informations.

Veillez à ce que les groupes cibles du projet, hommes et femmes, participent à la préparation de l'analyse ainsi qu'à la collecte et à l'analyse des données. Cela permet d'obtenir des données fiables et de garantir la prise en compte de différents points de vue dans le processus, en plus d'aider les personnes participantes à se sentir parties prenantes du projet. Consultez les groupes cibles pour valider les résultats de l'analyse.

- ◆ Comprenez le « cœur » des questions et évitez tout jargon sur le genre.

Tout le monde n'est pas au fait des concepts et des termes liés au genre ou à l'égalité des genres, comme « sexospécificités » ou « *gender mainstreaming* ». Lorsque vous collectez des données, posez des questions claires pour que l'on comprenne bien leur signification.

Par exemple, au lieu de demander « Comment le genre est-il intégré dans les procédures internes relatives aux uniformes ? », subdivisez la question pour en couvrir tout le sens : « Dans le règlement, quelles sont les différences entre les uniformes des hommes et des femmes ? » et « Comment les changements physiologiques des femmes pendant une grossesse sont-ils pris en compte en ce qui concerne leurs uniformes<sup>2</sup> ? »

- ◆ Appliquez une approche intersectionnelle du genre.

Lors de la collecte de données, vous ne devez pas considérer les femmes, les hommes, les garçons, les filles, les personnes ayant des orientations sexuelles et des identités et expressions de genre diverses, ou tout autre groupe cible comme des groupes homogènes. Les individus n'ont pas le même accès aux ressources ni les mêmes besoins en fonction de leur genre, *mais aussi* en fonction de leur classe sociale, de leur appartenance ethnique ou raciale, de leur handicap, de leur niveau de pauvreté, de leur âge, de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre, etc. Pour certains groupes, l'insécurité et les difficultés d'accès à la justice peuvent être exacerbées par ces autres facteurs identitaires. (La question de l'« intersectionnalité » est abordée plus en détail dans le module 1 ; voir aussi l'encadré 2.)

Les questions ne doivent pas être formulées de façon à engendrer des comparaisons uniques, de type hommes/femmes, jeunes/personnes âgées, individus blancs/de couleur. L'analyse de genre doit permettre de percevoir les facteurs croisés qui affectent chaque personne individuellement. Par exemple, dans le cadre de la question « À quels obstacles les femmes sont-elles confrontées dans leur évolution de carrière (par rapport aux hommes) ? », une approche intersectionnelle demandera ensuite « En quoi ces obstacles diffèrent-ils selon les groupes de femmes ? » L'analyse peut ainsi prendre en compte d'autres facteurs de l'identité des femmes susceptibles de jouer un rôle dans l'évolution de leur carrière,

### Conseil pour la conception d'un projet

Lorsqu'il n'est pas possible de réaliser une analyse de genre détaillée au moment de la conception d'un projet, pensez à inclure une « phase de démarrage » au cours de laquelle sera menée une analyse approfondie des questions de genre. Vous pourrez ensuite réétudier et adapter la conception du projet en fonction de ses conclusions.

comme l'appartenance ethnique ou raciale, la religion, l'orientation sexuelle et l'identité ou expression de genre<sup>3</sup>.

### Encadré 2. Analyse de genre au Guatemala

Une analyse de genre réalisée au Guatemala a révélé une prévalence élevée de la violence liée au genre. Le pays se classe troisième des 22 pays d'Amérique latine et des Caraïbes en ce qui concerne le nombre de féminicides. Les personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et intersexes (LGBTI) sont exposées à des vulnérabilités particulières en matière de sécurité et de justice, car il n'existe pas de cadre législatif pour lutter contre les discriminations ou les violences fondées sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre. En outre, aucune institution publique ou privée ne répertorie les crimes et délits de haine ou les actes de violence envers les personnes LGBTI, alors que cela permettrait d'établir précisément les taux de violences fondées sur l'orientation sexuelle ou sur l'identité ou expression de genre. Dans un contexte de migration, les personnes LGBTI sont particulièrement exposées au risque de traite des êtres humains et d'exploitation sexuelle.

L'analyse et l'évaluation de la dimension genre ont éclairé la stratégie de coopération au développement de l'USAID au Guatemala. Sans cette analyse spécialement consacrée aux besoins et aux expériences des personnes LGBTI, la stratégie n'aurait pas intégré de mesures spécifiquement axées sur la violence liée au genre ou la protection des personnes LGBTI.

*Source : Ugarte A. L., Salazar E., Quintana M. et Herrera M. R., « USAID/Guatemala gender analysis report », Banyan Global, Washington : USAID/Guatemala, 2018, p. 12-19.*

#### ◆ Employez un langage inclusif et épicène.

Employez un vocabulaire qui respecte l'égalité des genres. Par exemple, parlez des policiers et policières (au lieu des policiers), du personnel infirmier (au lieu des infirmières), de congé parental (au lieu de congé de maternité/paternité), des troupes (plutôt que des soldats).

Il peut sembler excessif d'identifier séparément « les femmes », « les filles », « les hommes », « les garçons », « les femmes trans », « les hommes trans », etc., à chaque point de l'analyse. Mais rappelez-vous que le *but* d'une analyse de genre est justement de rendre visible la diversité des situations et des besoins de ces différents groupes cibles. Par exemple, on peut s'interroger sur la probabilité qu'une agression sexuelle soit signalée à la police. Mais si l'on n'examine pas la probabilité que les hommes signalent une agression sexuelle *séparément* de celle concernant les femmes, alors l'analyse risque de passer à côté des différences entre les probabilités qu'un homme ou une femme signale une agression.

## 3.2 Exemples d'outils d'analyse de genre adaptés aux activités du secteur de la justice et de la sécurité

### L'outil BAPRI du DCAF

Le DCAF a élaboré un outil simple d'analyse de genre pour les acteurs qui travaillent dans ou avec le secteur de la justice et de la sécurité. Baptisé BAPRI (besoins, accès, participation, ressources et impact), il amène ses utilisateurs et utilisatrices à se poser des questions précises couvrant différentes dimensions d'un contexte donné (figure 3). Cet outil permet d'analyser un contexte, une idée de projet, une politique, une législation ou toute autre action ou intervention en s'appuyant seulement sur une recherche documentaire ou sur la réflexion. Mais il peut aussi être utilisé de façon plus approfondie pour encadrer une analyse de genre participative qui mobiliserait plusieurs méthodes de collecte de données.

Avec l'outil BAPRI, il est important de ne pas faire l'impasse sur les hypothèses reposant sur des éléments ténus, au risque de rencontrer des difficultés par la suite. Recensez les réponses à vos questions en identifiant les hypothèses à vérifier au moyen d'une collecte de données. Comme pour tous les outils d'analyse de genre, il faudra continuellement réexaminer et actualiser les conclusions tirées à l'aide de l'outil BAPRI au fur et à mesure du projet.

Figure 3. BAPRI, l'outil d'analyse de genre du DCAF



### Les recommandations de l'OSCE concernant l'analyse de genre dans les forces armées pendant les opérations de soutien à la paix\*

L'OSCE a élaboré un document d'orientation intitulé *Gender in Military Operations: Guidance for Military Personnel Working at Tactical Level in Peace Support Operations* (Place du genre dans les opérations militaires : Guide pour le personnel militaire engagé sur le plan tactique dans des opérations de soutien à la paix). Ce guide explique l'importance, pour les forces armées, d'évaluer une situation du point de vue de différentes catégories de femmes et d'hommes, et de prendre en compte des caractéristiques intersectionnelles telles que la religion, l'appartenance ethnique et la classe sociale. Il donne l'exemple (tableau 1) d'une matrice d'analyse de genre axée sur quatre composantes : le profil d'activité, le profil des ressources, les facteurs d'influence et les conséquences.

Pour en savoir plus sur la place du genre dans les forces armées, voir le module 3, « Place du genre dans le secteur de la défense ».

\* OSCE, Gender in Military Operations: *Guidance for Military Personnel Working at Tactical Level in Peace Support Operations*, Vienne : OSCE, Bureau du Secrétaire Général, Section de l'égalité entre les genres, 2018.

Tableau 1. Matrice d'analyse de genre de l'OSCE pour des opérations militaires

	Femmes	Hommes	Filles	Garçons
<b>Profil d'activité</b>				
✦ Qui fait quoi, où et quand ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Restent au village et s'occupent de la maison.</li> <li>✦ Vont chercher de l'eau et du bois de chauffage dans la forêt le matin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Travaillent à l'usine de la ville pendant la journée.</li> <li>✦ Passent les soirées en ville avec des amis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Responsables de petits troupeaux (peu d'animaux).</li> <li>✦ Restent près du village.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Vont à l'école le matin.</li> <li>✦ Responsables de grands troupeaux.</li> <li>✦ S'éloignent du village l'après-midi.</li> </ul>
<b>Profil de ressources</b>				
✦ Qui accède aux ressources disponibles/importantes, qui les contrôle et qui en bénéficie ?				
Eau	Accès/bénéfice	Contrôle/bénéfice	Accès	Accès
Bois de chauffage	Accès/bénéfice	Contrôle/bénéfice	Accès	Accès
Bétail	Accès	Contrôle/bénéfice	Accès	Accès
Revenus extérieurs	-	Contrôle/bénéfice	-	-
Éducation	-	Contrôle/bénéfice	-	Accès/bénéfice
Informations, etc.	-	Contrôle/bénéfice	-	-
<b>Facteurs d'influence</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Quelles sont les causes qui expliquent les profils d'activité et de ressources ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normes communautaires et hiérarchies sociales</li> <li>▪ Facteurs démographiques</li> <li>▪ Structures institutionnelles</li> <li>▪ Facteurs politiques</li> <li>▪ Paramètres juridiques</li> <li>▪ Niveau d'instruction</li> <li>▪ Informations</li> <li>▪ Prévalence de la violence</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Répartition traditionnelle du travail.</li> <li>✦ Le conflit et la mise en place de la nouvelle frontière rendent les terres et les ressources moins accessibles.</li> <li>✦ Pas d'éducation</li> <li>✦ Ne sont pas autorisées à posséder des terres ou des biens.</li> <li>✦ N'héritent pas de leur conjoint.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Répartition traditionnelle du travail.</li> <li>✦ Ont un peu étudié.</li> <li>✦ Participent aux activités politiques du village.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Répartition traditionnelle du travail.</li> <li>✦ Accèdent plus facilement à la terre, car elle est plus proche de leur domicile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Répartition traditionnelle du travail.</li> <li>✦ Le conflit et la mise en place de la nouvelle frontière rendent les terres moins accessibles.</li> </ul>

	Femmes	Hommes	Filles	Garçons
<b>Conséquences</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Quelles sont les conséquences des profils d'activité et de ressources ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ N'ont pas le choix de leurs déplacements.</li> <li>✦ N'ont pas les moyens d'aller en ville ou de subvenir à leurs besoins essentiels.</li> <li>✦ Dépendent totalement des décisions des hommes de la famille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Doivent subvenir aux besoins de la famille.</li> <li>✦ Vulnérables s'ils ne peuvent pas pourvoir aux besoins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Moins d'exposition à la frontière.</li> <li>✦ Moins de risque d'être détenues (parce qu'elles restent plus loin de la frontière et parce qu'elles sont jugées moins dangereuses).</li> <li>✦ Liberté de circulation réduite par les traditions culturelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Obligés de se rapprocher de la frontière, car les grands troupeaux ont besoin de plus d'espace.</li> <li>✦ Plus de risque d'être détenus (parce qu'ils s'éloignent de chez eux et parce qu'ils sont davantage considérés comme une menace).</li> <li>✦ Liberté de circulation réduite pour des raisons politiques.</li> </ul>

Source : OSCE, *Gender in Military Operations: Guidance for Military Personnel Working at Tactical Level in Peace Support Operations*, Vienne : OSCE, Bureau du Secrétaire Général, Section de l'égalité entre les genres, 2018, p. 14.

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

Le *Guide d'auto-évaluation sur le genre* du DCAF peut être utilisé pour réaliser une analyse de genre de sa propre institution ou d'une autre. Il décrit un processus en huit étapes, de l'obtention de l'autorisation à l'évaluation du processus, afin d'évaluer dans quelle mesure une institution fait progresser l'égalité des genres en interne et dans ses opérations ou services. Comme le montre le tableau 2, le guide s'articule autour de 16 dimensions de la prise en charge du genre, regroupées en six thèmes.

Deux facteurs, entre autres, sont essentiels à la réussite d'une auto-évaluation institutionnelle :

- ◆ l'adaptation des questions d'auto-évaluation (ou d'autres questions en ce sens) à l'institution concernée et à son contexte ;
- ◆ la formation du groupe de travail chargé de l'évaluation aux concepts et à la méthodologie du genre, afin que tous les membres du groupe maîtrisent les concepts rencontrés et connaissent leurs rôles et responsabilités dans le processus d'évaluation.

Pour les partenaires extérieurs ou les cabinets-conseils, l'accompagnement d'une institution de justice et de sécurité dans la réalisation de son auto-évaluation demande généralement plus de temps que s'ils effectuaient eux-mêmes l'évaluation (encadré 3). Le processus d'apprentissage est néanmoins précieux pour l'institution, qui apprend par la pratique l'incidence du genre sur toutes ses dimensions.

Les données collectées grâce au processus d'auto-évaluation permettent d'étayer la conception de mesures visant à intégrer une perspective de genre dans les politiques, les structures et les opérations. En outre, les résultats de l'évaluation peuvent servir de données de référence pour mesurer les progrès accomplis.

\* Bastick M., *Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice*, Genève : DCAF, 2011. Voir également Crompvoets S., *Gender-responsive Organizational Climate Assessment in Armed Forces*, Genève : DCAF, 2019, dont les analyses intéresseront un public plus large que les forces armées, auxquelles ce document s'adresse en premier lieu.

Tableau 2. Les 16 dimensions de l'auto-évaluation sur le genre

<b>Thème A Efficacité de la prestation</b>
1. Capacité et formation
2. Accès aux services
3. Données sur les crimes et délits liés au genre
<b>Thème B Lois, politiques et planification</b>
4. Lois et normes nationales, régionales et internationales
5. Politiques, procédures et coordination au sein de l'institution
<b>Thème C Relations avec la communauté</b>
6. Perception du public
7. Coopération et concertation avec le public
<b>Thème D Responsabilité et contrôle</b>
8. Plaintes contre le personnel du secteur de la sécurité
9. Contrôle interne et externe
<b>Thème E Personnel</b>
10. Recrutement et sélection
11. Rétention
12. Affectation, déploiement, avancement et rémunération
13. Accompagnement et soutien
14. Infrastructure et équipement
<b>Thème F Culture institutionnelle</b>
15. Compréhension des questions de genre et relations entre personnel masculin et féminin
16. Leadership et représentation publique

*Source : Bastick M., Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice, Genève : DCAF, 2011, p. 23..*

### Encadré 3. Évaluation de la prise en compte du genre dans les Forces armées jordaniennes

Avec l'aide du DCAF, les Forces armées jordaniennes ont procédé à une évaluation des besoins des femmes militaires afin de dresser un bilan de l'intégration et de la participation des femmes dans leurs rangs et de déterminer les domaines où des améliorations étaient nécessaires. L'évaluation s'est intéressée à la formation, au recrutement et au déploiement des soldates, ainsi qu'aux infrastructures et aux politiques. La méthodologie reposait sur des entretiens individuels, une recherche documentaire approfondie, une étude du cadre politique en vigueur et des discussions en petits groupes. Certains groupes étaient uniquement composés de femmes, afin qu'elles puissent parler de leur expérience librement et dans un relatif anonymat.

Le commandement des Forces armées jordaniennes s'est servi des résultats de l'évaluation pour élaborer un plan triennal visant à améliorer l'intégration des femmes dans les corps de défense. Mais le processus d'évaluation a aussi incité d'autres acteurs nationaux à évaluer d'autres forces de sécurité jordaniennes.



