



---

PS18041

---

## **NOTE D'ORIENTATION OPERATIONNELLE SUR LA DIMENSION GENRE ET LA REFORME DU SECTEUR DE LA SECURITE**

---

Approuvée par:  
Date d'approbation:  
Contact:  
Date de révision:

---

## NOTE D'ORIENTATION OPERATIONNELLE DE L'UA SUR LA DIMENSION GENRE ET LA RÉFORME DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ<sup>1</sup>

---

### CONTENU

- A. Objet et portée
- B. Justification
- C. Termes and définitions
- D. Orientations opérationnelles
- E. Références
- F. Suivi et conformité
- G. Dates
- H. Contact
- I. Historique

---

### A. OBJET ET PORTÉE<sup>2</sup>

1. La présente note d'orientation opérationnelle se propose d'aider l'Union africaine (UA) et ses États membres à élaborer et mettre en œuvre une série d'initiatives relatives à l'intégration de la dimension genre dans la réforme du secteur de la sécurité.

2. Cette note s'adresse à tous les fonctionnaires de la Commission de l'Union africaine (CUA) et des communautés économiques régionales (CER) qui assument des responsabilités dans l'appui aux efforts nationaux de réforme du secteur de la sécurité (RSS), ainsi qu'aux opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales de l'Union africaine, notamment aux chefs de mission, à leurs adjoints, représentants ou délégués, aux commandants des forces ou à leurs consultants et aux organisations partenaires. Elle s'adresse également aux acteurs de la réforme du secteur de la sécurité (RSS) dans les États membres de l'UA.

3. La présente note d'orientation sera utilisée de la meilleure manière possible grâce à ses ANNEXES qui portent sur: i) la justification de la RSS dans une perspective de genre, ii) les cadres normatifs en matière d'égalité hommes-femmes, de promotion de la femme, de la paix et de la sécurité, et iii) les exemples concrets

---

<sup>1</sup>Cette Note d'orientation a été élaborée par Awino Okech (Consultant indépendant / ASSN) et Cheryl Hendricks (Université de Johannesburg / ASSN), avec les conseils et le soutien de Ecoma Alaga (Bureau du Conseiller spécial des Nations Unies pour l'Afrique). La Commission de l'Union africaine et le Réseau secteur de la sécurité africaine tiennent à exprimer leur gratitude pour leurs efforts.

<sup>2</sup>Cette note d'orientation s'inspire d'instruments similaires en particulier des Notes d'orientation techniques intégrées des Nations Unies sur la réforme du secteur de la sécurité (2012). Ses auteurs l'ont estimé nécessaire pour éviter les doubles emplois tout en tenant compte des réalités spécifiques liées au contexte.

d'interventions liées à la prise en compte des questions d'égalité dans la RSS, notamment les bonnes pratiques en la matière..

4. Cette note complète les notes d'orientation opérationnelle déjà élaborées dans ce domaine particulier par l'Union africaine et d'autres institutions. Il s'agit, notamment, des notes d'orientation sur le genre et les opérations de maintien de la paix, ainsi que des notes d'orientation sur le genre et le désarmement, la démobilisation et la réintégration.

5. La présente note d'orientation servira à mettre au point les instruments techniques ou les outils qui aideront à adapter et à concrétiser tous les éléments proposés dans ce document. Les outils sur le genre et la RSS élaborées par les organisations internationales et régionales pourront servir de fondement utile à l'élaboration de variantes locales.<sup>3</sup>

---

## B. JUSTIFICATION

6. Le cadre d'orientation de l'UA sur la RSS précise que l'ensemble du processus de la RSS devra inclure des activités spécifiques aux femmes, des programmes de conscientisation sur l'approche genre et répondant aux besoins spécifiques des femmes, et visant à créer des possibilités de transformation en faveur de l'égalité des sexes dans le secteur de la sécurité.<sup>4</sup>

7. De même, le Cadre d'orientation de l'UA sur la RSS met en évidence le nombre important de cadres normatifs internationaux, régionaux et sous régionaux sur l'égalité entre les sexes, les femmes, la paix et la sécurité, soulignant ainsi la relation complémentaire entre l'État de droit et les droits de l'homme. L'État de droit implique que l'État et ses institutions sont soumis à la loi, et tenus responsables devant elle. L'état de droit est l'élément vital qui fait en sorte que les institutions de sécurité de l'État sont responsables et réceptives au contrôle démocratique, et qu'elles peuvent être à la fois réceptives et attentives aux besoins de tous les membres de la communauté en matière de sécurité (voir ANNEXES pour les cadres pertinents).

8. Il convient de fonder les initiatives en matière d'intégration de la dimension genre dans la RSS sur des cadres institutionnels qui s'appuient sur les normes convenues de l'État de droit et des droits de l'homme, et sur la mise en place de mécanismes de contrôle interne et externe visant à faire respecter ces normes. Dès lors, cette note propose des indications sur la façon de renforcer le secteur de la sécurité dans ses connaissances et dans sa capacité à répondre aux droits, aux perspectives et aux besoins des femmes et des filles qui sont souvent exclues des

---

<sup>3</sup> Consultez, par exemple, la panoplie d'outils CDFA (2008) sur le genre et la réforme du secteur de la sécurité

<sup>4</sup> Cadre d'orientation de l'Union africaine sur la réforme du secteur de la sécurité, 2011, pg. 11

débats sur la sécurité. Les institutions chargées de la sécurité seront ainsi guidés par la primauté du droit et le respect des droits de l'homme.

**9.** Le Cadre d'orientation de l'UA sur la RSS invite les États membres à entreprendre la RSS dans le cadre d'un processus plus large de démocratisation. Le contrôle démocratique passe par le fonctionnement efficace des mécanismes de contrôle des institutions du secteur de la sécurité, de sorte qu'aucun organisme gouvernemental, ni aucune partie de la société ne se retrouvent seuls responsables de la supervision et du contrôle.<sup>5</sup> Le contrôle démocratique des forces armées garantira en particulier la participation des femmes à la définition des besoins de sécurité, en leur permettant de jouer un rôle plus important dans la prise de décision et le contrôle en matière de sécurité pour assurer des réponses efficaces à la nécessité de garantir la sécurité et la justice.

**10.** La présente note d'orientation appelle à la mise en œuvre d'une réforme du secteur de la sécurité qui tienne compte des besoins des femmes et y réponde. La prise en compte de la dimension genre se rapporte à un effort constant de sensibilisation aux différents besoins et aux différentes expériences des femmes et des hommes et à leur intégration dans les lois, les politiques et les programmes. La prise en compte de la dimension genre concerne les mesures concrètes à prendre pour remédier aux causes profondes des inégalités persistantes entre les sexes. Une RSS tenant compte de la problématique homme-femme œuvrera donc à changer la culture patriarcale dominante, et répondre ainsi à la question de l'inégalité des relations de pouvoir entre les femmes et les hommes, que l'on observe généralement au sein des institutions étatiques et non étatiques du secteur de la sécurité.

**11.** Les programmes de réforme du secteur de la sécurité qui s'attaquent aux valeurs et aux institutions socio-culturelles qui perpétuent les cycles de violence au sein des ménages et des communautés contribueront à apporter des réponses au continuum de la violence que subissent les femmes et les filles, ainsi que les hommes et les garçons, avant, pendant et après les conflits, ainsi qu'au rôle souvent sous-utilisée des femmes et des filles dans la paix et la réconciliation.

**12.** La présente note d'orientation opérationnelle contribuera donc à institutionnaliser la notion de genre et le point de vue des femmes dans les programmes d'appui de l'UA aux processus nationaux de RSS et assurera la viabilité et la pertinence de l'appui de l'UA à la RSS en se concentrant sur les mesures spécifiques que les États membres et les parties soutenant les programmes nationaux de réforme devraient prendre pour promouvoir une réforme du secteur de la sécurité qui tienne compte de la problématique genre. Ces mesures relèvent de deux catégories: la première se situe au niveau stratégique et concerne les questions d'appropriation, de législation, de politiques et de règlements qui régissent le secteur

---

<sup>5</sup> Voir les notes d'orientation opérationnelle de l'Union africaine sur les codes de conduite

de la sécurité et sa réforme; la deuxième catégorie se situe au niveau opérationnel, et porte sur des visant à réformer les structures, les pratiques et les procédures opérationnelles.

---

## C. TERMES AND DÉFINITIONS

Les termes et définitions suivants s'appliquent aux fins de cette présente Note d'orientation opérationnelle:

1. *Appropriation par les africains* – des processus de réforme du secteur de la sécurité comprend l'appropriation par les communautés locales, l'appropriation nationale par les États membres, l'appropriation régionale par les communautés économiques régionales et les mécanismes régionaux et l'appropriation continentale par l'Union africaine.
2. *Union africaine* - comprend, aux fins de la réforme du secteur de la sécurité, la Conférence, le Conseil de paix et de sécurité, la Commission de l'Union africaine et tous les autres organes de l'Union africaine.
3. *Forces armées*- les forces armées d'un État, habituellement une armée ou un ensemble d'armées, les forces maritime et aérienne, et les forces paramilitaires. Ces forces sont habituellement chargées de défendre un Etat souverain contre les menaces émanant de conflits étrangers ou internes..
4. *Société civile* – renvoie aux organisations de la société civile au sens de l'article 3 des Statuts du Conseil économique, social et culturel (ECOSOCC) de l'Union africaine.
5. *Genre* - fait référence aux rôles et aux opportunités socialement attribués aux femmes et aux hommes sur la base de leur sexe et aux relations entre les femmes, les filles, les hommes et les garçons, ainsi qu'aux relations entre les femmes et entre les hommes. Ces attributs, opportunités et relations sont socialement construits et appris à travers les processus de socialisation. Ils sont ponctuels, variables et liés à un contexte spécifique. Le genre détermine ce qui est attendu, permis et / ou valorisé chez les femmes, les filles, les hommes et les garçons dans un contexte donné. Dans la plupart des sociétés il existe des différences et inégalités entre les femmes et les hommes en ce qui concerne les responsabilités assignées, les activités entreprises, l'accès à et le contrôle des ressources et les possibilités de prise de décisions. Le genre fait partie des identités socio-culturelles plus larges qui stratifient les sociétés. Parmi les autres critères importants d'analyse socio-culturelle, il convient de

citer, par exemple, la classe sociale, la race, la religion, le niveau de la pauvreté, le groupe ethnique et l'âge.

6. *Violence sexiste* – ce terme (ou ses synonymes violence liée au genre ou violence sexospécifique) est utilisé pour distinguer la violence commune de la violence ciblée sur des groupes ou des individus sur la base de leur sexe ou appartenance sexuelle. Elle englobe les actes qui infligent des tourments ou des souffrances d'ordre physique, mental ou sexuel, la menace de tels actes, la contrainte ou autres privations de liberté. Si les femmes, les hommes, les garçons et les filles peuvent être victimes de violence sexiste, les femmes et les jeunes filles en sont les principales victimes.
7. *Intégration de la dimension genre* – cette expression décrit le processus d'évaluation des incidences sur les hommes et les femmes d'interventions planifiées telles que les lois, les politiques et les programmes, dans tout domaine et à tout niveau.. Il s'agit d'une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines - politique, économique et social, de manière à ce que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse persister . L'objectif fondamental de l'intégration de la dimension genre est de parvenir à l'égalité entre les sexes.
8. *Politiques tenant compte de la dimension genre* - Une approche tenant compte du genre porte sur la dynamique spécifique au genre, ainsi que sur les points de référence socio- culturels qui prescrivent le rôle des hommes et celui des femmes dans une société donnée. Cette approche nécessite des recherches et des analyses socio-culturelles permettant de comprendre ce que les normes et les attentes sont pour les hommes et les femmes dans un contexte donné et comment cela pourrait affecter les programmes, de sorte que les interventions puissent être conçues en conséquence.
9. *Forces de l'ordre* - organismes de l'État chargés d'appliquer et de faire respecter la loi. Ils comprennent la police, la gendarmerie, les institutions chargées de la recherche et de l'utilisation des renseignements pour préserver la sécurité de l'Etat, les services pénitentiaires, la garde présidentielle, les unités de lutte contre le terrorisme, les autorités de gestion des frontières, des douanes et de l'immigration.
10. *Acteurs non étatiques de la sécurité* – ils comprennent les sociétés de sécurité privées (SSP), les groupes rebelles, les chefs traditionnels, les chefs de clans, les ONG engagées dans le secteur de la sécurité, ou d'autres acteurs non

étatiques, « selon ce que peut décider chaque État membre ».<sup>6</sup> Ils n'incluent pas toutefois les mercenaires, tel que défini par l'article 7 du Cadre d'orientation de l'Union africaine sur la réforme du secteur de sécurité, ou les sociétés militaires privées.