## L'audit de genre participatif du BIT\*

En s'appuyant sur le principe de l'auto-évaluation, le Bureau international du travail (BIT) a élaboré une méthodologie participative d'audit de genre qui permet aux organisations :

- ◆ de suivre et d'évaluer les progrès réalisés dans l'intégration systématique du genre ;
- ◆ de déterminer si les pratiques internes en la matière sont efficaces et se renforcent mutuellement ;
- ◆ d'établir des données de départ pour référence ;
- ◆ de répertorier les bonnes pratiques pour faire progresser l'égalité des genres ;
- ◆ de cerner les lacunes et les problèmes essentiels, de recommander des mesures correctrices et de suggérer de nouvelles stratégies plus efficaces.

La méthodologie du BIT peut être adaptée à des organisations très diverses, y compris dans le secteur de la justice et de la sécurité. Elle comporte cinq secteurs-clés d'analyse :

1. Les questions de genre dans le contexte de l'organisation ou unité, auxquelles s'ajoutent l'expertise et les compétences existantes en matière de genre, ainsi que le renforcement des capacités ;
2. L'intégration de la dimension genre dans les objectifs de l'organisation ou unité, dans ses cycles de programmation et de mise en œuvre et dans le choix des organisations partenaires ;
3. La gestion des informations et des connaissances au sein de l'organisation ou unité, ainsi que la politique d'égalité des genres telle qu'elle se traduit dans ses projets et son image auprès du public ;
4. La prise de décisions, les effectifs et les ressources humaines, ainsi que la culture organisationnelle ;
5. La perception des résultats obtenus en matière d'égalité des genres au sein de l'organisation ou unité.

## L'analyse des conflits sous l'angle du genre

Lorsque le secteur de la justice et de la sécurité participe à des projets bénéficiant d'un appui extérieur, ceux-ci se déroulent souvent dans un contexte de consolidation de la paix, de conflit ou d'après-conflit. Les outils d'analyse d'un conflit permettent aux acteurs d'en comprendre les dynamiques en établissant son contexte historique, ses causes, ses éléments moteurs et les acteurs qui peuvent exercer une influence décisive sur ces dynamiques. De l'avis général, on relève cependant une double carence : la plupart des outils d'analyse d'un conflit ne prennent pas systématiquement en compte la dimension genre et les outils d'analyse de genre eux-mêmes n'intègrent pas suffisamment le prisme des conflits. Un certain nombre d'organisations, dont Cordaid, Saferworld et Conciliation Resources, ont mis au point des ressources qui mêlent les deux types d'outils (voir section 7).

Ainsi, la Boîte à outils pour l'analyse des conflits sous l'angle du genre (*Gender Analysis of Conflict Toolkit*) élaborée par Saferworld permet de mieux comprendre un contexte et un conflit en déterminant :

- ◆ les normes de genre existantes, comparées aux comportements individuels et à leur interaction avec les dynamiques du conflit ;
- ◆ les incidences du conflit sur les comportements et les normes en matière de genre, puis les effets pacificateurs possibles de ces normes et comportements sur le conflit ;
- ◆ les rôles que des personnes de genres différents jouent dans le conflit et l'impact du conflit sur des personnes ayant des genres différents ;
- ◆ les façons dont la paix peut remettre en question ou renforcer les comportements et les normes en matière de genre<sup>^</sup>.

---

\* Bureau international du travail, *A Manual for Gender Audit Facilitators: The ILO Participatory Gender Audit Methodology*, 2<sup>e</sup> édition, Genève : OIT, 2012. La 1<sup>re</sup> édition, parue en 2008, est disponible en français sous le titre *Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre. Méthodologie participative du BIT*.

<sup>^</sup> Voir Saferworld, *Gender Analysis of Conflict Toolkit*, Londres : Saferworld, 2016, p. 10.

L'encadré 4 montre un exemple d'application de cette boîte à outils en Irak.

#### **Encadré 4. Analyse des conflits sous l'angle du genre : l'exemple des populations victimes de l'État islamique**

Dans plusieurs localités d'Irak où a sévi l'organisation État islamique, Oxfam Irak et d'autres partenaires de développement se sont appuyés sur la *Boîte à outils pour l'analyse des conflits sous l'angle du genre* de Saferworld pour mieux comprendre la situation et pour formuler des recommandations à l'intention des programmes humanitaires et de développement.

L'analyse a révélé que sous l'occupation de l'État islamique, la population s'est vu imposer des normes de genre radicalisées, mais qu'elle a voulu revenir à ses croyances et attitudes antérieures à la fin de l'occupation. Oxfam a constaté que les femmes occupaient un plus grand rôle au sein de leur famille pendant l'occupation : elles protégeaient leurs enfants pour les empêcher de rejoindre l'État islamique, assuraient la sécurité de leur famille et insistaient sur l'importance de l'éducation dans un contexte où le système scolaire officiel était inexistant. Mais comme il leur était interdit de fréquenter les espaces publics, les hommes ont dû assumer seuls la responsabilité de pourvoir aux besoins de leur famille. L'occupation de l'État islamique a par ailleurs aggravé les pressions subies par les hommes qui refusaient de rejoindre le groupe terroriste : leurs déplacements ont été restreints et certains ont dû fermer leur entreprise.

À partir de cette analyse de genre, Oxfam a proposé une double approche pour les programmes d'aide humanitaire et de relèvement : d'une part, s'attaquer aux facteurs liés au genre qui alimentent les tensions communautaires et, d'autre part, renforcer les facteurs liés au genre qui créent un climat de confiance. L'analyse du conflit sous l'angle du genre a permis aux équipes de programmation de concevoir des interventions plus pertinentes et mieux adaptées aux expériences des hommes et des femmes.

*Source : Dietrich L. et Carter S. E., Gender and conflict analysis in ISIS affected communities in Iraq, Oxford : Oxfam International, 2017, p. 5-6.*

#### **L'intégration d'une dimension genre dans l'analyse de l'économie politique**

Les analyses de l'économie politique permettent de mieux comprendre comment les changements sont intégrés et façonnés par des relations politiques et économiques qui sont propres à chaque contexte et qui entretiennent des liens avec celui-ci. En examinant les dynamiques de l'« économie politique », ces analyses donnent une vision plus détaillée de la façon dont la répartition du pouvoir, des ressources et des intérêts au sein d'une société donnée influence les efforts de changement. Elles peuvent ainsi aider à concevoir des projets à partir de problèmes considérés d'un point de vue local, et non à partir d'hypothèses prédéterminées concernant les objectifs finaux et les solutions à adopter. Ces analyses sont jugées particulièrement utiles dans le cadre des activités avec le secteur de la justice et de la sécurité, étant donné le caractère éminemment politique des changements dans ces contextes<sup>4</sup>.

Cependant, « les analyses de l'économie politique ignorent souvent l'un des systèmes de pouvoir les plus répandus dans la plupart des sociétés : le genre et les rapports de force inégaux entre les femmes et les hommes<sup>5</sup> ». Elles doivent donc avoir clairement pour but d'analyser les rôles sociaux de genre et les rapports entre différents groupes. Les paragraphes suivants en donnent un exemple simple, adapté d'un des outils d'analyse de l'économie politique\* de l'Overseas Development Institute (ODI) :

- ◆ *Structures.* Les utilisateurs et utilisatrices décrivent les *structures sociétales* qui déterminent des objectifs spécifiques d'ordre social, politique et économique, mis en œuvre au profit de femmes, d'hommes et d'autres groupes déterminés (en fonction

---

\* Voir Denney L. et Domingo P., *Political economy analysis: Guidance for legal technical assistance*, Londres : Rule of Law Expertise (ROLE UK), 2017.

de l'appartenance ethnique, de la religion, du handicap, de l'orientation sexuelle, de l'identité ou expression de genre, etc.). Il s'agit notamment des structures suivantes :

- les héritages historiques de longue date (composition ethnique, inégalité entre les classes sociales),
  - les institutions officielles (lois, politiques),
  - les institutions informelles (patriarcat, croyances religieuses).
- ◆ *Pouvoir d'agir*. Les utilisatrices et utilisateurs décrivent la *capacité de choix* dont disposent les femmes, les hommes et d'autres groupes déterminés (en fonction de l'appartenance ethnique ou raciale, de la religion, du handicap, de l'orientation sexuelle, de l'identité ou expression de genre, etc.). Les aspects suivants entrent notamment en jeu :
- les conditions structurelles existantes qui confèrent plus ou moins de *pouvoir*, de *ressources* et d'*audibilité* à certains groupes de la société plutôt qu'à d'autres,
  - les différents acteurs qui soutiennent ou contestent les conditions structurelles existantes et les dispositions qu'ils prennent pour insuffler ou obtenir des changements,
  - le comportement de différents groupes influencés par leurs *intérêts* (ce qu'ils pensent utile pour eux), leurs *incitations* (ce qui les motive) et leurs *idées* (ce qu'ils pensent).

La section 7 propose plusieurs outils permettant de réaliser des analyses de l'économie politique.

### 3.3 Inscrire la conception des projets dans une théorie du changement

Une théorie du changement est « une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants<sup>6</sup> ». Comme on l'a vu dans la section 3.1, la conception de tout projet d'intervention doit s'appuyer sur les résultats d'une analyse de genre. Par conséquent, la théorie du changement qui en résulte doit également intégrer une perspective de genre. Elle permet de tester l'incidence que les résultats de l'analyse de genre auront sur le changement voulu et de vérifier la logique des liens de cause à effet. Puisqu'une théorie du changement doit être fondée sur les éléments de preuve existants, les conclusions de l'analyse de genre permettront de garantir l'exactitude et le réalisme de cette théorie.

En règle générale, une théorie du changement intégrant une perspective de genre contient les éléments suivants, présentés sous une forme à la fois visuelle et narrative :

- ◆ Le ou les problèmes de fond que le projet cherche à résoudre, en faisant ressortir la diversité des expériences que vivent différents groupes d'hommes, de femmes, de garçons et de filles confrontés à ce ou ces problèmes, ainsi que la diversité de leurs contributions aux solutions qui les concernent ;
- ◆ La définition et les causes profondes de chaque problème pour différents groupes d'hommes, de femmes, de garçons et de filles ;
- ◆ Les changements, fondés sur une analyse de genre, que le projet produira pour différents groupes d'hommes, de femmes, de garçons et de filles ;
- ◆ Les principaux risques pour le projet et leurs stratégies d'atténuation, ainsi que les principaux risques pour les bénéficiaires du projet ;
- ◆ La complémentarité avec d'autres acteurs ou projets travaillant sur le même problème ou avec des groupes spécifiques d'hommes, de femmes, de garçons et de filles dans le contexte visé ;

- ◆ Les principaux partenaires et parties prenantes, y compris différents groupes d'hommes, de femmes, de garçons et de filles, ainsi que des réseaux et organisations de femmes ;
- ◆ Les théories sur lesquelles repose la prise en compte du genre ;
- ◆ Les principaux indicateurs (voir la section 4.3, Élaborer des indicateurs) ;
- ◆ Les moyens employés pour *ne pas nuire* aux groupes d'hommes, de femmes, de garçons et de filles directement ou indirectement concernés par le projet.

Offrant plus de souplesse visuelle qu'un cadre logique (matriciel), une théorie du changement est mieux à même de décrire la complexité d'un contexte ou d'un projet. L'élément le plus important est cependant sa description narrative, qui explique pourquoi et comment le projet produira un changement donné. Elle établit également un cadre qui permet d'appréhender le contexte en articulant les hypothèses formulées sur la manière dont le projet devrait produire des résultats, et donc en mettant ces hypothèses à l'épreuve de la réalité<sup>7</sup>.

Dans le secteur de la justice et de la sécurité, toute théorie du changement doit promouvoir l'égalité des genres en intégrant une perspective de genre, même si l'égalité des genres n'est pas l'objectif principal du projet. En tout état de cause, aucune théorie du changement ne doit jamais conduire, même involontairement, à perpétuer une inégalité (entre les genres ou autre). Par conséquent, il est essentiel que l'approche utilisée pour l'élaborer s'inscrive dans le cadre d'une analyse de genre.

La figure 4 présente l'illustration visuelle d'une théorie du changement tirée de l'un des programmes du DCAF sur le genre et la sécurité.

Le processus d'élaboration d'une théorie du changement peut constituer un moyen de consolider les partenariats et de garantir que toutes les parties prenantes contribuent et prennent part à la conception du projet. Lors de l'élaboration de la théorie, faites participer un groupe diversifié de parties prenantes, femmes et hommes, en incluant notamment des spécialistes et des personnes qui pourraient s'opposer au projet. L'intégration de différents points de vue permet de mieux repérer les hypothèses fondées et les méthodes de programmation potentielles. Cela peut également aboutir à une conception plus innovante. Le projet ainsi conçu doit ensuite être validé par les parties prenantes.

### 3.4 Examiner le budget des projets sous l'angle du genre

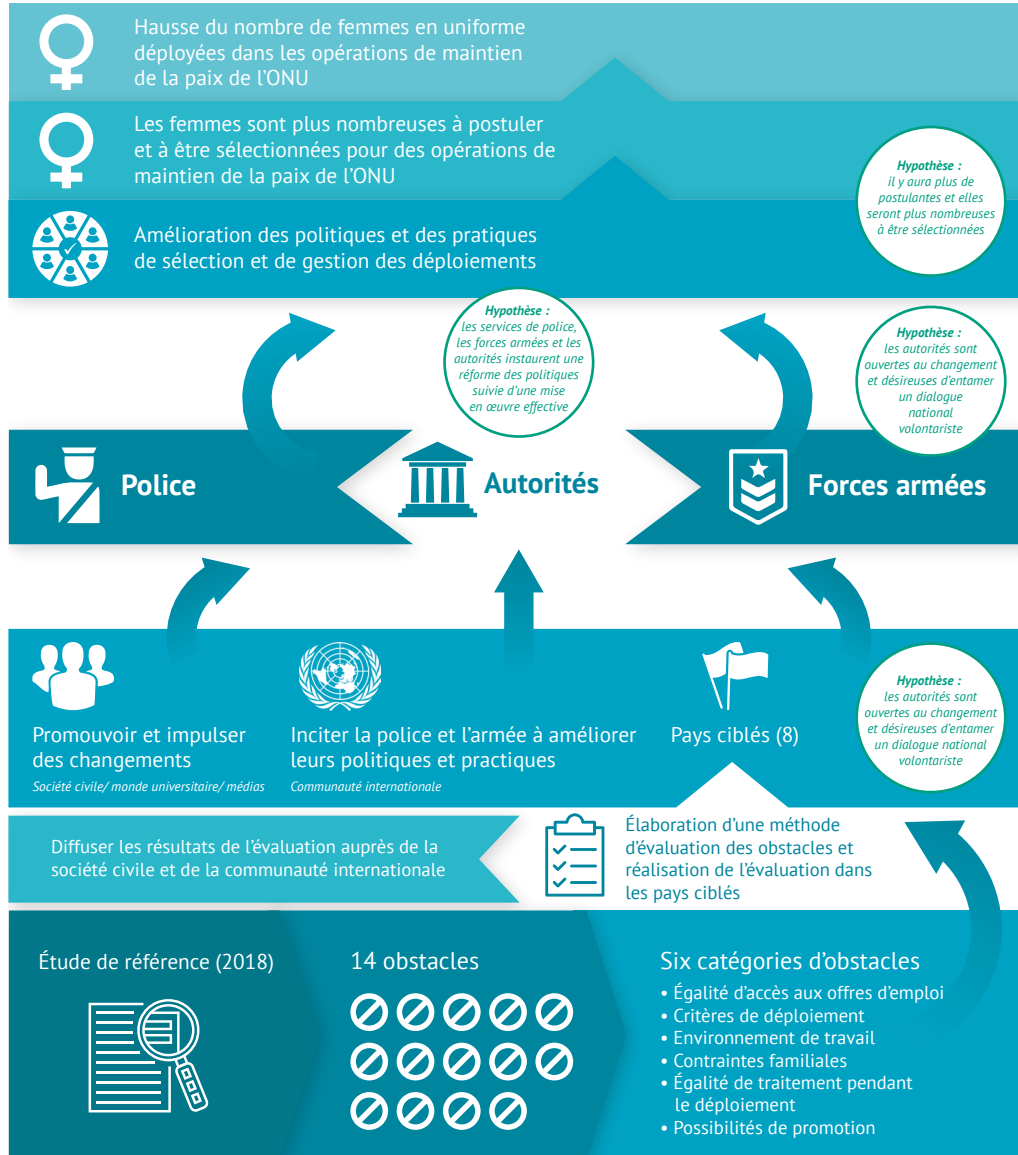
Chaque organisation fonctionne différemment, en particulier dans la conception de ses projets et l'élaboration des budgets correspondants. Les mêmes personnes travaillent-elles sur les deux processus ? S'agit-il de processus parallèles ? Les processus se recoupent-ils à un moment donné pour garantir que le budget reflète l'évolution de la situation et tient compte de la dimension genre intégrée dans la conception du projet ?