11. *Sécurité – il s'agit d'un concept pluridimensionnel, qui englobe à la fois la notion traditionnelle centrée sur l'état de la survie de l'Etat et de sa protection contre les agressions extérieures par des moyens militaires, ainsi que la notion non-militaire de la sécurité humaine fondée sur les impératifs politiques, économiques, sociaux et environnementaux, l'État de droit, et les droits de l'homme.*
12. *Secteur de la sécurité (et de la justice) - comprend les individus, les groupes et les institutions responsables de la fourniture, de la gestion et de la surveillance de services de sécurité pour l'Etat et la population, et de la prestation de services de justice. Ceux-ci incluent, sans s'y limiter, les institutions principales de sécurité (forces armées, police, gendarmerie et gardes-frontières), les services spécialisés de renseignement et de sécurité, les organismes publics de contrôle et de gestion (organes exécutifs, législatifs, organes consultatifs nationaux sur la sécurité et), les institutions chargées de la justice et de l'État de droit (pouvoir judiciaire, établissements pénitenciers, services du parquet, médiateurs, organismes de lutte contre la corruption et commissions des droits de l'homme), les unités civiles d'intervention d'urgence (secouristes, sapeurs-pompier, les services de gestion des catastrophes naturelles), ainsi que les organes non étatiques de sécurité et de justice (sociétés de sécurité privées, fournisseurs de sécurité informels, systèmes judiciaires coutumiers et traditionnels;).*
13. *Réforme du secteur de la sécurité – désigne un processus par lequel les pays formulent, réorientent ou élaborent les politiques, les structures et les capacités des institutions et des groupes engagés dans le secteur de la sécurité, en vue de les rendre plus efficaces et efficients et de leur permettre d'être réceptifs au contrôle démocratique et de répondre aux besoins de l'État et du peuple en matière de sécurité et de justice. En fonction du contexte et de l'intérêt, la RSS est quelque fois décrite comme étant la gouvernance du secteur de la sécurité, la transformation du secteur de la sécurité, le développement du secteur de la sécurité, l'examen du secteur de la sécurité, ainsi que la réforme de la sécurité et de la justice.*
14. *État de droit - se réfère à un principe de gouvernance selon lequel toute personne, institution et entité, publique ou privée, y compris l'État lui-même, sont responsables devant les lois qui sont promulguées publiquement,*

---

<sup>6</sup> Voir le Cadre d'orientation de l'UA sur la RSS, paragraphe 4f

appliquées équitablement et administrées de manière indépendante, et qui sont conformes aux normes internationales en matière des droits de l'homme et de droit humanitaire. Des mesures sont nécessaires pour assurer le respect des principes de la primauté du droit, de l'égalité devant la loi, de la responsabilité au regard de la loi, de l'équité dans l'application de la loi, de la séparation des pouvoirs, de la participation à la prise de décisions, de la sécurité juridique, du refus de la transparence des procédures et des processus juridiques.

---

## **D. ORIENTATION OPÉRATIONNELLE SUR LE GENRE ET LA RSS**

La présente note d'orientation opérationnelle donne des recommandations sur les approches qui peuvent être utilisées pour initier et mettre en œuvre les processus d'intégration de la dimension genre dans la RSS, à savoir:

1. promotion du consensus de l'adhésion autour de la dimension genre dans le cadre de la RSS au niveau national (D.1) ;
2. promotion de l'égalité des chances et de l'inclusion (D. 2) ;
3. facilitation des moyens de mise en œuvre des politiques et de renforcement des capacités (D. 3) ;
4. prévention et protection (D.4);
5. suivi et évaluation (D.5).

### **D.1. PROMOTION DU CONSENSUS ET DE L'ADHESION AUTOUR DE LA DIMENSION GENRE DANS LE CADRE DE LA RSS AU NIVEAU NATIONAL**

La promotion d'un consensus et d'une adhésion autour de la dimension genre dans le cadre des processus de la RSS au niveau national est essentielle si l'on veut que les programmes de RSS soient pertinents et durables. Ces processus doivent inclure les prestataires ainsi que les destinataires des services de sécurité. Les situations de conflit et de post-conflit fragiles touchent différemment les femmes, les filles, les hommes et les garçons. Les interventions liées à la réforme du secteur de la sécurité doivent donc être analysées selon une perspective de genre et conçues pour répondre à divers besoins tirés de différentes expériences. Les États doivent également assurer le leadership, l'autorité, l'engagement, et la responsabilité et la reddition de compte dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de RSS tenant compte des questions d'égalité entre les hommes et les femmes. C'est par la construction d'un



consensus national et l'adhésion qu'un pays peut se rassembler autour d'une vision commune de la RSS qui intègre la notion de genre en tant qu'élément central.

L'absence d'un consensus et d'une adhésion sur le genre et la RSS au niveau national renforcera des institutions de sécurité qui sont discriminatoires, non représentatives des communautés (les femmes en particulier) qu'elles prétendent servir, et peu sensibles aux questions de genre. Cette absence de consensus sape non seulement la capacité du secteur de la sécurité à faire face et à répondre efficacement aux besoins des femmes, des hommes, des filles et des garçons en matière de sécurité et de sûreté, mais limite également la capacité à saisir toute la gamme des besoins de sécurité de l'Etat et de ses citoyens, réduisant ainsi la responsabilité et le professionnalisme dans la prestation des services.

Par ailleurs, l'intégration de la dimension genre dans la RSS peut à son tour offrir une excellente occasion d'encourager le dialogue, la coopération et les approches intégrées à la RSS à tous les intervenants, notamment aux représentants des différents services gouvernementaux et des assemblées législatives; du secteur de la sécurité au niveau national; des organisations de femmes; des partis politiques; des universités, des instituts de recherche et autres groupes de réflexion; de la société civile et des représentants des organisations de jeunesse; des organisations coutumières et traditionnelles; de la communauté des affaires et des institutions financières nationales; des syndicats et d'autres groupes professionnels; des organisations religieuses et des médias locaux.

### **Interventions stratégiques:**

**L'évaluation des besoins nationaux** offrent un bon point de départ pour identifier un ensemble de domaines concrets de développement du secteur de la sécurité. Ces domaines concrets déterminent les paramètres de ce que serait une vision commune de la RSS et contribue à promouvoir le sentiment d'appropriation. Les évaluations des besoins représentent également des exercices essentiels dans la construction d'un consensus et la promotion de la participation et de l'adhésion. Il est impératif que les préoccupations liées au genre soient retenues dans ces évaluations. Cela implique qu'il faille s'assurer qu'une connaissance approfondie des questions d'égalité fasse partie des termes de référence des évaluateurs, et mettre explicitement l'accent sur la condition sur la prise en compte de la notion genre dans toutes les étapes du processus d'évaluation. .

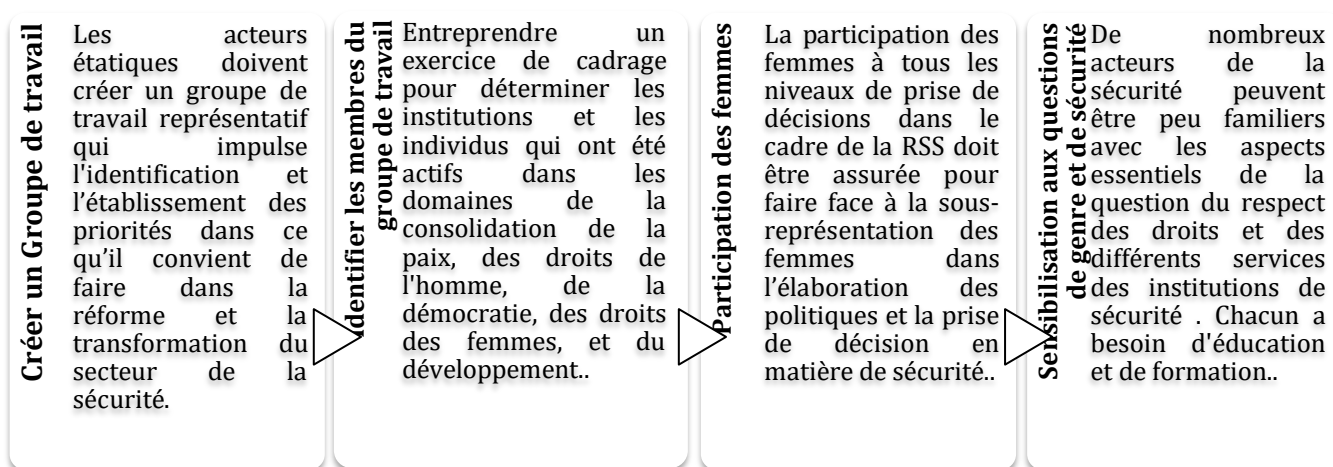
### **Interventions opérationnelles:**

**Réalisation d'une évaluation des besoins:** les évaluations des besoins doivent identifier les défis auxquels sont confrontés la population en général et le secteur de la sécurité en particulier. Dans les pays en situation de post-conflit, les évaluations des besoins doivent mettre en relief les conséquences des conflits ou des guerres et

les mesures visant à empêcher la reprise des violences. Toutes les évaluations des besoins de la RSS doivent relever les priorités à court et moyen terme, et proposer une vision ou un objectif global et à long terme.

**Étape 1:** Mettre en place un groupe de travail représentatif qui dirigera le processus d'évaluation des besoins nationaux. La participation des intervenants depuis le tout début est essentielle à la création d'un secteur de la sécurité légitime, responsable et efficace et permet d'accroître la confiance à l'égard de la RSS. Le groupe de travail peut être également chargé de diriger la mise en œuvre des résultats de l'évaluation des besoins et / ou d'assurer le contrôle du processus de mise en œuvre. **Note:** En matière d'organisation formelle, nombreuses sont les organisations de la société civile qui ne portent pas l'étiquette «paix et sécurité». De vastes consultations sont nécessaires pour identifier les organisations de la société civile et les organisations communautaires (en particulier les groupes de femmes), qui pourraient (et devraient) participer aux évaluations.

### Schéma 1: Composition d'un groupe de travail:



- i) **Étape 2:** Mettre au point des outils qui comprendraient des questionnaires, des guides d'entretien, des notes d'atelier, un théâtre communautaire qui contribuerait au lancement de vastes consultations à faible coût avec les communautés sur leurs besoins en matière de sécurité et de justice
- ii) **Étape 3:** Ces outils doivent être élaborés en plusieurs langues et tenir compte des différents niveaux d'éducation pour assurer l'accessibilité.

**Note:** en cas de faible niveau d'alphabétisation, des outils visuels devraient être adoptés et des groupes communautaires de discussion organisés pour créer un environnement informel, sûr et ouvert au dialogue.

- iii) **Étape 4:** Veiller à ce que les outils et les enquêtes sur les évaluations des besoins donnent la mesure des différents besoins de sécurité des femmes et des filles et des hommes et des garçons marginalisés.
- iv) **Étape 5:** Identifier différents lieux pour veiller à ce que l'exercice d'évaluation des besoins nationaux soit aussi large et inclusif que possible. Les lieux d'exercices d'évaluation des besoins ne doivent pas être limités aux hôtels et aux centres de conférences. Les lieux doivent être divers, allant des centres communautaires locaux aux marchés des zones rurales et urbaines où les femmes et les hommes se rassemblent quotidiennement sans que cela n'interfère dans leurs activités économiques et sociales quotidiennes.

**Note:** a diversification des approches à la mise en œuvre de l'évaluation des besoins permettra à toutes les parties prenantes d'être représentées et consultées.

- v) **Étape 6:** En décidant des lieux et des modes de participation, il convient de prêter attention aux obstacles logistiques qui empêchent les voix des femmes, des filles et des hommes et garçons marginalisés d'être entendus et prises en compte. Les obstacles logistiques comprennent les lieux et les horaires de réunion. Il y a certains moments de la journée où les femmes sont occupées par leurs activités commerciales, agricoles ou ménagères, qui passent en priorité car il s'agit de leurs moyens de subsistance. Il s'agit donc d'organiser des réunions à des moments et à des lieux qui soient pratiques et accessibles aux femmes, aux filles, ainsi qu'aux hommes et aux garçons marginalisés.

**Exemple:**

*Tenir des consultations sur les places de marché, ce qui permettrait aux commerçants de participer aux réunions tout en surveillant leurs marchandises. Tenir des réunions à l'intention des agricultrices locales dans l'après-midi une fois qu'elles aient terminé leurs tâches agricoles.*

- vi) **Étape 7:** Adopter des méthodes de consultation qui facilitent la communication et le dialogue. Cela signifie prêter attention aux obstacles culturels qui empêchent les femmes de participer efficacement aux réunions publiques. Il faudrait que le groupe de travail chargé de