Il est important de procéder à un examen séparé du budget sous l'angle de genre. Ce point est d'autant plus nécessaire lorsque le budget est calculé en parallèle de la théorie du changement ou de la conception du projet. Voici quelques-unes des questions qu'il est essentiel de se poser concernant le budget d'un projet :

- ◆ Le budget fait-il progresser l'égalité des genres à travers ses modalités de distribution des ressources financières et matérielles aux différents groupes de femmes, de filles, d'hommes et de garçons ?
- ◆ Un objectif de financement a-t-il été fixé pour les activités relatives à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes ?
- ◆ Le budget risque-t-il de perpétuer une forme d'inégalité particulière ?

- ◆ Le budget est-il conçu de manière à permettre aux groupes visés de femmes, d'hommes, de garçons et de filles de contribuer au projet et d'en bénéficier ?

Figure 4. Théorie du changement visant à accroître la participation des femmes aux opérations de maintien de la paix



Prenons, par exemple, une activité destinée à réunir des groupes de population pendant trois jours, avec un budget incluant le coût d'un lieu de réunion. Qu'est-il prévu dans l'éventualité où les populations rurales n'auraient pas accès aux moyens de transport nécessaires pour assister à la réunion ? Un budget est-il consacré aux moyens de transport ? Faudra-t-il que les parents viennent avec leurs jeunes enfants, ou y aura-t-il quelqu'un pour s'occuper de leurs enfants pendant qu'ils ou elles assisteront à la réunion ? Le budget est-il suffisant pour cette éventualité ou pour offrir un service de garderie ? Les femmes et les hommes ont-ils les mêmes moyens de quitter leur domicile pendant trois jours, ou vaudrait-il mieux, pour garantir l'égalité, que la réunion se déroule plutôt sur trois sessions d'une journée ? Toutes ces considérations, qui sont indispensables pour assurer l'égalité des genres durant le projet, ont des incidences budgétaires.

### 3.5 Employer des marqueurs de l'égalité des genres

Plusieurs organisations multilatérales ont mis au point des marqueurs de l'égalité des genres, c'est-à-dire des critères permettant de déterminer si un projet contribue ou non à faire progresser l'égalité des genres ou l'autonomisation des femmes. Les données de ces marqueurs fournissent de précieuses informations sur les volumes de ressources attribués à l'égalité des genres dans les programmes du secteur de la justice et de la sécurité. S'ils présentent des différences dans leur construction, comme on le verra plus loin, les marqueurs permettent tous de discerner :

- a. les projets ayant pour *principe ou objectif principal* de faire progresser l'égalité des genres ou l'autonomisation des femmes ;
- b. les projets ayant un autre principe ou objectif principal, mais dans lesquels il est néanmoins prévu d'*intégrer systématiquement le genre tout* au long du projet.

De nombreux organismes donateurs sont censés rendre compte à leur gouvernement et à des organisations multilatérales du montant des fonds consacrés à des activités dans ce domaine. Par conséquent, des critères permettant de noter la prise en compte de l'égalité des genres dans les programmes sont souvent intégrés aux conditions de financement des bailleurs de fonds, y compris dans le secteur de la justice et de la sécurité.

Il est important de rappeler que les marqueurs de l'égalité des genres servent uniquement à catégoriser les projets. Il ne s'agit pas d'outils de suivi ou d'évaluation.

Dans les paragraphes ci-dessous sont présentés trois exemples de marqueurs de l'égalité des genres, mis au point par trois organisations différentes : le CAD-OCDE, l'OSCE et l'ONU. Le tableau 3 illustre quels seraient les scores de différents projets en fonction de ces systèmes de marqueurs.

Tableau 3. Exemples de notation de projets à l'aide de marqueurs de l'égalité des genres

OCDE	Non orienté vers l'objectif (valeur 0)	Projet de construction d'un centre de détention pour personnes mineures. Une analyse de genre a été réalisée, mais l'égalité des genres ne fait pas partie des objectifs spécifiques et le projet ne prévoit pas d'activités particulières visant à réduire les inégalités fondées sur le genre chez les mineur-e-s qui s'identifient comme gays ou transsexuel-le-s.
OSCE	Valeur 0	
ONU	Contribution limitée	
OCDE	Non orienté vers l'objectif (valeur 0)	Projet de formation et d'information destiné à aider les forces armées à mieux préparer leurs troupes (hommes et femmes) à des déploiements de maintien de la paix, mais sans objectif ni activités visant spécifiquement à lever les obstacles au déploiement liés au genre. Même si le thème du genre sera abordé dans les formations prévues, le projet garde la valeur 0 selon les marqueurs de l'OCDE.
OSCE	Valeur 1	
ONU	Contribution limitée	
OCDE	Objectif significatif (valeur 1)	Projet visant à renforcer les capacités du parlement, en particulier celles de la commission de la défense, en matière de contrôle externe des forces armées, avec un objectif spécifique et des activités ciblant les femmes parlementaires afin d'accroître leur représentation au sein de la commission.
OSCE	Valeur 2	
ONU	Contribution significative	

OCDE	Objectif significatif (valeur 1)	Projet d'infrastructure visant à créer des unités de lutte contre la violence conjugale et intrafamiliale dans les postes de police, avec un objectif spécifique et des activités ciblées pour garantir que les postes de police sont sûrs et accessibles pour les personnes handicapées, en particulier les femmes et les filles handicapées.
OSCE	Valeur 2	
ONU	Contribution significative	

OCDE	Objectif principal (valeur 2)	Projet spécifique de prévention et de prise en charge des discriminations fondées sur le genre dans les tribunaux, reposant sur des activités ciblées avec les juges.
OSCE	Valeur 3	
ONU	Objectif principal	

### Le marqueur de la politique d'aide à l'appui de l'égalité homme-femme établi par le CAD-OCDE\*

Le CAD-OCDE utilise ce marqueur comme outil statistique pour suivre et enregistrer les activités d'aide qui visent l'égalité des genres en tant qu'objectif politique. Les catégories d'aide qui s'appliquent au secteur de la justice et de la sécurité sont les suivantes : gouvernement et société civile ; conflit, paix et sécurité ; communications (liées aux questions de sécurité et de justice) ; services aux entreprises et autres services (pour les services de sécurité privée) ; ressources minérales et exploitation minière (pour la sécurité de l'industrie extractive) ; et politiques et réglementations commerciales (pour la régulation des services de sécurité privée).

Pour toutes les aides accordées, les pays membres du CAD-OCDE doivent effectuer une analyse de genre (appelée « analyse sexospécifique » par le CAD) et utiliser une approche fondée sur le principe de *ne pas nuire*. Il s'agit de critères minimums visant à garantir que les projets ne perpétueront ou n'aggraveront pas les inégalités entre les genres. Le système de notation et les critères permettent de classer les projets en trois catégories:

\* Voir Réseau du CAD-OCDE sur l'égalité homme-femme (GenderNet), *Manuel relatif au marqueur de la politique d'aide à l'appui de l'égalité homme-femme établi par le CAD-OCDE*, Paris : OCDE, 2016

Non orienté vers l'objectif (valeur 0)	Le projet ne vise pas l'égalité des genres. <i>Les conclusions de l'analyse de genre permettent de s'assurer que le projet ne nuira pas au progrès de l'égalité des genres ni ne renforcera les inégalités existantes.</i>
Objectif significatif (valeur 1)	L'égalité des genres est un objectif délibéré du projet, mais elle ne constitue pas le principal motif de sa réalisation. <i>Une analyse de genre a été réalisée pour étayer la conception du projet. Présence d'au moins un objectif explicitement lié à l'égalité des genres, auquel est associé au moins un indicateur de genre. Les données et les indicateurs sont ventilés par sexe. L'évaluation intègre les résultats en matière d'égalité des genres.</i>
Objectif principal (valeur 2)	L'égalité des genres constitue le principal objectif du projet. <i>La finalité première est de faire progresser l'égalité des genres et/ou l'autonomisation des femmes et des filles, de réduire les discriminations ou les inégalités fondées sur le genre ou de répondre à des besoins distincts selon le genre.</i>

## Le marqueur de genre de l'OSCE

L'OSCE utilise également des marqueurs de genre comme outil statistique pour classer les projets, et notamment pour rendre compte des progrès réalisés dans l'intégration systématique du genre dans ses politiques, programmes, projets et activités. Ce marqueur de genre repose sur un système de notation à trois niveaux<sup>8</sup> :

Valeur 0	Projets sans référence à l'égalité des genres.
Valeur 1	La dimension genre est peu prise en compte (dans la participation, par exemple).
Valeur 2	La dimension genre est largement ou systématiquement intégrée dans les phases du projet.
Valeur 3	L'égalité des genres constitue le principal objectif du projet.

## Le marqueur de l'égalité des genres du GNUDD\*

Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUDD) utilise un marqueur de genre pour suivre la proportion des fonds consacrés à la promotion de l'égalité des genres. Ce marqueur établit également des principes, des normes et des définitions communes permettant à l'ensemble du système des Nations Unies de suivre et de rapporter les dotations et les dépenses liées à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes et des filles. Il permet de classer les projets selon les catégories suivantes :

Contribution limitée	Le projet apporte une contribution limitée ou ne contribue pas à l'égalité des genres ou à l'autonomisation des femmes et des filles.
Contribution significative	Le projet apporte une contribution significative à l'égalité des genres ou à l'autonomisation des femmes et des filles.
Objectif principal	L'égalité des genres ou l'autonomisation des femmes et des filles constitue l'objectif principal du projet.

---

\* Voir Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUDD), *Gender Equality Marker: Guidance Note*, New York : Bureau de la coordination des activités de développement, 2013.

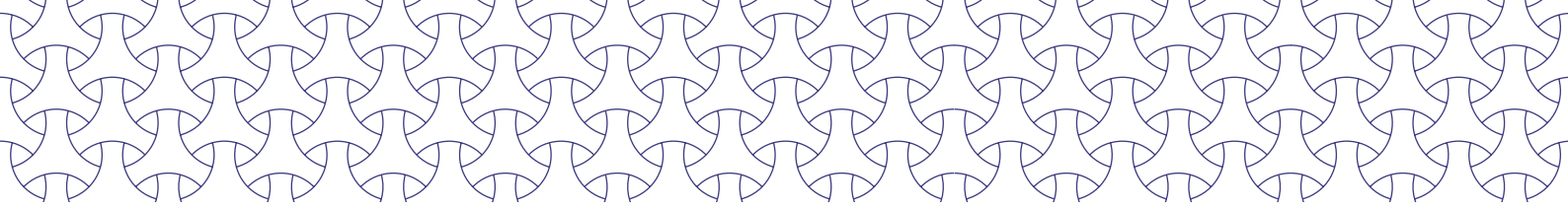
## Notes de bas de page

1. D'après l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, « Glossaire et thésaurus en ligne sur l'égalité de genre : Gender analysis », 2019, <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1143> (consulté le 4 décembre 2020).
2. D'après l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI), *Gender analysis – Principles & elements*, Stockholm : ASDI, 2015, p. 2.
3. D'après Christoffersen A., *Intersectional approaches to equality research and data*, York : Equality Challenge Unit, 2017, p. 4.
4. Voir Denney L. et Domingo P., *Political economy analysis: Guidance for legal technical assistance*, Londres : Rule of Law Expertise (ROLE UK), 2017 ; Denney L., *Using political economy analysis in conflict, security and justice programmes*, Londres : ODI, 2016.
5. Haines R. et O'Neil T., *Putting gender in political economy analysis: Why it matters and how to do it*, Londres : Gender and Development Network, 2018, p. 3.
6. GNUD, *Théorie du changement. Note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD*, New York : Bureau de la coordination des activités de développement, 2017, p. 4.
7. GNUD, *ibid.* ; Holdaway L. et Simpson R., *Improving the Impact of Preventing Violent Extremism Programming: A Toolkit for Design, Monitoring and Evaluation*, Oslo : PNUD, 2018, p. 47.
8. OSCE, *Annual Progress Report on the Implementation of the OSCE 2004 Action Plan on the Promotion of Gender Equality – 2016*, Vienne : OSCE, 2017, p. 13.









## 4. Comment intégrer le genre dans le suivi des projets pour le secteur de la justice et de la sécurité ?

Le suivi désigne un processus de collecte et d'analyse de données à intervalles réguliers (définis par le cadre de suivi) visant à déterminer si un projet atteint les résultats escomptés. Les progrès de l'égalité des genres dans le secteur de la justice et de la sécurité sont souvent lents : il faut que les attitudes, les comportements et la culture institutionnelle évoluent, ce qui prend du temps. En suivant et en collectant des données tout au long du cycle de projet, l'équipe chargée d'un programme est en mesure de fournir des preuves de son avancée – ou de son recul.

Par ailleurs, l'examen des données de suivi doit permettre de réviser périodiquement l'analyse de genre et la théorie du changement pendant le cycle de projet (comme l'illustre la figure 2, page 10). À ce titre, les éléments clés de la conception sont des « documents évolutifs », en ce sens qu'ils sont le reflet le plus fidèle du projet, basé sur les résultats concrets de sa mise en œuvre. En d'autres termes, la programmation repose sur une démarche adaptative. Cette programmation adaptative est très importante lors de la mise en œuvre de programmes qui évoluent sur une longue période. Sans elle, la conception du projet stagnerait et les possibilités d'améliorer l'analyse et la théorie du changement au fil du temps disparaîtraient.

Un suivi de projet efficace fournit également des données qui peuvent être utilisées pour tous les types d'évaluation envisagés : à mi-parcours, à la fin du projet ou quelques années après\*.

Cette section explique comment élaborer un cadre de suivi de projet et comment intégrer une perspective de genre au moyen de données ventilées et d'indicateurs. Elle présente également quelques considérations essentielles pour choisir les méthodes de collecte des données de suivi.

### 4.1 Élaborer un cadre de suivi de projet

L'élaboration du cadre de suivi constitue un élément fondamental de la conception d'un projet. Le cadre de suivi se concentre sur les résultats du projet à court, moyen et long terme. Il recense les indicateurs pour chaque objectif spécifique déterminé et précise les modalités de collecte des informations relatives à chaque indicateur (moyens, calendrier, responsables). Ainsi, le cadre de suivi décrit comment le projet recueillera les informations qui permettront de tirer des enseignements continus des résultats et, à terme, de réaliser une évaluation de l'objectif général du projet.

Un cadre de suivi de base (aussi appelé « plan de suivi ») comporte les éléments suivants. Une méthode de compilation de ces données est proposée dans le tableau 4.

---

\* Voir la section 5 sur l'évaluation et l'apprentissage.

---

Image: Des volontaires des Nations Unies travaillant dans des situations de conflit et d'après-conflit participent à un atelier d'apprentissage et de stratégie pour échanger des connaissances et renforcer leurs capacités en matière de consolidation de la paix sensible au genre, 2016 © UN Women/Ryan Brown.