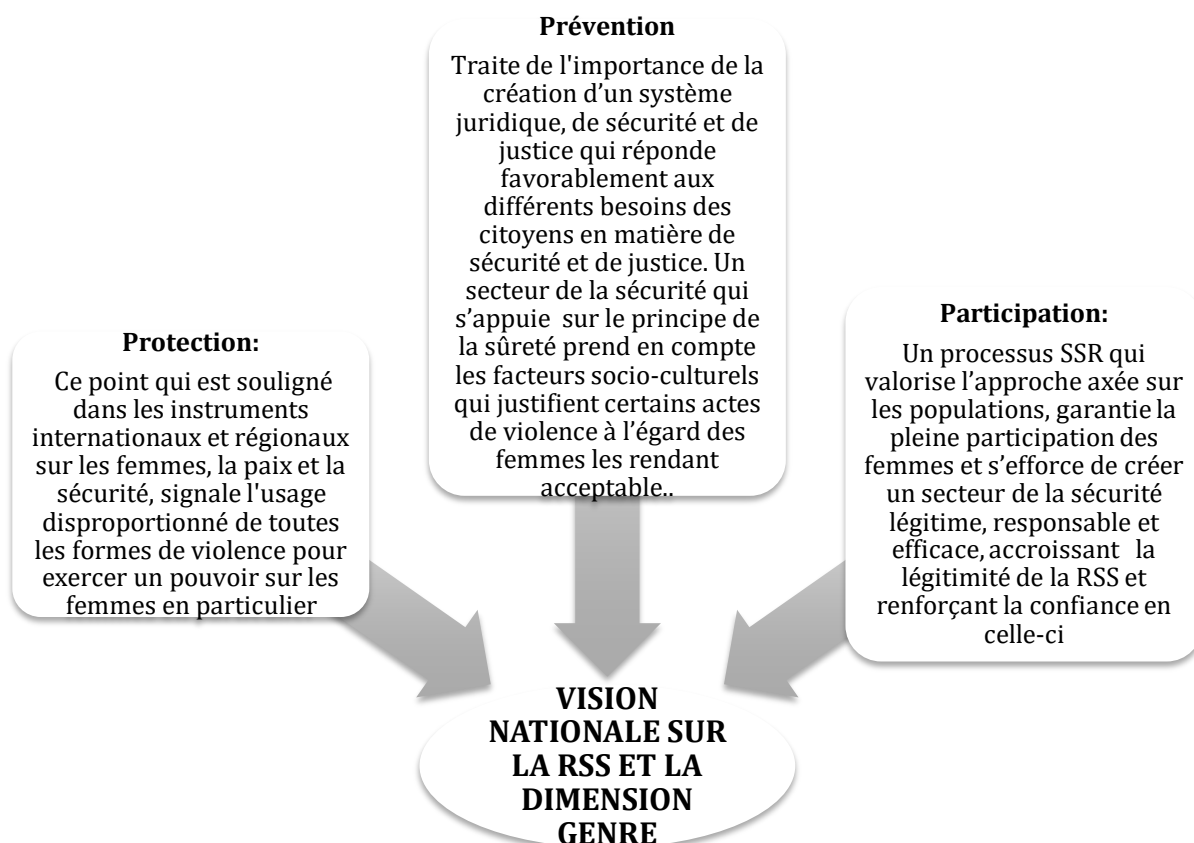
l'évaluation des besoins identifie les facilitateurs ou médiateurs reconnus et parfaitement familiarisés avec les dialogues publics et communautaires entre les différentes classes et groupes sociaux. Par exemple, dans les communautés où le chef local est craint, ces facilitateurs ne seraient pas les mieux indiqués pour mener la consultation communautaire. Il importe de tenir des consultations distinctes pour les femmes et les hommes, en plus de consultations conjointes. Les recherches montrent les hommes ont tendance à dominer les discussions publiques, en particulier celles qui portent sur le développement et la politique. Lorsque les barrières socio-culturelles entre les sexes sont fortes, les femmes ne portent pas leur voix et ne se font pas entendre. En outre, les femmes peuvent avoir du mal à aborder les questions de sécurité précises en public telles que le viol, le harcèlement des commerçants ou la corruption par des agents de sécurité qui peuvent être présents. Au cours des consultations conjointes, les facilitateurs doivent veiller à ce que toutes les voix soient entendues de manière égale et que suffisamment de temps soit alloué à l'exercice.

#### **Exemple:**

*Dans le pays W, des femmes siégeaient bien au comité et étaient invitées à prendre la parole lors des discussions sur le comité lui-même, mais elles n'étaient que 5 femmes sur 23 membres. Lors de la dernière conférence de l'accord de paix, sur les 145 participants, seules 27 étaient des femmes. Les deux femmes qui faisaient partie du processus de consultation ont eu cinq minutes pour exposer les problèmes des femmes. Lorsque les questions ont été posées, les chefs ont répondu en leur nom. Au niveau de la base, les femmes n'ont pas participé au processus de paix, elles ont été informées que; "La paix était venue"*

- vii) **Etape 8: Domaines prioritaires dans les évaluations sur le genre et la RSS :** Traiter les domaines qui renseignent sur l'exclusion des femmes et empêchent leur participation aux institutions du secteur de la sécurité et aux processus de RSS.

**Schéma 2: Points à mettre en évidence au titre des évaluations des besoins nationaux en matière de prise en compte de la dimension genre dans la Réforme du secteur de la sécurité**



### Exemples de questions pour l'évaluation des besoins communautaires:

1. Quels sont les besoins des femmes et des hommes de cette communauté en matière de sécurité?
2. Quels sont les facteurs qui contribuent aux problèmes de sécurité susmentionnés ?
3. Les réponses du secteur de la sécurité sont-elles suffisantes pour faire face à ces besoins?
4. Existent-ils des réponses communautaires aux besoins de sécurité identifiés au point 1 ci-dessus? Quelle est leur efficacité?
5. Quels sont les aspects des structures de sécurité étatiques et non étatiques existantes qui accroissent l'insécurité pour les femmes et les hommes? Quelles mesures peuvent être prises pour changer la situation?
6. Les femmes et les hommes sont-ils capables d'influencer les processus politiques et techniques sur la RSS et d'y participer? Quelle est l'efficacité de leur participation et comment celle-ci peut-elle être améliorée?

**Note:** Si les femmes sont absentes du débat et si leurs besoins et intérêts ne sont pas pris en compte à ce stade, des difficultés apparaissent lorsqu'elles viennent à revendiquer le droit à prendre part à l'élaboration des politiques et des programmes de RSS sensibles à l'égalité entre les sexes. Il faut toujours garder le contexte et les facteurs culturels à l'esprit pour veiller à ce que des réponses inclusives, globales et innovantes soient apportées.<sup>7</sup>

## **D.2. PROMOTION DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET DE L'INCLUSION DANS LES INSTITUTIONS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ**

La participation et l'égalité des chances sont des valeurs clés qui sous-tendent la RSS. Le Cadre d'orientation de l'UA sur la RSS appelle à une gestion du secteur de la sécurité qui soit «conforme aux normes démocratiques et aux principes solides de la bonne gouvernance».<sup>8</sup> Ces normes et principes visent à créer des institutions et des processus de sécurité et de justice représentatifs, légitimes, respectueux des droits, axés sur les personnes, responsables, efficaces et efficients. La représentation des femmes, la sensibilité aux questions d'égalité des sexes et la prise en compte de cette problématique sont des éléments nécessaires à une démocratisation réussie du secteur de la sécurité.

Le secteur de la sécurité continue à être dominé par les hommes. Ce secteur n'est cependant pas exclu de l'objectif international et continental qui consiste à parvenir à une représentation équitable entre hommes et femmes. L'inclusion des femmes n'est par ailleurs pas une fin en soi. Le but est d'optimiser le potentiel de plus de cinquante pour cent du capital humain souvent sous-utilisés d'un État membre donné, et de transformer le secteur de la sécurité afin qu'il reflète et qu'il répond mieux aux besoins de la société dans son ensemble. Pour lutter efficacement contre cette fausse représentation, des mesures spéciales (de discrimination positive) doivent être prises pour inclure les femmes et leur assurer une égalité des chances dans ce secteur.

L'intégration des femmes dans le secteur de la sécurité doit être considérée globalement, et ne pas se limiter à faire revêtir l'uniforme aux femmes (pour occuper généralement des rangs inférieurs dans les différentes institutions). Il faut également que les femmes soient représentées dans les processus de prise de décision et les structures de contrôle liées à la sécurité car c'est à ce niveau qu'elles peuvent influencer au mieux pour la prise en compte de la dimension genre dans le secteur de la sécurité.

Trois formes d'interventions sont utiles à cet effet:

---

<sup>7</sup> Les normes DDR (désarmement, démobilisation et réintégration) de l'ONU 5.10 sur "les Femmes, le Genre et DDR" offrent un compte rendu détaillé sur la manière d'intégrer le genre dans les différentes phases DDR. Certains des points soulignés ici ont été établis en fonction de ces normes.

<sup>8</sup> OECD, 2004, "Security System Reform and Governance: Policy and Good Practice" *Note de politique*, Mai, pg.1.

## Interventions stratégiques

1. **Les cadres juridiques et politiques** qui vont accompagner la mise en œuvre des processus de réforme du secteur de la sécurité. L'élaboration de cadres juridiques et politiques, donne, au même titre que pour la Constitution, l'occasion d'organiser des débats nationaux inclusifs sur ce que signifie la sécurité, comment on l'envisage, comment on doit l'assurer et la rendre accessible, et comment créer un secteur de la sécurité qui soit plus représentatif, légitime, abordable et qui réponde aux besoins spécifiques de tous les groupes d'hommes et de femmes. Cela implique que les femmes participent aux institutions décisionnelles et de contrôle dans le secteur de la sécurité et que le processus d'élaboration de ces cadres (par exemple les plans de réforme du secteur de la sécurité, les politiques de sécurité nationale, les études des institutions et les livres blancs (défense, police, services correctionnels et autres) est inclusif. Il importe de veiller à ce que les questions de genre soient intégrées dans ces cadres qui forment la base sur laquelle les revendications de participation, et d'égalité des chances et d'accès peuvent être formulées. Il importe également que toutes les initiatives liées à la RSS soient communiquées à toutes les parties prenantes nationales comme il convient et en temps opportun.
  
2. **Leadership:** La volonté politique, le leadership, l'engagement et la responsabilité sont des éléments indispensables au lancement, à la mise en œuvre et à la poursuite de la RSS et l'intégration de la dimension genre. C'est particulièrement vrai pour les institutions de sécurité qui fonctionnent sur une base hiérarchique. L'initiative et l'appui en faveur du processus d'intégration de l'approche genre dans la RSS doivent provenir des plus hauts niveaux décisionnels des institutions publiques et du secteur de la sécurité et la mise en œuvre de ce processus doit être considérée comme une responsabilité qui incombe tant aux hommes qu'aux femmes, à tous les niveaux et dans toutes les institutions et structures de sécurité. Cette responsabilité n'incombe pas seulement à l'un des sexes ou à un service, une direction ou un ministère chargé des affaires féminines.

## Interventions opérationnelles:

1. **Mise en place d'une unité catalytique:**
  - a. **Mandat:** L'unité milite pour l'égalité des sexes et supervise la mise en œuvre de l'intégration du genre dans les processus de RSS. L'unité doit regrouper une équipe de cadres dirigeants des principaux services de sécurité, disposant du pouvoir de décision.

Cela permettra de garantir que l'unité dispose de l'autorité nécessaire pour mobiliser et utiliser les ressources humaines et financières en vue de transformer l'approche du secteur de la sécurité en intégrant la notion de l'égalité des sexes.

**b. Fonction stratégique:** La principale tâche de cette unité consistera à mobiliser la volonté politique et à faire preuve de leadership dans les activités qui catalysent l'élaboration de programmes ambitieux en faveur des femmes. L'unité ne participe pas à la mise en œuvre au jour le jour du programme genre et RSS.

**c. Activités opérationnelles potentielles de l'unité:**

- a) diriger la fixation et l'intégration d'objectifs de résultats concernant l'égalité des sexes et l'égalité pour les postes d'officiers de haut grade et de grade intermédiaire, et assurer la participation de femmes cadres supérieurs dans leur évaluation ;
- b) procéder à une vaste consultation du secteur pour déterminer les besoins, les risques de sécurité encourus par les effectifs et la meilleure façon d'y faire face d'un point de vue politique. Pour ce faire, il faut mettre en place une petite équipe de gestionnaires multisectoriels, qui dirigera ce processus ;
- c) mener une évaluation des niveaux de compréhension des questions d'égalité et du degré d'engagement à la poursuite de cet objectif parmi les cadres supérieurs et intermédiaires et recommander des mesures de renforcement des capacités appropriées ;
- d) aligner les cadres juridiques et politiques: En Afrique, il existe une variété de forces de sécurité «non statutaires», notamment des milices locales et des sociétés de sécurité privées, dont les rôles ne sont pas couverts par la législation nationale. Ces forces doivent être inscrites dans les cadres juridiques et sécuritaires nationaux afin d'assurer leur conformité avec les normes internationales des droits de l'homme.

**Mise en œuvre de consultations sectorielles:**

- a. Élaborer et distribuer des questionnaires simples aux différentes branches du secteur de la sécurité pour identifier les difficultés spécifiques que rencontrent les effectifs masculin et féminin dans le cadre de leurs



fonctions. Si l'alphabétisme pose problème, des membres du groupe de travail pourront organiser des discussions en petits groupes avec les membres des personnels. Suivant le modèle prévu dans l'évaluation des besoins nationaux, il faut prendre soin de veiller à ce que les relations de pouvoir entre les grades n'empêchent pas les participants de s'exprimer ouvertement et avec franchise. L'objectif est de faire en sorte que les pairs et collègues dialogue les uns avec les autres de manière ouverte et productive. Il importe que les membres des personnels sachent que leurs hauts responsables prennent l'exercice avec sérieux, même lorsque le personnel de niveau intermédiaire fait l'objet du débat.

- b. Organiser des réunions sectorielles de deux heures parmi les rangs (certaines différenciées par sexes) ciblée sur le système de gestion pour évaluer les risques de sécurité auxquels font face les communautés, selon que celles-ci soient équipées ou non pour y répondre, les difficultés auxquelles elles sont confrontées dans leurs réponses et pourquoi..
- c. Organiser tous les trois mois des journées portes ouvertes avec les communautés au niveau des bases militaires, des postes de police communautaires, et des postes frontaliers pour discuter de leur perception de la prestation des services de sécurité, leurs propositions pour éliminer les risques de sécurité auxquels sont confrontés les femmes et les hommes et les lacunes actuellement observées dans la gestion de ces risques.

#### **Exemples de questions sur l'évaluation des besoins aux gestionnaires:**

- a. Les femmes occupent-elles des postes de décision et de contrôle dans le secteur de la sécurité en nombre proportionnel par rapport à leurs homologues masculins? Dans la négative, quels sont les facteurs qui expliquent cette situation? Que peut-on faire pour l'améliorer?
- b. Les femmes sont-elles en mesure d'influencer et de participer aux processus politiques et techniques relatifs à la RSS? Quels sont les facteurs qui font obstacle à leur participation et à leur leadership efficaces?
- c. Quels sont les mécanismes qui existent au sein du secteur de la sécurité pour traiter des questions d'égalité entre les sexes? Sont-ils alignés sur les mécanismes gouvernementaux plus larges relatifs à l'égalité des sexes?

- d. Existe-il un engagement à prendre des mesures spécifiques pour promouvoir, mobiliser, appuyer ou financer la participation des femmes dans les programmes sur le genre et la RSS?
- e. Quelles sont les moyens humains et techniques (y compris les compétences générales, les équipements et les infrastructures) nécessaires à l'amélioration des capacités institutionnelles pour intégrer le genre dans la RSS?