1. **Résultats (à court, moyen et long terme).** Les résultats sont souvent appelés « réalisations », « livrables » ou « produits » à court terme (en anglais *outputs*), « objectifs spécifiques » ou « effets » à moyen terme (en anglais *outcomes*) et « objectifs généraux » ou « impact » à long terme (en anglais *impact*). La terminologie et les définitions des différents niveaux de résultat peuvent varier selon les organisations. Cependant, quelle que soit la terminologie employée, la théorie du changement ainsi que l'envergure et la portée du projet détermineront à quel niveau des résultats spécifiques sont attendus. Aucun de ces résultats ne doit créer ou perpétuer des inégalités entre les genres.
2. **Indicateurs.** Un indicateur est un élément d'information précis et clairement mesurable qui fournit des données factuelles sur la situation ou le niveau d'un facteur présentant de l'intérêt pour le projet. Tous les indicateurs qui seront utilisés à tous les niveaux de résultat doivent être recensés. Les indicateurs d'ordre personnel doivent être ventilés par sexe et selon d'autres facteurs croisés pertinents, tels que l'âge, l'appartenance ethnique, la religion, l'orientation sexuelle, l'identité ou expression de genre, etc\*.
3. **Mesure.** Il convient d'énoncer clairement ce qui sera mesuré au titre de l'indicateur associé, ainsi que les modalités de calcul. La description doit préciser la nature qualitative ou quantitative des données et les informations à recueillir.
4. **Données de référence.** Les données de référence présentent la situation (statistique) de l'indicateur au début de la collecte des données (de préférence avant la date de début du projet). Les progrès et le succès du projet seront mesurés par rapport à ces données de référence. L'analyse de genre doit permettre d'obtenir la plupart d'entre elles. Si l'analyse de genre n'a pas permis de collecter assez de données de référence, remédiez au problème dès que possible^.
5. **Cible.** La cible désigne le niveau de l'indicateur que l'on souhaite atteindre à la fin du projet. Cette cible doit être réaliste et conforme à l'envergure et à la portée du projet. Elle permet d'estimer l'avancée du projet en fonction du rapprochement de l'objectif.
6. **Source des données.** Cet élément indique la source des données à collecter pour l'indicateur.
7. **Fréquence.** Il s'agit de la fréquence à laquelle les données seront collectées pendant la mise en œuvre. Pour définir ce paramètre, il est important de se demander à quel moment les données de l'indicateur seront les plus utiles, notamment pour les principaux points de prise de décisions et de rédaction de rapport.
8. **Responsable.** Il est important d'indiquer qui est responsable de la collecte des données au sein de l'équipe de projet et parmi les partenaires.

---

\* Voir la section 4.2 sur la ventilation des données et la section 4.3 sur l'élaboration des indicateurs.

^ Voir la section 3.1 sur la réalisation d'une analyse de genre.

Tableau 4. Modèle de cadre de suivi

Cadre de suivi							
	Indicateur	Mesure (description)	Données de référence	Cible	Source des données/méthode	Fréquence	Responsable
<b>Résultat à long terme</b> (Objectif général)	(Indicateur 1)						
	(Indicateur 2)						
<b>Résultat à moyen terme 1</b> (Objectif spécifique 1)	(Indicateur 3)						
<b>Résultat à moyen terme 2</b> (Objectif spécifique 2)	(Indicateur 4)						
<b>Résultat à court terme 1</b> (Réalisation 1)	(Indicateur 5)						
	(Indicateur 6)						
<b>Résultat à court terme 2</b> (Réalisation 2)	(Indicateur 7)						
	(Indicateur 8)						

Le cadre de suivi est l'outil qui permet de guider le suivi du projet jusqu'à l'objectif général escompté. À ce titre, il doit être clairement rédigé et contenir toutes les informations nécessaires pour trouver les données factuelles qui permettront de tirer des enseignements du projet et qui étayeront les décisions visant à améliorer la mise en œuvre. Toutes les parties prenantes qui utilisent le cadre de suivi doivent bien le connaître pour s'assurer que les données sont collectées de manière cohérente pour chaque indicateur.

Recourir à une approche participative pour élaborer un cadre de suivi avec les partenaires et les bénéficiaires du projet, femmes et hommes, permet de vérifier que les indicateurs arrêtés sont justes et réalistes. Il est tout aussi important d'avoir une vision commune de la façon dont seront mesurés les succès obtenus que de définir le problème et de concevoir l'intervention.

## 4.2 Ventiler les données

La ventilation des données consiste à séparer des données en sous-groupes en fonction de caractéristiques spécifiques qui sont souvent, mais pas toujours, de nature démographique. Lors du suivi de l'égalité des genres dans le secteur de la justice et de la sécurité, il est impératif de ventiler les données par sexe et par âge. Sans cela, il est impossible de suivre l'impact différencié d'un projet sur les hommes, les femmes, les garçons, les filles et les personnes ayant des identités et expressions de genre diverses.

Lors de la ventilation des données, appliquez une approche intersectionnelle pour tenir compte du fait qu'une personne peut être concernée par plusieurs facteurs qui se recoupent, en plus de son sexe ou de son genre, comme l'appartenance ethnique ou raciale, la religion, le handicap, etc. Si un groupe marginalisé n'est pas recensé dans les indicateurs d'un projet, il risque de ne pas apparaître dans les analyses qui suivront<sup>1</sup>. (Pour en savoir plus sur

### Conseil pour la conception d'un projet

Souvent, lorsque les programmes de sécurité et de justice bénéficient d'un soutien externe, les méthodes de collecte mises en place produisent une quantité ou une qualité de données insuffisantes. Les données ventilées par sexe et selon d'autres facteurs croisés sont souvent rares. Dans vos projets, pensez à intégrer des activités qui renforceront la capacité des partenaires à collecter en permanence des données fiables.

l'intersectionnalité, se reporter au module 1, « Place du genre dans la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité ». Des exemples sont présentés dans l'encadré 5.)

Certaines catégories, telles que l'appartenance ethnique ou raciale, la religion et la langue, supposent que les personnes concernées fournissent elles-mêmes les renseignements demandés. Les méthodes de collecte doivent alors offrir la flexibilité requise. Lors de la conception d'une enquête, par exemple, évitez d'utiliser des catégories prédéterminées pour les indications d'appartenance, à moins que les personnes participantes n'aient la possibilité de fournir une réponse libre si elles ne se reconnaissent pas dans celles qui sont proposées. Donnez également la possibilité de choisir plusieurs catégories pour les personnes qui revendiquent des origines multiples.

Par ailleurs, de nombreuses institutions du secteur de la sécurité se composent à la fois de personnel en uniforme et de personnel civil. Dès lors, il peut être important de ventiler les données selon des catégories telles que le grade, le département, la zone géographique, la région de rattachement, le service actif/la réserve, etc.

Il est important d'adopter une approche systématique et constante lors de l'établissement des catégories de ventilation. Choisissez des catégories utiles pour les résultats escomptés au début du projet et conservez-les tout au long du suivi. Les indicateurs doivent préciser le type et le niveau de ventilation ; par exemple, « pourcentage du personnel militaire affecté dans une région autre que sa région de résidence (ventilé par région, grade, sexe, appartenance ethnique et religion) ».

#### **Encadré 5. Deux exemples de ventilation des données en Amérique latine et au Canada**

En Amérique latine, en collaboration avec les bureaux nationaux de statistique de la région, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes a mis en place un système d'indicateurs sociodémographiques des populations et peuples autochtones (*Sistema de indicadores sociodemográficos de poblaciones y pueblos indígenas*) afin de fournir des données ventilées sur les peuples autochtones et les populations d'ascendance africaine. Cette mesure concerne 15 pays de la région qui ont inclus un « identifiant autochtone » dans leurs recensements. Ces renseignements permettent de mettre en lumière les écarts socioéconomiques importants entre ces groupes et les autres groupes démographiques, et de prendre des mesures pour y remédier. Du point de vue du secteur de la justice et de la sécurité, ce type de données ventilées pourrait s'avérer particulièrement utile pour concevoir des programmes qui facilitent les rapports des services de sécurité et de justice avec les peuples autochtones et les populations d'ascendance africaine.

Au Canada, le gouvernement produit un rapport annuel intitulé « La violence familiale au Canada : un profil statistique » qui analyse les tendances dans ce domaine au fil du temps. Ce rapport s'appuie sur le Programme de déclaration uniforme de la criminalité et sur l'Enquête sur les homicides, qui ventile les données relatives aux victimes d'homicide en fonction d'éléments démographiques et de renseignements sur la cause du décès, le type d'arme employé et, le cas échéant, les caractéristiques de l'arme à feu. Le rapport sur la violence familiale décrit les tendances de trois catégories différentes : la violence envers les enfants et les jeunes, la violence entre partenaires intimes et la violence envers les aîné·e·s. Si les données n'étaient pas ventilées, le gouvernement serait dans l'incapacité de suivre les tendances relatives à ces groupes particuliers de la population canadienne.

*Sources : Feiring B., Thornberry F. et Hassler A., Droits humains et données : outils et ressources pour le développement durable, Copenhague : Institut danois des droits de l'homme, 2017, p. 23 ; Statistique Canada, « La violence familiale au Canada : un profil statistique, 2017 », Ottawa : Centre canadien de la statistique juridique, 2017 ; Statistique Canada, « Enquête sur les homicides », Ottawa : Centre canadien de la statistique juridique, 2019.*

## Ventiler en fonction de l'orientation sexuelle ou de l'identité ou expression de genre\*

Lorsque l'on cherche à ventiler des données en fonction de l'orientation sexuelle ou de l'identité ou expression de genre, il est essentiel de prendre en considération les questions d'éthique et de sécurité et d'agir en conséquence.

- ◆ **Auto-identification.** Les personnes LGBTI ne s'identifient pas toutes comme telles, en particulier dans les contextes où cela les expose à des stigmatisations ou à des infractions pénales. Des mesures de protection appropriées doivent être mises en place pour garantir que les personnes qui se déclarent LGBTI ne soient pas mises en danger par leur participation.

Durant l'analyse, il est important de prendre en compte le fait que de nombreuses raisons peuvent expliquer pourquoi les personnes LGBTI ne veulent pas s'identifier comme telles. Celles qui le font représentent probablement le nombre *minimum* de personnes LGBTI dans l'échantillon.

Les personnes concernées peuvent employer toute une gamme de termes différents pour désigner leur orientation sexuelle ou leur identité ou expression de genre. Laissez-leur la flexibilité de se définir elles-mêmes, et tenez-vous au fait du vocabulaire et des critères employés par les communautés elles-mêmes<sup>2</sup>.

Si les données concernant le ou la conjoint-e présentent un intérêt pour le projet, laissez à l'intéressé-e la possibilité de qualifier lui-même ou elle-même sa situation de couple, car leur relation n'a pas nécessairement été légalisée.

- ◆ **Stigmatisation et marginalisation.** La ventilation en fonction de l'orientation sexuelle ou de l'identité ou expression de genre ne doit pas créer ou renforcer la discrimination, les biais ou les stéréotypes existants concernant un groupe donné. Donnez aux personnes LGBTI les moyens de participer elles-mêmes au suivi et à la collecte des données, et en particulier à la définition des catégories de ventilation.
- ◆ **Infractions pénales et risque de persécution.** Les données collectées sur les personnes LGBTI pourraient être utilisées pour exclure, opprimer ou persécuter des gens, en particulier lorsqu'ils sont identifiés. Les participant-e-s peuvent redouter d'être associé-e-s à certains groupes ou de déclarer appartenir à un groupe spécifique. Agissez avec une extrême prudence et appliquez le principe de *ne pas nuire* lors de l'élaboration des indicateurs, puis lors de la sélection des méthodes de collecte de données et des systèmes de gestion des données pour ces groupes<sup>3</sup>.

### 4.3 Élaborer des indicateurs

Selon la définition déjà donnée, un indicateur est un élément d'information précis et clairement mesurable qui fournit des données factuelles sur la situation ou le niveau d'un facteur présentant de l'intérêt pour le projet. En d'autres termes, il constitue un moyen de mesurer les changements obtenus par rapport au résultat escompté ou prévu. Les données recueillies à l'aide des indicateurs sont analysées pour déterminer l'impact du projet et la probabilité d'atteindre l'objectif général défini dans le cadre de suivi ou la théorie du changement<sup>4</sup>.

Si le processus d'élaboration d'indicateurs à partir de la théorie du changement n'engendre pas « naturellement » d'indicateurs liés au genre, il faut se demander si la théorie du changement a correctement intégré les résultats de l'analyse de genre et si une analyse de genre appropriée a bien été réalisée.

---

\* Pour en savoir plus sur les questions relatives aux personnes LGBTI, se reporter au module 1, « Place du genre dans la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité ».

<sup>4</sup> Voir la section 3.3.

Plusieurs acronymes ont été proposés pour décrire des indicateurs de projet solides. Par exemple :

- ◆ SMART : spécifique, mesurable, accessible, réaliste et temporellement défini<sup>4</sup>
- ◆ CREAM : clair, relié aux besoins, économique (économiquement viable), approprié et mesurable (sur un plan quantitatif ou qualitatif<sup>5</sup>).

Il est de bonne règle de combiner des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs. Si les premiers sont généralement plus faciles à mesurer et donnent des résultats clairs, les seconds sont mieux à même d'apporter profondeur, contexte et explications. L'association des deux brosse un tableau plus complet de l'impact des interventions. Mais qu'il soit quantitatif ou qualitatif, un indicateur (ou un groupe d'indicateurs) doit toujours être adapté au niveau de résultat considéré (court terme, moyen terme ou long terme)\*.

Tous les indicateurs de programmes concernant le secteur de la justice et de la sécurité doivent être ventilés par sexe, âge et tout autre marqueur d'identité utile (comme indiqué dans la section 4.2). Dans ces programmes, il est rare que l'on puisse mesurer directement les éléments d'intérêt (tels que la transparence, la bonne gouvernance ou l'égalité des genres) à l'aide d'un seul indicateur. C'est la raison pour laquelle des indicateurs « indirects » ou « substitutifs » sont souvent utilisés. Pour déterminer le groupe d'indicateurs qui permettra d'apprécier les progrès en faveur d'un résultat escompté, il faut réfléchir soigneusement au sens de chaque indicateur, qu'il soit quantitatif ou qualitatif, et se demander si le groupe d'indicateurs retenu sera un bon reflet du résultat voulu. Il est facile de s'appuyer uniquement sur des indicateurs quantitatifs. Mais sont-ils pertinents ou réalistes ? Dans les programmes du secteur de la sécurité, par exemple, un indicateur est fréquemment utilisé pour mesurer l'augmentation de la participation des femmes au sein des forces armées : le *ratio de femmes dans les forces armées*. Cet indicateur témoigne certes de la présence physique de femmes, mais il ne fournit pas d'informations sur la qualité de leur participation (par exemple, leur influence relative sur la direction des activités). Pour comprendre leur « participation », il peut être plus parlant d'employer d'autres indicateurs quantitatifs concernant les ratios de femmes à différents grades et dans différentes fonctions, associé à des indicateurs qualitatifs permettant de collecter des données sur leurs tâches et leur quotidien.

Dans la mesure du possible, élaborez les indicateurs en collaboration avec les parties prenantes du projet, hommes et femmes. Si elles ne peuvent pas participer à la conception du projet, les parties prenantes doivent passer en revue les indicateurs lors de la première phase de mise en œuvre. Cela permet d'éviter des problèmes courants à ce stade : il arrive en effet que les données requises ne soient pas disponibles ou que les parties prenantes veuillent collecter des données différentes pour mesurer les progrès accomplis. Discuter dès le départ des indicateurs avec les parties prenantes peut même contribuer à clarifier une théorie du changement ou la mise en œuvre globale.

L'annexe 1 fournit une série d'exemples d'indicateurs liés au genre pour le secteur de la justice et de la sécurité. Toutefois, il serait malavisé de reprendre les indicateurs d'autres projets ou une liste d'indicateurs types tels quels. Même si ces indicateurs sont SMART ou CREAM du point de vue de leur projet d'origine, ils se révéleront inutiles s'ils ne permettent pas de mesurer correctement les données requises pour montrer l'avancement de votre projet en faveur des résultats escomptés. Vous pouvez naturellement partir d'indicateurs types, mais il faut vérifier qu'ils permettent de mesurer les changements prévus dans votre projet, et les modifier ou les adapter en conséquence.

---

\* Les données qualitatives et quantitatives et les approches mixtes sont examinées plus en détail dans un guide du DCAF : Cromptvoets S., *Gender-responsive Organizational Climate Assessment in Armed Forces*, Genève : DCAF, 2019.