**Exemples de questions au personnel subalterne:**

- a. Quels sont les défis auxquels les fonctionnaires et agents de base masculins et féminins sont confrontés dans le cadre de leur travail quotidien?
- b. Quelles mesures peuvent être prises par les gestionnaires pour améliorer cette situation?
- c. Quels sont les défis de sécurité que vous avez rencontrés au sein des communautés que vous servez?
- d. Vous sentez-vous bien équipés pour relever ces défis? Dans la négative, que feriez-vous pour améliorer votre prestation de services?

**2. Élaboration de politiques institutionnelles visant à faciliter la mise en œuvre du programme sur le genre et la réforme du secteur de la sécurité.**

**Parmi ces politiques importantes figurent :**

- a. Une politique genre ou d'égalité entre hommes et femmes qui proposera des principes généraux sur l'institutionnalisation des questions de genre dans tous les secteurs. La Direction Genre de l'Union africaine a adopté une politique en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, susceptible d'être adaptée à des contextes institutionnels. Une politique genre a pour objet d'initier un processus de transformation des préjugés masculins et d'accompagner les cultures qui empêchent les femmes de s'épanouir dans le secteur de la sécurité.
- b. Une politique sur le harcèlement sexuel qui se concentre sur le code de conduite que l'on attend des femmes et des hommes de différents grades dans l'exercice de leurs fonctions au sein la communauté ainsi que dans l'institution elle-même.

- c. Une politique de contrats de performance qui mettrait l'accent sur l'évaluation des membres du personnel en les rendant responsables de l'exécution de leurs tâches en ce qui concerne la réalisation des objectifs d'égalité des sexes fixés par l'unité catalytique. (Pour les exemples d'indicateurs, voir section S & E dans la présente note d'orientation).

**Note:** Pour élaborer ces politiques, il serait nécessaire de s'appuyer sur les experts, les directions et les ministères chargés des questions de genre, et de consulter les hommes et les femmes anciens combattants et la société civile, ainsi que les représentants d'organisations de femmes et d'autres acteurs traditionnellement associés à la conception et à la mise en œuvre de ces programmes.

**3. Politiques de recrutement et de maintien des effectifs:** Veiller à ce que les politiques en matière de ressources humaines (de recrutement, par exemple) tiennent compte de la dimension genre. Élaborer des stratégies d'intégration de l'égalité des sexes qui traitent de recrutement, de maintien et de promotion des effectifs féminins dans le secteur de la sécurité. Il est important que les questions d'égalité soient intégrées dans les cadres politiques qui guident la RSS car elles forment la base sur laquelle repose les revendications en matière de participation et d'égalité des chances.

- i) Consacrer, s'ils ne le sont pas, les principes d'égalité (et de discrimination positive) dans la Constitution, pour qu'ils servent de base aux politiques subsidiaires relatifs aux mandats des institutions du secteur de la sécurité. L'alignement des lois sur le genre garantira (à tout le moins) que les institutions de service public se conforment à la nécessité de recruter et de maintenir en poste un pourcentage indicatif de femmes à tous les niveaux de service.
- ii) Faire en sorte que les politiques en ressources humaines soient conformes aux principes généraux d'égalité entre les sexes dans les lieux de travail. Ces principes portent, entre autres, sur:
  - a. L'indication d'un quota pour le recrutement et le maintien en poste des femmes dans tous les services des institutions de sécurité. Ce quota ne doit pas être aléatoire, mais fondé sur des dispositions constitutionnelles et à défaut, sur la disposition de l'UA de 50% de parité entre les sexes, qui peut être mise en œuvre progressivement sur une période déterminée.

- b. Des critères clairs de recrutement dans le secteur de la sécurité, qui répondent en même temps aux exigences tendant à exclure un grand nombre de femmes, notamment sur les questions de taille des candidates, les attentes en matière de formation, etc.
- c. Des dispositions tenant compte de la famille, prévoyant notamment des garderies d'enfants, des horaires de travail flexibles et des congés de maternité et de paternité lors des affectations de personnel.
- d. Des critères bien relayés et appliqués équitablement en matière de rémunération, de promotion et d'avancement.
- e. L'égalité des chances en ce qui concerne la formation pratique afin que les femmes ne soient pas confinées à des emplois supposés «refléter» leur sexe. Les incitations financières doivent également être les mêmes pour les hommes et les femmes.
- f. L'élaboration de programmes de mentorat susceptibles de faciliter la promotion des femmes aux rangs supérieurs.
- g. L'organisation à intervalles régulier d'une évaluation des besoins avec le personnel pour déterminer les difficultés et les besoins spécifiques en matière de genre et d'y répondre en conséquence. organiser des consultations sur les lieux de travail entre la direction et le personnel sur les questions relatives au genre, y compris l'élimination de la discrimination sur la base de l'égalité dans le recrutement et l'avancement de carrière.
- h. L'organisation de dialogues en milieu de travail afin d'identifier les facteurs qui entravent la création d'un environnement propice à l'égalité des chances.
- i. L'identification de «champions» parmi les dirigeants hommes pour mener la sensibilisation auprès de leurs collègues membres du personnel de sexe masculin.

### **D.3. FACILITATION DES MOYENS DE MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES**

Pour veiller à combler l'écart souvent rapporté entre la formulation des politiques et leur mise en œuvre, les États doivent s'intéresser à la création d'un environnement propice et à la mise en place des capacités requises. La présente note d'orientation opérationnelle met particulièrement l'accent sur la nécessité d'un environnement politique favorable, du développement des compétences et de l'allocation des ressources. Les budgets illustrent bien l'établissement des priorités et montrent si l'égalité entre les hommes et les femmes fait partie intégrante des programmes de réforme du secteur de la sécurité. Il en est fait la démonstration dans les affectations budgétaires.