Pour les programmes d'envergure nationale ou régionale, il peut s'avérer utile d'intégrer des cibles et des indicateurs issus de cadres normatifs internationaux tels que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), les résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité ou l'objectif de développement durable (ODD) 5 relatif à l'égalité des genres. Cette question est abordée aux points suivants, après une analyse plus générale des indicateurs de genre et des indicateurs sur la violence liée au genre.

## Les indicateurs de genre

Les indicateurs qui sont ventilés par sexe ou spécifiquement axés sur le genre et qui s'intéressent à l'évolution du genre au fil du temps sont souvent appelés « indicateurs de genre ». Comme pour tous les indicateurs, les données peuvent être collectées par des méthodes quantitatives ou qualitatives. Le tableau 5 en donne quelques exemples.

Tableau 5. Les indicateurs de genre

Type d'indicateur et méthode		Exemple d'indicateur	Exemple de données
Indicateur ventilé par sexe	Quantitative	Nombre et proportion de gardiens et de gardiennes de prison, ventilés par sexe	267 (89 femmes, 178 hommes) 33 % de femmes, 67 % d'hommes
	Qualitative	Perception du harcèlement sexuel au sein du personnel militaire, ventilée par sexe	De manière générale, le personnel militaire masculin ne perçoit pas le harcèlement sexuel comme étant répandu ou grave, tandis que le personnel militaire féminin estime qu'il s'agit d'un problème grave et généralisé.
Indicateur spécifique de genre	Quantitative	Nombre d'adhérentes à l'Association des femmes policières	356 adhérentes
	Qualitative	Perception des hommes concernant les personnes LGBTI employées dans les postes de police	Les hommes disent que travailler aux côtés de collègues qu'ils pensent ou savent LGBTI ne leur pose pas de problème.

## Indicateurs relatifs à la violence liée au genre\*

Il est primordial que les institutions de sécurité et de justice collectent de manière systématique des données sur les incidents et la prévalence de la violence liée au genre afin d'améliorer la prise en charge et la prévention. De nombreuses difficultés peuvent néanmoins surgir. Par exemple, la législation nationale peut être inadaptée ; les femmes victimes peuvent avoir peur de s'adresser à des policiers hommes ; les personnes LGBTI ou les hommes victimes de violence liée au genre peuvent redouter de signaler ces actes ; les systèmes de production de statistiques policières ou judiciaires peuvent être inadaptés ; les affaires de violence liée au genre peuvent être mal classées ou ne faire l'objet d'aucun suivi, etc.

Dans la plupart des pays, des initiatives nationales, multisectorielles et multipartites ont été mises en place pour prévenir, traiter et prendre en charge les cas de violence liée au genre. Il est alors indispensable de coordonner les collectes de données réalisées par le secteur de la justice et de la sécurité et par les autres acteurs.

Il existe de nombreux ensembles d'indicateurs concernant des formes particulières de violence liée au genre. Plusieurs indicateurs des Nations Unies relatifs à la violence à l'égard des femmes sont présentés dans l'annexe 1 (Exemples d'indicateurs liés au genre pour le secteur de la justice et de la sécurité). En Europe, un groupe de spécialistes a mis au

\* Dans la présente Boîte à outils, la « violence liée au genre » (en anglais *gender-based violence*, souvent abrégé en GBV) désigne tout acte préjudiciable infligé à une personne en raison d'idées préconçues normatives concernant son genre. La violence liée au genre est un terme générique qui sert à désigner tout acte préjudiciable commis contre la volonté d'une personne et fondé sur les rôles différents que la société attribue aux hommes et aux femmes. La nature et l'étendue des types particuliers de violence liée au genre varient selon les cultures, les pays et les régions. On peut citer comme exemples les violences sexuelles, l'exploitation et les sévices sexuels, la prostitution forcée, la violence conjugale et intrafamiliale, la traite d'êtres humains, le mariage forcé ou précoce, les pratiques traditionnelles préjudiciables comme les mutilations génitales féminines, les crimes d'honneur, le lévirat ou les actes de violence homophobes et transphobes.

Sources : UN Women, « Glossaire d'égalité de sexes », <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=151&mode=letter&lang=fr> (consulté le 4 décembre 2020) ; Conseil des droits de l'homme, *Lois et pratiques discriminatoires et actes de violence dont sont victimes des personnes en raison de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre : rapport de la Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme*, A/HRC/19/41 (17 novembre 2011), paragr. 20.

point des indicateurs de la violence à l'égard des femmes qui prennent en compte d'autres facteurs : les politiques intégrées et la collecte de données ; la prévention ; la protection et le soutien ; le droit matériel ; les enquêtes, les poursuites, le droit procédural et les mesures de protection ; et la migration et l'asile\*.

Les indicateurs utilisés pour déterminer les taux de violence liée au genre doivent clairement identifier et décrire les différentes formes de violence. Il est important de tenir compte du fait que les définitions juridiques et les conceptions policières et judiciaires de la criminalité liée au genre varient considérablement d'un pays à l'autre. S'il peut être justifié, dans certains cas, d'appliquer des définitions dérivées des normes régionales ou internationales en matière de droits humains, les indicateurs de projet doivent généralement refléter les définitions du pays dont on évalue les services de sécurité et de justice.

### Indicateurs fondés sur les normes en matière de droits humains

Les États parties à des traités relatifs aux droits humains sont évalués sur la mise en œuvre de leurs obligations relevant de traités régionaux et internationaux<sup>^</sup>. L'égalité des genres étant au cœur des droits humains, les normes et critères élaborés dans ce domaine peuvent constituer des indicateurs utiles pour suivre les progrès de l'intégration du genre dans le secteur de la justice et de la sécurité.

Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme classe les indicateurs relatifs aux droits humains en trois catégories : les *indicateurs structurels*, les *indicateurs de processus* et les *indicateurs de résultat*. Ces catégories permettent de mesurer des aspects différents du secteur de la justice et de la sécurité, et elles doivent, dans l'idéal, être utilisées de manière complémentaire<sup>6</sup>.

- a. Les **indicateurs structurels** permettent d'évaluer le consentement, l'intention et l'engagement d'un État (ou d'une institution du secteur de la sécurité) à prendre des mesures conformes aux instruments internationaux et aux cadres juridiques régionaux ou nationaux. Pour les institutions de sécurité et de justice, cela intègre également les mesures prises pour se conformer au cadre politique de l'institution.

#### Exemples

- ◆ Instruments internationaux et régionaux relatifs à l'égalité des genres, comme la CEDEF ou la Convention d'Istanbul, ratifiés par l'État à telle date ;
- ◆ Plan d'action national pour la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies élaboré à telle date\*\* ;
- ◆ Loi nationale imposant à une institution publique (telle que la police ou les forces armées) d'atteindre un pourcentage déterminé de femmes dans ses effectifs avant telle date ;
- ◆ Date d'entrée en vigueur, champ d'application et contenu des politiques de l'institution pour lutter contre le harcèlement sexuel ou lié au genre.

- b. Les **indicateurs de processus** facilitent l'évaluation des efforts déployés par un État (ou une institution de sécurité ou de justice) à travers les mesures politiques et les programmes d'action mis en œuvre pour faire progresser l'égalité des genres ou intégrer une perspective de genre.

#### Exemples

- ◆ Taux d'attrition et de condamnation pour agression sexuelle dans le système pénal d'un pays ;
- ◆ Degré de participation des groupes cibles à des programmes spécifiques du secteur de la justice et de la sécurité ;

---

\* Groupe d'experts sur la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (GREVIO), « Questionnaire sur les mesures d'ordre législatif et autres donnant effet aux dispositions de la Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (Convention d'Istanbul) », Strasbourg : Conseil de l'Europe, 2016.

<sup>^</sup> Pour plus de détails sur les cadres internationaux et régionaux des droits humains relatifs à l'égalité des genres et à la sécurité et la justice, voir la section 2.7 du module 4, « Genre et justice », et le recueil de droit international publié en ligne dans le cadre de cette Boîte à outils.

\*\* Pour plus de détails sur les plans d'action nationaux « Femmes, paix et sécurité », voir le module 1, « Place du genre dans la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité ».

- ◆ Mesures de sensibilisation mises en œuvre par le secteur de la justice et de la sécurité (ou une institution du secteur de la sécurité) pour favoriser l'égalité des genres.
- c. Les **indicateurs de résultat** aident à évaluer le résultat des efforts déployés par un État (ou une institution du secteur de la sécurité) pour faire progresser l'égalité des genres ou intégrer une perspective de genre dans le secteur de la justice et de la sécurité.

#### Exemples

- ◆ Cas signalés de harcèlement sexuel et/ou lié au genre et proportion de victimes ayant obtenu réparation dans des délais raisonnables ;
- ◆ Proportion de femmes (et d'autres groupes cibles) occupant des postes opérationnels au sein d'une institution du secteur de la sécurité ;
- ◆ Promotions obtenues par des femmes (et d'autres groupes cibles) aux échelons supérieurs d'une institution du secteur de la sécurité.

#### Indicateurs fondés sur l'agenda « Femmes, paix et sécurité »\*

À ce jour, plus de 80 pays disposent d'un plan d'action national « Femmes, paix et sécurité », 11 plans d'action régionaux ont été mis en place et différentes organisations se sont également dotées de plans d'action institutionnels<sup>7</sup>. Les plans d'action nationaux et régionaux peuvent comporter des indicateurs qu'il est possible d'inclure dans les programmes de sécurité et de justice à l'échelle nationale ou institutionnelle. Les rapports mis en place au titre des plans d'action nationaux peuvent également constituer une source d'analyse et de données pour la conception de programmes.

Différents cadres d'indicateurs multinationaux ont été élaborés au titre de l'agenda « Femmes, paix et sécurité ». Certains de ces indicateurs présentent un intérêt pour le suivi de l'égalité des genres dans le secteur de la justice et de la sécurité, et pourraient être intégrés dans les cadres de suivi des projets.

Au niveau des Nations Unies, à la demande du Conseil de sécurité, un groupe de travail technique a proposé en 2010 un ensemble de 26 indicateurs liés à des thèmes précis des résolutions 1325 (2000) et 1820 (2008) du Conseil de sécurité (tableau 6).

Tableau 6. Indicateurs mondiaux de suivi de la résolution 1325

1	Incidence des cas de violence sexuelle dans les pays touchés par un conflit
2	Présentation de données sur les violations des droits des femmes et des filles dans les rapports périodiques des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales des Nations Unies
3(a)	Nombre de violations des droits fondamentaux des femmes et des filles qui sont signalées, renvoyées à une juridiction ou font l'objet d'une enquête par les organes de défense des droits humains
3(b)	Présence de représentantes d'associations féminines et d'organisations de la société civile à des postes administratifs ou de direction dans les organes de défense des droits humains
4	Pourcentage de cas signalés d'exploitation ou d'abus sexuels supposément perpétrés par du personnel militaire ou civil de maintien de la paix ou des agents humanitaires qui sont renvoyés à une juridiction, font l'objet d'une enquête ou donnent lieu à l'adoption de mesures
5(a)	Nombre et pourcentage de directives établies par les responsables des composantes militaires à l'intention des soldats de la paix, et d'instructions permanentes, qui comportent des mesures destinées à protéger les droits fondamentaux des femmes et des filles
5(b)	Nombre et pourcentage de manuels militaires, de plans nationaux de gestion de la sécurité, de codes de conduite et d'instructions permanentes ou de protocoles des forces de sécurité nationales qui comportent des mesures destinées à protéger les droits fondamentaux des femmes et des filles

\* Pour plus d'informations sur le sujet, voir la note de synthèse « L'agenda "Femmes, paix et sécurité" par le prisme de la gouvernance du secteur de la sécurité ».

6	Nombre et type de mesures prises par le Conseil de sécurité en relation avec sa résolution 1325 (2000), notamment en vue de prévenir les violations des droits fondamentaux des femmes et des filles dans les situations de conflit et d'y remédier
7	Nombre et proportion de femmes participant à la prise de décisions dans les organisations régionales chargées de prévenir les conflits
8	Nombre et pourcentage d'accords de paix comportant des dispositions particulières visant à améliorer la sécurité et la condition des femmes et des filles
9	Nombre et pourcentage de femmes occupant des postes de haut niveau dans les opérations des Nations Unies déployées dans les pays touchés par un conflit
10	Niveau de compétences en matière de genre parmi le personnel de l'ONU occupant des postes de haut niveau dans les pays touchés par un conflit
11(a)	Participation des femmes aux négociations de paix officielles
11(b)	Présence de femmes ayant qualité d'observatrice officielle ou dotées du statut consultatif au début et à la fin des négociations de paix
12	Participation des femmes à la vie politique dans les pays touchés par un conflit
13	Nombre et pourcentage de missions du Conseil de sécurité dont les mandats et les rapports tiennent compte des problèmes particuliers des femmes et des filles
14	Indice de la sécurité des femmes et des filles
15	Protection des droits fondamentaux des femmes et des filles par la législation nationale en application des normes internationales
16	Présence des femmes dans les secteurs de la justice et de la sécurité dans les pays touchés par un conflit
17	Mécanismes nationaux de contrôle des armes légères
18	Pourcentage de femmes employées dans le cadre des programmes de relèvement économique rapide
19	Nombre et pourcentage de cas de violence sexuelle contre des femmes et des filles qui sont renvoyés à une juridiction et font l'objet d'une enquête et d'une condamnation
20	Nombre et pourcentage de tribunaux disposant des moyens voulus pour juger les violations des droits fondamentaux des femmes et des filles, une attention particulière étant accordée à la sécurité des victimes
21(a)	Mortalité maternelle
21(b)	Taux d'inscription dans les cycles d'enseignement primaire et secondaire, ventilés par sexe
22	Les cadres de planification stratégique dans les pays touchés par un conflit comportent-ils une analyse, des objectifs, des indicateurs et des budgets tenant compte des différences entre hommes et femmes ?
23	Part de fonds débloqués et alloués à des organisations de la société civile, notamment les associations féminines, qui sont consacrés aux problèmes que rencontrent les femmes dans les pays touchés par un conflit
24	Fonds débloqués et affectés à l'appui de programmes de secours, de relèvement, de paix et de sécurité tenant compte des différences entre les sexes, qui sont mis en œuvre dans les pays touchés par un conflit
25(a)	Nombre et pourcentage des mécanismes de justice transitionnelle prévus dans les accords de paix dont les mandats comportent des dispositions relatives aux droits et à la participation des femmes et des filles
25(b)	Nombre et pourcentage de femmes et de filles bénéficiant de programmes d'indemnisation, et type de prestations
26	Nombre et pourcentage d'anciennes combattantes associées à des forces ou groupes armés qui bénéficient de prestations dans le cadre des programmes de désarmement, de démobilisation et de réintégration

Pour plus de précisions sur ces indicateurs, voir Conseil de sécurité des Nations Unies, *Les femmes, la paix et la sécurité* : rapport du Secrétaire général, S/2010/173 (6 avril 2010), accessible à l'adresse <https://undocs.org/fr/S/2010/173>.

En 2017, le Georgetown Institute for Women, Peace and Security et l'Institut de recherche sur la paix d'Oslo ont publié un indice intitulé « Women, Peace and Security Index », qui classe 153 pays\* selon trois dimensions – l'inclusion, la justice et la sécurité – afin de mesurer le bien-être des femmes. Les indicateurs intéressant le secteur de la justice et de la sécurité sont les suivants :

- ◆ **Représentation parlementaire** (*dimension de l'inclusion*)  
Pourcentage de sièges occupés par des femmes dans les chambres basse et haute du parlement national
- ◆ **Discrimination juridique** (*dimension de la justice*)  
Score cumulatif des lois et règlements qui limitent la capacité des femmes à participer à la société ou à l'économie, ou qui établissent une différence entre les hommes et les femmes
- ◆ **Violence conjugale** (*dimension de la sécurité*)  
Pourcentage de femmes ayant subi des violences physiques ou sexuelles commises par leur partenaire au cours des 12 derniers mois
- ◆ **Perception de la sécurité locale** (*dimension de la sécurité*)  
Pourcentage de femmes âgées de 15 ans et plus qui déclarent se sentir en sécurité lorsqu'elles marchent seules la nuit dans la ville ou la zone où elles vivent
- ◆ **Violence organisée** (*dimension de la sécurité*)  
Nombre annuel moyen de morts au combat lors de conflits étatiques, non étatiques et unilatéraux, pour 100 000 personnes, entre 2016 et 2018.

Voici un troisième exemple : en 2015, Women in International Security et le Belgrade Centre for Security Policy ont publié le « 1325 Scorecard », un système de notation composé d'un ensemble d'indicateurs et d'un cadre de notation, destiné à évaluer la détermination des États membres de l'OTAN à mettre en œuvre les principes de l'agenda « Femmes, paix et sécurité » au sein de leurs forces armées<sup>^</sup>. Ces indicateurs peuvent se révéler particulièrement utiles pour les projets impliquant des forces armées et des institutions ou opérations militaires.

### Indicateurs fondés sur les objectifs de développement durable

En 2015, la communauté internationale s'est fédérée autour d'une vision commune de paix et de prospérité pour tous les peuples et pour la planète avec l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui établit 17 objectifs de développement durable (ODD) liés les uns aux autres.

Dans la présente Boîte à outils, la note de synthèse « Les objectifs de développement durable, le secteur de la sécurité et l'égalité des genres » examine le rôle du secteur de la justice et de la sécurité dans la réalisation des objectifs du Programme de développement durable, en particulier des ODD 5 et 16. En effet, l'ODD 16 vise à « promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous », tandis que l'ODD 5 entend « parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ».

Les ODD ont été traduits en 169 cibles, par rapport auxquelles 232 indicateurs ont été définis. Selon l'envergure et le champ d'application des projets, ces cibles et indicateurs, en particulier ceux des ODD 16 et 5, peuvent être intégrés dans les programmes de sécurité et de justice. À défaut, ils peuvent néanmoins fournir des idées pour d'autres objectifs et indicateurs\*\*.

Les indicateurs associés à l'ODD 16 font référence à une ventilation des données par sexe et par âge uniquement. Cependant, lorsque c'est possible et opportun, les données doivent également être ventilées selon d'autres facteurs, comme indiqué dans la section 4.2.

\* Georgetown Institute for Women, Peace and Security et Institut de recherche sur la paix d'Oslo, « Women, Peace and Security Index 2019/20 », Washington : GIWPS et PRIO, 2019, p. 12.

<sup>^</sup> Women in International Security, « The 1325 Scorecard », [www.wiisglobal.org/programs/unscr-1325-nato/](http://www.wiisglobal.org/programs/unscr-1325-nato/)

\*\* Il existe de nombreuses ressources consacrées au suivi des ODD. Certaines d'entre elles sont présentées dans la section 7. Les indicateurs relatifs aux ODD sont énumérés dans Division de statistique, *Cadre mondial d'indicateurs relatifs aux objectifs et aux cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030*, A/RES/71/313; E/CN.3/2018/2, E/CN.3/2019/2, E/CN.3/2020/2, accessible à l'adresse [https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%202020%20review\\_Fre.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%202020%20review_Fre.pdf)

#### 4.4 Choisir les méthodes de collecte de données d'un projet

De nombreuses méthodes peuvent être utilisées pour collecter des données de suivi adaptées à l'envergure et à la portée d'un projet. En règle générale, les projets s'appuient sur des études documentaires, c'est-à-dire l'examen de rapports, de procès-verbaux, de comptes rendus d'événements, etc. Le tableau 7 présente d'autres options, assorties d'exemples.

La collecte de données peut se révéler coûteuse et chronophage. Les méthodes employées doivent être réalistes et intégrées dans la planification du projet afin de garantir que les ressources nécessaires (humaines, financières et matérielles) sont disponibles et affectées (voir la partie « Ressources humaines et financières », page 40).

Du fait de la nature hiérarchique et politique de nombreuses institutions étatiques et non étatiques du secteur de la justice et de la sécurité, il peut s'avérer nécessaire de prendre des dispositions pour faciliter l'accès aux informations requises pour le suivi, en prévoyant par exemple des demandes officielles et des réunions avec la direction.

Lorsque vous planifiez la collecte de données, tenez compte des aspects croisés des identités collectives et individuelles. Prenons, par exemple, un indicateur destiné à collecter des données sur l'attitude de policiers (hommes) face à la corruption. Un groupe de discussion unique tiendra probablement des propos très différents de ceux qu'on pourra recueillir dans le cadre de deux groupes distincts, l'un regroupant des hauts gradés et l'autre des policiers moins gradés. De même, si l'on souhaite collecter des données sur l'expérience carcérale des femmes, les résultats seront certainement très différents selon que l'enquête est menée auprès de femmes sélectionnées au hasard ou en ciblant des femmes issues de minorités ethniques. En outre, le genre des personnes chargées de collecter les données peut aussi peser dans le processus.

Tableau 7. Résumé des principales méthodes de collecte de données et exemples

Méthode	Objectif	Avantages	Inconvénients	Techniques	Exemple
<b>Enquête (quantitative)</b>	Comprendre la fréquence ou l'envergure  Généraliser à l'ensemble de la population	Efficace et économique  Anonymat et confidentialité	Biais de non-réponse (il existe des différences notables entre les personnes qui répondent et celles qui ne répondent pas)	Questionnaire envoyé par courrier  Questionnaire en ligne  Questionnaire par téléphone  Questionnaire en face à face	<i>Exemple : les enquêtes qui interrogent de jeunes recrues sur leur expérience de la formation initiale peuvent révéler comment l'équité et l'inclusion sont perçues</i>
<b>Entretien (qualitatif)</b>	Comprendre précisément comment ou pourquoi	Obtention de données riches et détaillées	Peu optimal en termes de temps et de ressources  Incidence de la personne qui conduit l'entretien  Possibilités de généralisation	En personne  Par téléphone	<i>Exemple : les entretiens avec des personnes ayant rendu visite à un membre de leur famille dans un centre de détention peuvent fournir des détails très précis sur leur expérience</i>

<b>Groupe de discussion (qualitatif)</b>	Recueillir un large éventail de réponses	Diversité des opinions sur un sujet	Incidence de la qualité de l'animation  Sensibilité du sujet  Validité et possibilités de généralisation	Entretien collectif guidé avec des personnes ayant quelque chose en commun  Permet de recueillir des points de vue et des avis d'ensemble  Réponses souvent codées en catégories et analysées de manière thématique	<i>Exemple : des groupes de discussion avec des hommes et des femmes vivant dans des localités frontalières peuvent renseigner sur le comportement du personnel de l'immigration à la frontière à l'égard des femmes et des hommes</i>
--	--	-------------------------------------	--	---	--

*D'après Crompvoets S., Gender-responsive Organizational Climate Assessment in Armed Forces, Genève : DCAF, 2019, p. 31-32.*

Pour les projets d'envergure nationale, pensez à contacter l'office national de statistique du pays concerné : il collecte peut-être déjà des données utiles pour le projet.

### Éthique\*

Quelle que soit la méthode employée pour collecter les données qui serviront au suivi du projet, il est essentiel de *ne pas nuire*. Cette approche suppose notamment de prendre en compte ce que l'on appelle souvent l'éthique de la recherche, dont les principes fondamentaux sont les suivants<sup>8</sup>.

- ◆ Le **consentement éclairé**. Les personnes qui fourniront des renseignements démographiques personnels doivent recevoir suffisamment d'informations sur la finalité, les risques et les avantages du processus de collecte de données pour pouvoir décider de participer en connaissance de cause.
- ◆ La **confidentialité**. Le respect des droits humains suppose que tout projet intègre des mesures pour gérer les données sensibles de manière appropriée et pour éviter toute utilisation abusive. Les personnes qui participeront à la collecte de données doivent avoir l'assurance que la confidentialité et la vie privée seront respectées.
- ◆ L'**anonymat**. Si le processus de collecte de données repose sur l'anonymat, assurez-vous qu'une analyse des risques est entreprise pour déterminer si cet anonymat peut être garanti de façon réaliste tout au long de la collecte et de l'analyse des données. Souvent, il est possible de retrouver l'identité des individus concernés en analysant des données dites anonymes et en les recoupant avec d'autres informations.

Ces considérations sont particulièrement importantes lors de la collecte de données en provenance ou au sujet de groupes stigmatisés, notamment les membres de minorités ethniques ou religieuses, les personnes LGBTI ou les victimes de violences sexuelles.

Les personnes chargées de la collecte des données doivent être formées à l'éthique de la recherche, à la confidentialité, ainsi qu'au stockage et à la protection des données. Des mesures peuvent s'avérer nécessaires pour garantir leur sécurité et celle des personnes qui fournissent des informations. Les données de suivi qui seront communiquées aux parties prenantes extérieures doivent également être déterminées avec soin.

\* Les questions d'éthique, notamment le consentement des participant-e-s, la confidentialité et l'évaluation des risques lors de la collecte d'informations auprès de la population, sont examinées plus en détail dans le guide du DCAF réalisé par S. Crompvoets, *Gender-responsive Organizational Climate Assessment in Armed Forces*, déjà cité.

## Ressources humaines et financières pour le suivi des projets

Il est essentiel d'allouer des ressources importantes au suivi. Or, cet aspect est souvent négligé. La collecte de données généralisables, valables et fiables (des données d'enquête de qualité sur les perceptions locales de la sécurité, par exemple) peut certes coûter cher, mais ces données sont très utiles pour appréhender les progrès à long terme. Pour suivre l'évolution de la situation, les données doivent être collectées de façon répétée, ce qui peut entraîner des coûts élevés. Le processus implique également d'investir beaucoup de temps dans l'analyse des données si l'on veut les interpréter afin d'éclairer l'orientation et l'évolution du projet.

Dans des institutions du secteur de la justice et de la sécurité comme les forces armées ou la police, les projets visant à promouvoir l'égalité des genres, et donc leurs activités de suivi, viennent souvent s'ajouter aux responsabilités existantes du personnel de projet. Dès lors, la planification du projet doit intégrer :

- ◆ des mesures visant à garantir que le personnel du projet dispose du temps nécessaire, dans ses tâches quotidiennes, pour collecter des données, y compris ailleurs que dans les capitales et les sièges sociaux ou quartiers généraux ;
- ◆ les processus de collecte de données existants au sein de l'institution qui pourraient faciliter le suivi du projet ;
- ◆ les approbations du haut commandement nécessaires à la bonne transmission à la chaîne de commandement des directives permettant la collecte de données

Les responsables de la collecte des données doivent avoir une solide compréhension commune des concepts de genre associés aux données qu'ils et elles recueillent. Leurs propres biais et stéréotypes de genre peuvent influencer sur la manière dont les données sont collectées. Dans un projet consacré au harcèlement sexuel au sein de la police, par exemple, quelqu'un sera sans doute chargé de collecter des données relatives au nombre de plaintes déposées. Si cette personne n'a pas de définition claire du harcèlement sexuel, elle risque de se tromper dans le classement des plaintes examinées. Durant la planification du projet, il faudra peut-être prévoir du temps et des ressources pour former les responsables de la collecte des données. On peut également envisager de faire appel à des spécialistes externes lors d'étapes stratégiques du processus de suivi.

Des ressources financières, humaines et matérielles supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires pour garantir une gestion sûre et performante des données pendant toute la durée du projet. Les capacités de stockage et de gestion des données peuvent avoir une incidence sur la portée et l'échelle des activités de suivi. À la fin du projet, il faudra aussi supprimer les données collectées de manière appropriée, ce qui peut, là encore, nécessiter des ressources.



## Notes de bas de page

---

1. Winkler I. T. et Satterthwaite M., « Leaving no one behind? Persistent inequalities in the SDGs », *International Journal of Human Rights*, 2017, vol. 21 (8), p. 1073-1097, à la p. 1076.
2. Ce point revêt également une grande importance pour ce qui touche au handicap. Le Groupe de Washington sur les statistiques du handicap, créé sous l'égide de la Commission de statistique des Nations Unies, fournit des outils de collecte de données qui permettent de comparer des données du monde entier sur le handicap : Groupe de Washington sur les statistiques du handicap, « Frequently Asked Questions », 2019, [www.washingtongroup-disability.com/frequently-asked-questions](http://www.washingtongroup-disability.com/frequently-asked-questions) (consulté le 4 décembre 2020).
3. Winkler et Satterthwaite, ouvr. cité (note 1), p. 1086-1088.
4. PNUD, *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, New York : PNUD, 2009, p. 58.
5. Direction générale de la coopération internationale et du développement de la Commission européenne, Concept Paper n° 5: *Indicators to measure social protection performance. Implications for EC programming*, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2017, p. 22.
6. D'après Haut-Commissariat aux droits de l'Homme, *Indicateurs des droits de l'homme : Guide pour mesurer et mettre en œuvre*, Genève et New York : HCDH, 2012 ; Feiring B., Thornberry F. et Hassler A., *Droits humains et données : outils et ressources pour le développement durable*, Copenhague : Institut danois des droits de l'homme, 2017.
7. Ligue internationale des femmes pour la paix et la liberté (WILPF), « Member States », PeaceWomen, 2019, [www.peacewomen.org/member-states](http://www.peacewomen.org/member-states) (consulté le 4 décembre 2020).
8. Winkler et Satterthwaite, ouvr. cité (note 1), p. 1086-1088.



## 5. Comment intégrer le genre dans l'évaluation et les apprentissages tirés des programmes pour le secteur de la justice et de la sécurité ?

L'objectif stratégique d'une évaluation de projet est de montrer les enseignements tirés, de valider les résultats et de fournir des données factuelles crédibles et fiables en vue de la prise de décisions. Généralement réalisée à la fin d'un projet (évaluation sommative), elle peut également être menée tout au long du projet (évaluation formative). On peut évaluer de quelle façon le projet atteint l'objectif général ou les objectifs spécifiques escomptés, ou tenter de déterminer dans quelle mesure le projet a appliqué la stratégie définie dans son modèle logique (évaluation de processus).

Le suivi et l'évaluation sont souvent traités ensemble, mais il s'agit de processus distincts, comme l'illustre le tableau 8. De nombreuses organisations perçoivent néanmoins le lien fondamental qui existe entre la conception, le suivi et l'évaluation des projets, ainsi que les formes de redevabilité et d'apprentissage que ces aspects constituent (encadré 6).

Tableau 8. Différences entre le suivi et l'évaluation

	Suivi	Évaluation
Définition	Suivi systématique des progrès par rapport aux objectifs et indicateurs prévus	Évaluation systématique et objective des résultats attendus et obtenus visant à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions
Objectif	Apprentissage, prise de décisions et redevabilité	Apprentissage, prise de décisions et redevabilité
Responsable	Équipe de projet et partenaire(s) de mise en œuvre	Consultant-e indépendant-e ou externe, ou unité de l'organisation différente de l'équipe du projet
Durée	Continue, tout au long du cycle de vie du projet	À des stades spécifiques du cycle de vie du projet : au départ, à mi-parcours, à la fin du projet ou plusieurs années après la fin du projet
Type et source d'informations	Quantitatives ou qualitatives ; données primaires du projet, données secondaires	Quantitatives et/ou qualitatives Données primaires et secondaires
Types d'analyse	Suivi des répercussions des réalisations, de l'évolution des objectifs spécifiques et, dans la mesure du possible, de l'objectif général Suivi de l'exécution effective et en temps voulu des activités et de la disponibilité des moyens nécessaires	Triangulation pour mesurer la réalisation du projet et sa contribution aux objectifs spécifiques et à l'objectif général Différents cadres d'analyse Porte en définitive un jugement sur l'efficacité
Utilisation	Peut mener à des changements dans la planification et le budget du projet	Peut mener à des changements dans l'orientation stratégique, la planification et le budget du projet, la structure organisationnelle, l'affectation des ressources et l'innovation

Image: Le lieutenant-colonel Olga Scripovskaia, qui a dirigé l'équipe la plus importante de la Mission spéciale de surveillance de l'OSCE en Ukraine, a été reconnue pour sa contribution essentielle à l'ouverture à la diversité des réunions avec les acteurs de la sécurité, où les hommes dominaient habituellement, 2017 © OSCE/Cliff Volpe.

L'*apprentissage* est un aspect essentiel des programmes visant à faire progresser l'égalité des genres dans le secteur de la justice et de la sécurité, car il est difficile de mesurer des changements à long terme. Dans un projet, l'objectif fondamental de l'apprentissage est de repérer et de comprendre où les activités ont réussi et où elles ont échoué. Si le projet essuie un échec, l'apprentissage permet à l'organisation d'étudier en détail cette expérience afin de mieux comprendre ce qui pourrait être fait autrement. Il faut, pour cela, qu'elle accepte l'échec en vue d'en tirer des enseignements, qu'elle adapte les programmes en cours et qu'elle change d'approche pour l'avenir. De nombreuses organisations partagent sans doute cette intention. Cependant, une fois qu'un projet a démarré, la pression de devoir « obtenir des résultats » se traduit trop souvent par des adaptations quasi inexistantes. De même, après une évaluation, les « enseignements tirés » sont bien notés, mais les approches ne sont jamais adaptées.

Il est important que l'aspect « apprentissage » soit considéré comme une priorité lors de l'évaluation de projets visant à faire progresser l'égalité des genres dans le secteur de la justice et de la sécurité. Pour déterminer ce qui fonctionne dans ce domaine, il est essentiel de savoir également ce qui ne fonctionne pas. De nombreuses ressources sont consacrées aux évaluations sensibles au genre (voir la section 7). C'est la raison pour laquelle le sujet est traité de manière relativement succincte dans ce module : celui-ci expose les principaux critères d'évaluation, présente des méthodologies d'évaluation variées et met en lumière quelques considérations relatives à la planification et l'affectation de ressources pour l'évaluation et l'apprentissage.

#### **Encadré 6. L'approche féministe d'Oxfam International en matière de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage**

Oxfam International a mis en place un processus détaillé pour mieux comprendre comment appliquer des principes féministes dans son approche en matière de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage. Sa réflexion interne découle de la formulation, en 2013, de principes féministes visant à guider le processus d'apprentissage dans le cadre des programmes, tout en cherchant à transformer les inégalités et les rapports de force entre les genres qui entraînent des discriminations. Oxfam reconnaît qu'une approche transformatrice exige la contribution de toutes les personnes concernées, et en particulier la participation significative des femmes.

*Source : Wakefield S. et Koerppen D., Applying feminist principles to program monitoring, evaluation, accountability and learning, New York : Oxfam, 2017, p. 3.*

## 5.1 Critères et questions d'évaluation

Lors de la réalisation ou de la commande d'une évaluation pour un programme, il est possible d'adopter ou d'adapter différents ensembles de critères d'évaluation mis au point par des organisations multilatérales.

Les critères d'évaluation du CAD-OCDE sont les suivants\* :

- ◆ la **pertinence** (dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils encore valables pour l'acteur concerné ?)
- ◆ l'**efficacité** (dans quelle mesure les objectifs du programme ont-ils été atteints ?)
- ◆ l'**efficience** (les activités ont-elles présenté un bon rapport coût/efficacité ?)
- ◆ l'**impact** (quels ont été les effets du programme ?)
- ◆ la **viabilité** (dans quelle mesure les bénéfices du programme ont-ils perduré après la fin du financement ?).

\* Réseau du CAD-OCDE sur l'évaluation du développement, « Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement », 2019, <http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm> (consulté le 4 décembre 2020).

L'OSCE reprend la liste du CAD-OCDE, à laquelle elle ajoute deux critères :

- ◆ la **cohérence** (le projet était-il complémentaire d'autres interventions de l'OSCE ?)
- ◆ la **valeur ajoutée** (quelle différence la réalisation du projet par l'OSCE fait-elle<sup>1</sup> ?).

Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation fait également appel aux critères du CAD-OCDE, accompagnés d'un ensemble de « normes et règles d'évaluation ». L'une de ces normes s'intitule « Droits de l'homme et égalité des sexes » :

Les valeurs et principes universellement reconnus des droits de l'homme et de l'égalité des sexes doivent être pris en compte à tous les stades de l'évaluation. Il incombe aux évaluateurs et aux gestionnaires d'évaluation de garantir le respect, l'intégration et la promotion de ces valeurs, conformément à l'engagement visant à « ne laisser personne de côté »\*.

---

\* Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), *Normes et règles d'évaluation*, New York : UNEG, 2016-2017, p. 12.

Les questions d'évaluation guident, encadrent et définissent le champ d'application du processus. Le meilleur moyen d'optimiser les apprentissages tirés d'une évaluation consiste donc à s'assurer que ces questions sont claires et précises. Le nombre de questions d'évaluation est habituellement limité à cinq, ce qui permet d'étudier chaque question en profondeur et d'apporter des réponses substantielles. Si la promotion de l'égalité des genres ou l'autonomisation des femmes fait partie des principaux objectifs spécifiques du projet, la logique impose de veiller à ce qu'au moins une des cinq questions lui soit consacrée. Pour limiter le nombre de questions, l'équipe de projet et les principales parties prenantes, femmes et hommes, doivent décider d'un commun accord des points les plus importants que devra traiter l'évaluation, et accepter qu'il ne soit pas possible de répondre à toutes les interrogations.

## 5.2 Choisir les méthodes d'évaluation et d'apprentissage dans le cadre d'un projet

Une fois les questions d'évaluation arrêtées, il est possible de définir les méthodes de recherche qui seront employées pour la collecte des informations. Les méthodes décrites dans la section 4.4 au sujet du suivi peuvent être réutilisées à des fins d'évaluation. En fonction de l'ampleur et de la portée de l'évaluation, il peut être possible d'utiliser d'autres méthodes de recherche qualitative, comme celles présentées dans le tableau 9.

### Ressources humaines et financières pour l'évaluation et l'apprentissage dans le cadre d'un projet

Comme pour le suivi, il est indispensable de disposer de ressources humaines, de moyens financiers et d'un délai suffisants pour procéder aux évaluations. Il faut également s'assurer que les enseignements sont partagés, puis intégrés aux phases ultérieures du programme ou à la conception de nouveaux programmes. Si aucun budget n'est prévu pour l'évaluation et l'apprentissage, il arrive trop souvent que l'on omette ces étapes.

Les évaluations peuvent être réalisées par des évaluateurs et évaluatrices externes ou internes ayant déjà des liens avec le projet ou l'organisation. Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients. Une évaluation externe est associée à une plus grande indépendance, ce qui lui confère souvent plus de crédibilité, mais elle coûtera probablement plus cher. L'évaluation interne présente l'avantage d'être réalisée par des personnes qui sont au fait des tenants et des aboutissants du projet, et qui pourront par conséquent produire des résultats plus faciles à exploiter.

Les évaluations des programmes de sécurité et de justice ont souvent pour défaut de ne pas intégrer l'expertise genre dans les critères de sélection des évaluatrices et évaluateurs. Il s'agit fréquemment de spécialistes du secteur de la justice et de la sécurité, mais sans

expérience des programmes de promotion de l'égalité des genres. Le cas échéant, il faudra étoffer l'équipe d'évaluation en y intégrant un-e spécialiste des évaluations sensibles au genre.

Enfin, il convient d'élaborer une stratégie pour déterminer comment les résultats de l'évaluation seront communiqués aux partenaires et aux autres parties prenantes du projet, en accordant une attention particulière à leur communication aux femmes, aux hommes et aux autres groupes destinataires. Il est important de montrer à toutes les personnes qui participent au projet, y compris aux processus de suivi et d'évaluation, comment les informations collectées ont été utilisées. Il est également important de partager les enseignements tirés des interventions concernant l'égalité des genres dans le domaine de la justice et de la sécurité avec les communautés de pratique locales, nationales et internationales qui œuvrent à l'amélioration des services personnels de sécurité et de justice. Plus on tire et on partage d'enseignements, aussi bien positifs que négatifs, sur les programmes, plus le secteur de la justice et de la sécurité sera à même d'atteindre et de soutenir l'égalité des genres.

Tableau 9. Exemples de méthodes de recherche à des fins d'évaluation

		<i>Pour plus d'informations, voir</i>
Récolte des résultats	Cette méthode ne part pas de résultats prédéterminés pour mesurer les progrès accomplis. Elle recueille des données factuelles sur ce qui a été réalisé et remonte les faits pour déterminer si le projet a contribué à ce changement et, le cas échéant, comment il y a contribué.	Saferworld, <i>Doing things differently: Rethinking monitoring and evaluation to understand change</i> , Londres : Saferworld, 2016.
Enquête appréciative (EA)	Processus qui tire parti des « forces intérieures positives » d'une organisation au lieu de chercher à surmonter ou à minimiser ses faiblesses. Repose sur un cycle en quatre étapes (découverte, rêve, conception et destinée) et sur une approche globale des systèmes.	Cooperrider D. and Associates, « What is appreciative inquiry? », <a href="http://www.davidcooperrider.com/ai-process/">www.davidcooperrider.com/ai-process/</a> (consulté le 4 décembre 2020).
Changement le plus significatif (MSC)	Processus participatif impliquant la collecte de témoignages de changements significatifs sur le terrain et la sélection systématique du plus significatif d'entre eux par des groupes de parties prenantes qui sont chargés d'« examiner » les répercussions du projet. Une fois les témoignages recueillis, une réunion est organisée pour les lire à voix haute et débattre en profondeur de la valeur des changements rapportés.	Davies R. et Dart J., « The 'most significant change' (MSC) technique: A guide to its use », 2005.
Évaluation des bénéficiaires	A pour objectif d'évaluer la valeur d'une activité telle qu'elle est perçue par les bénéficiaires du projet et d'intégrer les résultats dans les activités du projet. Cette technique repose notamment sur une écoute systématique qui permet de mettre en avant les priorités et les préoccupations des bénéficiaires.	Salmen L. F., « Beneficiary assessment: An approach described », Environment Department Working Papers No. 23, Washington : Banque mondiale, 1995.
Histoires institutionnelles	Récit décrivant en plusieurs points clés comment les dispositifs institutionnels (nouvelles méthodes de travail) ont évolué au fil du temps, contribuant ainsi à la mise en place de méthodes plus efficaces pour atteindre les objectifs du projet.	Site web de Better Evaluation, <a href="http://www.betterevaluation.org">www.betterevaluation.org</a> (consulté le 4 décembre 2020).
Essai contrôlé randomisé (ECR)	Type d'évaluation de l'objectif général reposant sur un accès aléatoire au programme qui limite les biais et produit une estimation d'impact valable en interne. Cette méthode compare les résultats entre le groupe qui bénéficie du projet et les groupes qui n'en bénéficient pas.	Site web de Better Evaluation, <a href="http://www.betterevaluation.org">www.betterevaluation.org</a> (consulté le 4 décembre 2020).

## Notes de bas de page

1. Lust S., *Project Management in the OSCE: A Manual for Programme and Project Managers*, Vienne : OSCE, 2010, p. 97.







## 6. Questions pour guider l'auto-évaluation institutionnelle

Les questions ci-dessous sont destinées à guider les institutions dans l'auto-évaluation de leurs processus existants en ce qui concerne l'intégration du genre dans la conception et le suivi des projets et programmes pour le secteur de la justice et de la sécurité. Cette liste n'est pas exhaustive. Elle a vocation à être complétée et adaptée en fonction du contexte de chaque institution.

D'autres ressources d'appui aux auto-évaluations institutionnelles sont présentées dans la section 7.

Questions	Exemples de données ou de processus à analyser
Votre institution procède-t-elle à des analyses de genre (ou intègre-t-elle une analyse de genre dans son outil d'analyse) afin d'orienter la conception des programmes ou des projets ?	Cadres de gestion des programmes ou des projets
Votre institution élabore-t-elle une théorie du changement pour chaque projet ?	Cadres de gestion des programmes ou des projets
Votre institution prévoit-elle des postes réservés aux activités de suivi dans les budgets des projets ?	Budgets des projets
Votre institution veille-t-elle à ce que toutes les données collectées pour le suivi et l'évaluation soient ventilées par sexe ?	Cadres de suivi des projets
Votre institution veille-t-elle à ce que les données collectées pour le suivi et l'évaluation soient ventilées selon d'autres catégories ?	Cadres de suivi des projets
Votre institution inclut-elle des évaluations dans les budgets des projets ?	Cadres de suivi des projets
Votre institution procède-t-elle à des évaluations pour tous les programmes et projets ?	Cadres de gestion des programmes ou des projets
Votre institution intègre-t-elle une perspective de genre dans l'évaluation de ses projets ?	Cadres de gestion des programmes ou des projets
Votre institution veille-t-elle à ce que les systèmes de gestion des projets respectent les principes de l'égalité des genres et des chances ?	Cadres de gestion des programmes ou des projets
Votre organisation dispose-t-elle d'un mécanisme pour faire en sorte que les enseignements tirés des évaluations (et des projets en général) soient intégrés dans la conception des nouveaux projets ?	Cadres de gestion des programmes ou des projets
Votre organisation offre-t-elle au personnel une formation interne sur l'analyse de genre ?	Registres des formations internes dispensées au personnel
Votre organisation possède-t-elle une culture de l'évaluation et de l'apprentissage ?	Documentation des processus d'examen des analyses, des théories du changement et des cadres de suivi Évaluations des programmes ou des projets

Image: Des cadettes de la police thaïlandaise participant à la toute première formation de l'École des cadets de police sur la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles, 2012 © UN Women/Panya Janjira.



## 7. Ressources complémentaires

### Analyse de genre et analyse de l'économie politique

Barnes Robinson K. et Cordaid, *Manuel sur le genre, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État*, La Haye : Cordaid, 2016.

Bastick M., *Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice*, Genève : DCAF, 2011.

Bell M., « Data collection in relation to LGBTI people », Luxembourg : Union européenne, 2017.

Bureau international du travail, *A Manual for Gender Audit Facilitators: The ILO Participatory Gender Audit Methodology*, 2<sup>e</sup> édition, Genève : OIT, 2012. La 1<sup>re</sup> édition, parue en 2008, est disponible en français sous le titre *Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre. Méthodologie participative du BIT*.

CARE, « Analyse rapide de genre », 2019, <https://insights.careinternational.org.uk/in-practice/rapid-gender-analysis>.

Conciliation Resources, *Trousse à outils sur le genre et l'analyse des conflits pour les personnes œuvrant pour la paix*, Londres : Conciliation Resources, 2015.

Crompvoets S., *Gender-responsive Organizational Climate Assessment in Armed Forces*, Genève : DCAF, 2019.

Denney L., *Using political economy analysis in conflict, security and justice programmes*, Londres : ODI, 2016.

Denney L. et Domingo P., *Political economy analysis: Guidance for legal technical assistance*, Londres : Rule of Law Expertise (ROLE UK), 2017

Haines R. et O'Neil T., *Putting gender in political economy analysis: Why it matters and how to do it*, Londres : Gender and Development Network, 2018.

Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, « Compilation d'outils d'évaluation de la justice pénale », Vienne : ONUDC, 2006.

OSCE/ODIHR, *Gender and early warning systems: An introduction*, Varsovie : OSCE, 2009.

OSCE/ODIHR, *Making Laws Work for Women and Men: A Practical Guide to Gender-Sensitive Legislation*, Varsovie : OSCE, 2017.

Partenariat mondial pour la prévention des conflits armés, *Conflict analysis framework: Field guidelines and procedures*, La Haye : Partenariat mondial pour la prévention des conflits armés, 2015.

---

Image: Irlanda Pop, maire de Lanquín, une municipalité du département d'Alta Verapaz au Guatemala, était en 2018 la seule maire autochtone et l'une des dix femmes maires du pays. Elle a participé au IV<sup>e</sup> Sommet ibéro-américain sur les programmes locaux pour l'égalité des genres, où elle a conduit un échange entre les dirigeantes de différentes communautés autochtones sur la participation politique des femmes autochtones et sur les moyens de lutter contre la violence à l'égard des femmes en politique © UN Women/ Ryan Brown.

Programme des Nations Unies pour le développement, *How to Conduct A Gender Analysis: A Guidance Note for UNDP Staff*, New York : PNUD, 2016.

Saferworld, *Gender Analysis of Conflict Toolkit*, Londres : Saferworld, 2016.

Vera Institute of Justice, *Measuring Progress Toward Safety and Justice: A Global Guide to the Design of Performance Indicators Across the Justice Sector*, New York : Vera Institute of Justice, 2003.

## Suivi et évaluation

Badgett M. V. L. et Sell R., *Proposition d'un ensemble d'indicateurs pour l'Indice d'inclusion des LGBTI*, New York : PNUD, 2018.

Bureau de l'évaluation du BIT, *Guidance Note 4: Integrating Gender Equality in Monitoring and Evaluation of Projects*, Genève : OIT, 2019.

Bureau indépendant d'évaluation d'UN Women, *Gestion des évaluations sensibles au genre : manuel d'évaluation*, New York : UN Women, 2015.

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*, New York : UNEG, 2014.

Groupe de Washington sur les statistiques du handicap, [www.washingtongroup-disability.com](http://www.washingtongroup-disability.com)

Groupe d'experts sur la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (GREVIO), « Questionnaire sur les mesures d'ordre législatif et autres donnant effet aux dispositions de la Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (Convention d'Istanbul) », Strasbourg : Conseil de l'Europe, 2016.

Saferworld, *Doing things differently: Rethinking monitoring and evaluation to understand change*, Londres : Saferworld, 2016.

Stephens A., Lewis E. D. et Reddy S., *Inclusive Systemic Evaluation for Gender equality, Environments and Marginalized voices (ISE4GEMs): A new approach for the SDG era*, New York : UN Women, 2018.

## Sources de statistiques et d'indicateurs liés au genre

Banque mondiale, « Portail de données sur le genre », <http://datatopics.worldbank.org/gender/>

Division de statistique de l'ONU, « Minimum set of gender indicators », <https://genderstats.un.org/#/home>

Forum économique mondial, *The Global Gender Gap Report 2018. Insight Report*, Genève : Forum économique mondial, 2018, <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>

Georgetown Institute for Women, Peace and Security et Institut de recherche sur la paix d'Oslo, « Women, Peace, and Security Index », <https://giwps.georgetown.edu/the-index/>

OCDE, « Portail de données sur l'égalité femmes-hommes », <http://www.oecd.org/fr/parite/donnees/>

OCDE, « Égalité Femme/Homme, Institutions et Développement 2014 », <https://stats.oecd.org/index.aspx?lang=fr&datasetcode=GIDDB2014>

OCDE, « Social Institutions & Gender Index », [www.genderindex.org/](http://www.genderindex.org/)

PNUD, « Gender Inequality Index (GII) », <http://hdr.undp.org/en/data>

Programme DHS de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), « Demographic and health surveys – Gender », <https://dhsprogram.com/topics/gender/index.cfm>

Programme sur les femmes dans les politiques publiques de la Harvard Kennedy School, « Portail d'action sur le genre », <https://gap.hks.harvard.edu/>

Projet WomanStats, « Base de données WomanStats », [www.womanstats.org/](http://www.womanstats.org/)

Ritchie H., Roser M., Mispy J. et Ortiz-Ospina E., « Measuring progress towards the Sustainable Development Goals », 2018, <https://sdg-tracker.org/>

Union interparlementaire, « Les femmes dans les parlements nationaux », <http://archive.ipu.org/wmn-f/classif-arc.htm>

UN Women, « Global database on violence against women », <http://evaw-global-database.unwomen.org/en>

WikiGender, « Statistiques », <https://www.wikigender.org/fr/statistiques/>

### Sources de statistiques générales

Banque mondiale, « Les données ouvertes de la Banque mondiale », <https://donnees.banquemondiale.org/>

Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, « Ensembles de données », <https://ecastats.uneca.org/data/Default.aspx>

Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, « Base de données statistiques », <https://w3.unece.org/PXWeb/en>

Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes, « Données et statistiques », [www.cepal.org/en/datos-y-estadisticas](http://www.cepal.org/en/datos-y-estadisticas)

Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique, « Division de statistique », [http://data.unescap.org/escap\\_stat/](http://data.unescap.org/escap_stat/)

Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie occidentale, « Portail d'informations statistiques », [www.unescwa.org/sub-site/statistics-information-portal](http://www.unescwa.org/sub-site/statistics-information-portal)

Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, « Global SDG indicators database », <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/>

Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, « UN system SDGs action database », <https://sustainabledevelopment.un.org/content/unsurvey/index.html>

Division de statistique de l'ONU, « Systèmes statistiques nationaux », par pays, <https://unstats.un.org/unsd/dnss/cp/searchcp.aspx>

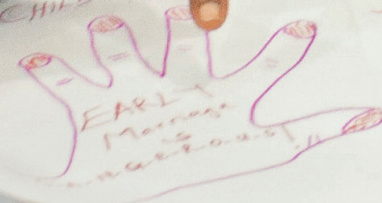
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, « Aperçu statistique », <https://www.unhcr.org/fr/apercu-statistique.html>

Sustainable Development Goals Helpdesk, « Portails de données », <https://sdghelpdesk.unescap.org/data-portals>

USAID, « Programme DHS », <https://dhsprogram.com/>



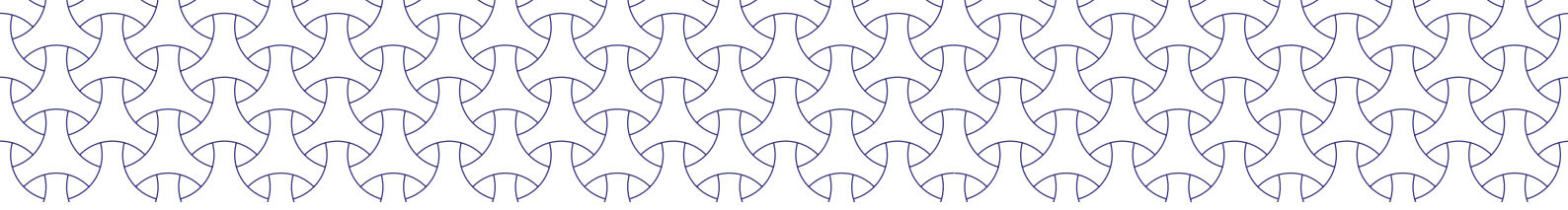
CHILD ABUSE



STOP 14+ OB

EARLY MARRIAGE





# Annexe 1. Exemples d'indicateurs liés au genre pour le secteur de la justice et de la sécurité

Cette annexe donne des exemples d'indicateurs pour des projets visant à faire progresser l'égalité des genres ou à intégrer une perspective de genre dans le secteur de la justice et de la sécurité. Certains indicateurs sont quantitatifs, d'autres qualitatifs. Comme précisé dans ce module, il est préférable de concevoir les indicateurs en fonction de la théorie du changement ou de l'analyse de genre du projet concerné. Ces exemples ne constituent pas une liste exhaustive et ne doivent pas être copiés et collés directement dans un cadre de suivi. Entre autres choses, la liste ne précise pas à quel niveau de résultat l'indicateur doit être utilisé (court terme, moyen terme ou long terme).

## 1. Appuyer l'égalité des genres au sein de l'institution

Pourcentage de haut-e-s responsables ayant participé à une activité de sensibilisation (ventilé par sexe, grade, département et tout autre facteur pertinent)

Pourcentage de haut-e-s responsables ayant amélioré leur niveau de connaissances sur l'égalité des genres (sur déclaration ou test, par rapport à leur niveau de connaissances au début du projet)

## 2. Hiérarchie

Nombre et types de mesures lancées par des responsables pour améliorer la culture institutionnelle (en vue de promouvoir l'égalité des genres)

Nombre et types de discours publics prononcés par des responsables mettant en avant ou mentionnant l'égalité des genres ou la dimension genre

Nombre et types de mesures lancées par des responsables pour soutenir les associations de femmes, de personnes LGBTI ou d'autres membres du personnel au sein de l'organisation

## 3. Représentation des femmes (ou équilibre entre les genres)

Ratio femmes/hommes comparé (par exemple) aux statistiques nationales sur les femmes actives et au ratio de femmes dans d'autres organismes publics

Ratio de femmes (et d'autres groupes sous-représentés identifiés) occupant des postes à responsabilités par rapport aux hommes (ou à d'autres groupes dominants)

Taux de rotation des femmes (et d'autres groupes sous-représentés identifiés) au sein de l'institution par rapport aux hommes (ou à d'autres groupes dominants)

Existence de pratiques discriminatoires et d'autres obstacles formels et informels freinant la promotion des femmes (et d'autres groupes sous-représentés identifiés)

Existence d'exigences adaptées pour les tests d'aptitude physique des femmes

Existence de dispositifs institutionnels ciblés pour accroître les compétences et les capacités des femmes (et d'autres groupes sous-représentés identifiés)

Image: Des participantes à la formation « Voices against violence » apprennent à concevoir une campagne de sensibilisation ou un projet communautaire afin de prévenir une forme spécifique de violence qui a été jugée prioritaire © UN Women/Urjasi Rudra.

#### 4. Représentation des personnes LGBTI

Pourcentage de membres du personnel se déclarant LGBTI (par rapport aux statistiques nationales ou aux meilleures données disponibles sur le pourcentage de personnes LGBTI au sein de la population active en âge de travailler)

Nombre de plaintes reçues pour discrimination ou harcèlement homophobe ou transphobe

#### 5. Politiques et procédures de gestion des ressources humaines

Existence et qualité des politiques et procédures visant à prévenir et traiter les actes de harcèlement, de discrimination, d'intimidation et les mauvais traitements liés au genre

Nombre et types de mesures prises pour adapter les descriptions de poste afin que les postes soient accessibles à toutes les personnes compétentes, y compris aux femmes et aux autres groupes sous-représentés

Nombre et types de mesures prises pour adapter les offres de formation et de perfectionnement professionnel afin qu'elles soient accessibles à tous les membres du personnel, y compris aux femmes et aux autres groupes sous-représentés

Présence d'objectifs et de critères en rapport avec l'intégration du genre dans les évaluations de performance

Présence des formations sur le genre dans les critères de recrutement et/ou de perfectionnement professionnel

#### 6. Politiques de genre (ou stratégies, plans d'action, etc., en la matière)

Emploi d'un langage incluant les femmes, les filles, les hommes, les garçons et les personnes LGBTI dans les politiques

Nombre et type d'organisations représentatives consultées pour l'élaboration de la politique

Existence d'un plan de mise en œuvre pour accompagner la politique, indiquant clairement les mesures à prendre, le calendrier, la répartition des responsabilités, le budget, le mécanisme de révision, etc.

#### 7. Formation sur le genre

Pourcentage de personnes formées ayant amélioré leur niveau de connaissances sur les moyens d'intégrer une perspective de genre dans leurs tâches quotidiennes (sur déclaration ou test, ventilé par sexe, grade, département, région et autres facteurs pertinents)

Aptitude des personnes formées à expliquer les répercussions différentes de leur travail sur les femmes, les filles, les hommes et les garçons, ainsi que tout autre groupe cible au sein de ces groupes

#### 8. Points focaux et expert-e-s genre

Présentation d'un mandat, d'une procédure opérationnelle permanente ou d'un budget pour la fonction de point focal genre ou d'expert-e genre

Types (et fréquence) des activités entreprises par le point focal genre ou l'expert-e genre

Nombre et types de demandes de soutien, de conseils ou de formations reçues par le point focal genre ou l'expert-e genre

#### 9. Processus de réforme du secteur de la sécurité

Intégration, dans le processus de RSS, de consultations significatives de différents groupes au sein de la population, notamment des organisations de femmes issues de la société civile, des organisations de défense des droits des femmes et des organisations de victimes

Intégration, dans le processus de RSS, d'une participation significative du ministère de la Condition féminine (ou un ministère similaire) et du groupe de femmes parlementaires

Intégration, dans une politique de sécurité nationale et dans une stratégie ou un plan d'action pour la sécurité nationale, de références à l'égalité des genres et aux besoins distincts selon le genre en matière de sécurité

Intégration, dans le processus de RSS, de références à la législation sur l'égalité des genres (par exemple dans les cadres, mandats, politiques, communications, etc.)



## 10. Violence à l'égard des femmes\*

Pourcentage total et par âge de femmes ayant subi des violences physiques au cours des 12 derniers mois, réparti par gravité des faits, relation avec le ou la responsable et fréquence des faits

Pourcentage total et par âge de femmes ayant subi des violences physiques au cours de leur vie, réparti par gravité des faits, relation avec le ou la responsable et fréquence des faits

Pourcentage total et par âge de femmes ayant subi des violences sexuelles au cours des 12 derniers mois, réparti par gravité des faits, relation avec le ou la responsable et fréquence des faits

Pourcentage total et par âge de femmes ayant subi des violences sexuelles et/ou physiques de la part d'un-e partenaire intime actuel-le ou précédent-e au cours des 12 derniers mois, réparti par fréquence

Pourcentage total et par âge de femmes ayant subi des violences sexuelles et/ou physiques de la part d'un-e partenaire intime actuel-le ou précédent-e au cours de leur vie, réparti par fréquence

Pourcentage total et par âge de femmes ayant subi des violences psychologiques de la part de leur partenaire intime au cours des 12 derniers mois

Pourcentage total et par âge de femmes ayant subi des violences économiques de la part de leur partenaire intime au cours des 12 derniers mois

Pourcentage total et par âge de femmes ayant subi des mutilations génitales féminines

## 11. Services de sécurité

Prévalence du recours à des équipes mixtes (comprenant des femmes et des hommes) durant les opérations

Prévalence de la prise en compte d'une analyse de genre écrite dans les processus de planification opérationnelle

Satisfaction déclarée à l'égard du service de sécurité (par exemple, maintien de l'ordre, service frontalier), ventilée par sexe et par âge (et autres caractéristiques pertinentes)

Perception du rôle des acteurs de la sécurité dans les différents groupes sociaux (ventilée par sexe, âge, appartenance déclarée au groupe social et autres facteurs pertinents)

## 12. Système judiciaire^

Présentation de statistiques et de rapports sur la gestion des cas ventilés par sexe et par âge (et autres caractéristiques pertinentes)

Présentation de statistiques et de rapports sur la gestion des cas recensant différentes formes de violence liée au genre

Reconnaissance et prise en charge active de la violence liée au genre dans les processus de justice transitionnelle et réparatrice

Participation et représentation des femmes dans les processus de justice transitionnelle et réparatrice

## 13. Participation de la société civile

Types et fréquence des consultations et des dialogues formels et informels entre les organisations communautaires et les acteurs de la sécurité

Nombre et types d'activités de proximité réalisées au cours de l'année écoulée

## 14. Contrôle parlementaire du secteur de la sécurité

Fréquence à laquelle les analyses de genre des nouvelles lois ou des budgets sont débattues au parlement (y compris dans les commissions)

Ratio femmes/hommes au sein de la commission de sécurité et/ou de défense (par rapport au ratio de femmes au parlement et au ratio de femmes dans les autres commissions parlementaires)

\* Conseil économique et social de l'ONU (2010), *Report of the Friends of the Chair of the UN Statistical Commission on indicators on violence against women*, ESA/STAT/AC.193/L.3, Aguascalientes : Commission de statistique, p. 3-4.

^ D'autres exemples d'indicateurs relatifs à la réforme de la justice sont proposés dans le dossier n° 11, « Place du genre dans l'examen, le suivi et l'évaluation de la réforme du secteur de la sécurité », tiré de la Boîte à outils Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité publiée en 2008 par le DCAF, l'OSCE/ODIHR et l'UN-INSTRW.

### 15. Contrôle du secteur de la sécurité par les défenseur-e-s des droits et les institutions nationales pour la promotion et la protection des droits humains (INDH)

Pourcentage de plaintes reçues de femmes (ou d'autres groupes cibles) par rapport au pourcentage au sein de la population globale (ventilées par sexe, grade, département et autres facteurs pertinents)

---

Types de plaintes reçues de femmes et d'hommes, ou d'autres groupes cibles (ventilées par sexe, grade, département, région et autres facteurs pertinents)

---

Enquêtes ou recommandations transmises aux institutions du secteur de la sécurité concernant les femmes, les personnes LGBTI ou d'autres groupes de personnel identifiés

---

Fréquence à laquelle des associations professionnelles féminines et des organisations de femmes issues de la société civile sont consultées lors de réunions en face à face

---





**DCAF** Le Centre pour la  
gouvernance du secteur  
de la sécurité, Genève