#### **Interventions stratégiques:**

1. **Création d'un environnement politique favorable:** Cultiver un environnement politique favorable: Cet aspect est particulièrement important pour assurer à la fois l'engagement financier et le leadership pour lancer des initiatives sur la dimension genre et la RSS dans les institutions respectives. Cette tâche incombe à l'unité catalytique

#### **Interventions opérationnelles:**

- i) Organiser des séminaires de sensibilisation ciblés ainsi que des forums d'apprentissage par les pairs avec les gestionnaires et les hauts fonctionnaires d'autres institutions qui ont déjà entrepris des travaux sur le genre et la RSS. Le renforcement des capacités du personnel d'encadrement moyen et supérieur doit être axé sur le développement des compétences analytiques et de planification. Les avantages de ce renforcement sont les suivants:
  1. capacité des cadres dirigeants à entreprendre une analyse des parties prenantes pour déterminer qui seront les « perdants » et qui seront les « gagnants » des initiatives sur le genre et la RSS;
  2. capacité des cadres dirigeants à instaurer des mesures pour faire face à la résistance à la réforme; et
  3. identification et habilitation des catalyseurs du changement en leur donnant le pouvoir de décision, les ressources financières et les capacités de contrôle

Tableau 1: Objectifs en matière de renforcement des capacités

<b>Objectif</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Analytique</b>	<b>Domaines d'intervention</b>
<b>Améliorer les connaissances sur les questions de genre compte tenu du mandat de l'institution.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants démontrent leurs connaissances du fait que le viol est un crime violent basé sur de rapports de force inégaux (plutôt qu'à des différences culturelles ou personnelles).</li> <li>• La mesure dans laquelle les mesures destinées à protéger les droits des filles et des femmes sont contenues dans les directives émises par les chefs des composantes militaires et chefs des composantes de police dans les missions de maintien de la paix.</li> <li>• Le montant des ressources allouées à des initiatives spécifiques aux questions de genre.</li> <li>• Les conclusions pertinentes des sondages sur la perception des institutions.</li> </ul>
<b>Planification</b>	<b>Domaines d'intervention</b>
<b>Développer les compétences nécessaires à l'identification et au traitement des discriminations fondées sur le sexe (harcèlement sexuel, violence sexuelle, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques en vigueur qui définissent les procédures d'enquête et de répression des crimes spécifiques</li> <li>• Compétences nécessaires pour enquêter sur les infractions pénales telles que le viol (notamment la poursuite des contrevenants et le renforcement de la protection des victimes)</li> <li>• Compétences nécessaires pour enquêter sur les aspects de la culture institutionnelle, qui pourraient contribuer à la violence à l'égard des femmes. (Exemple: quels aspects de la procédure militaire et de la hiérarchie peuvent contribuer à réduire ou au contraire à renforcer la discrimination liée au sexe?)</li> </ul>
<b>Structures et mécanismes</b>	<b>Domaines d'intervention</b>
<b>Renforcement de la coordination des institutions travaillant sur les questions liées au genre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un mécanisme interne sur et accessible de règlement des plaintes de harcèlement sexuel et autres formes de violence contre les femmes.</li> <li>• Création d'un groupe de travail multisectoriel sur les violences sexuelle et sexiste (composé de représentants de la police, de la justice, de la santé, de la justice traditionnelle, des femmes et des organisations des droits de l'homme)</li> <li>• Efforts de mise en œuvre et de suivi coordonnés.</li> <li>• Niveau d'alignement des législations nationales concernant les infractions de nature sexuelle sur les normes internationales</li> </ul>

- ii) **Collecte de données pour la mise en œuvre du programme:** Soutenir la collecte de données ventilées par sexe, qui s'avère essentielle pour la conception, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation du programme. **On peut y parvenir plus facilement** en détachant des spécialistes des questions liées au genre, aux fins de faciliter la coopération avec les ministères chargés de la condition féminine et les organisations des droits des femmes.
- iii) **Budget et allocation de ressources** (humaines, financières et matérielles) **suffisantes** pour la mise en œuvre des interventions relatives aux questions d'égalité des sexes et des droits des femmes. La budgétisation de l'égalité entre les hommes et les femmes a été introduite dans un certain nombre d'institutions de sécurité pour garantir des affectations budgétaires aux questions de genre. (Voir ci-après comment rendre opérationnels les budgets qui tiennent compte du genre).

**Tableau 2: Étapes dans la budgétisation favorable à l'égalité entre les hommes et les femmes**

<b>PREMIÈRE ÉTAPE – VALEUR SENSIBILISATION</b>	<b>INDICATEURS D'ÉVALUATION</b>
<b>Collecte de données ventilées par sexe pour faciliter les analyses selon le genre des recettes et des dépenses dans les budgets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibre entre les sexes dans les effectifs dans le secteur de la sécurité.</li> <li>• Accès complet et authentique à toutes les catégories professionnelles et de tous rangs, y compris à des rôles de leadership pour les femmes.</li> </ul>
<b>Renforcement des capacités et de la sensibilité des principales parties prenantes. La participation de la société civile est essentielle à la sensibilisation.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques visant à renforcer le recrutement et le maintien en fonction des femmes</li> <li>• Politiques visant à éliminer la discrimination liée au genre, en particulier en ce qui concerne la famille et les responsabilités familiales.</li> </ul>
Analyse de la façon dont les allocations budgétaires existantes ont une	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Permet une évaluation de l'investissement des ressources financières</b></li> <li>• Examen des politiques de recrutement.</li> </ul>

influence sur l'égalité entre les hommes et les femmes

### et du changement souhaité

- Communication des politiques de recrutement.
- Certaines campagnes de recrutement ciblant le sexe sous-représenté très probablement les femmes.
- un certain nombre de femmes et d'hommes recrutés et à quel niveau.
- Changements institutionnels pour rendre l'institution plus équitable et mieux adaptée aux besoins des femmes (structures d'hébergement séparées).
- Politiques de ressources humaines examinées pour répondre aux besoins des femmes qui voudraient avoir des enfants.

### DEUXIEME ÉTAPE: RESPONSABILITE

Implique l'analyse de tout le cycle budgétaire pour cultiver un sentiment de responsabilité à l'égard de la réalisation des objectifs d'égalité entre les hommes et les femmes.

### VALEUR

### INDICATEURS

**Permet aux gestionnaires chargés de la prise en compte de la dimension genre dans la RSS de répondre à certaines des questions ci-après:**

- Quel est le pourcentage des ressources du budget global alloué au pilotage des initiatives sur le genre et la RSS?
- Les ressources sont-elles allées vers la réalisation des aspects stratégiques et opérationnels du programme genre et RSS??

- S'assurer que les ressources consacrées à l'examen des politiques conduisent à la mise en œuvre de politiques telles que le congé de maternité, l'amélioration du bien-être du personnel?
- S'assurer que les ressources allouées aux campagnes de recrutement mènent à un renforcement du groupe sous-représenté dans le secteur?
- l'unité catalytique assure-t-elle le contrôle des dépenses budgétaires consacrées au genre et à la RSS?



### TROISIEME ÉTAPE: CHANGEMENT

Objectif final des initiatives liées à la budgétisation tenant compte de la dimension genre. Il implique un changement des budgets et des politiques du gouvernement.

- Quels problèmes ont été rencontrés au cours du cycle budgétaire en termes de contrôle et de libération des ressources?

#### VALEUR

Permet la mise en place d'outils et de méthodes supplémentaires concernant le suivi et l'évaluation de l'impact de la variation des dotations financières.

#### INDICATEURS D'EVALUATION

Aligner l'allocation des ressources aux objectifs fixés.

##### Exemple:

- 40% du budget consacré au maintien de l'ordre dans le pays X sont destinés à mettre en œuvre les initiatives sur le genre et la RSS.
- Une enveloppe de 5.000 \$EU allouée à des séminaires sur le leadership dans le secteur de la sécurité pour renforcer la volonté politique se traduit par la nomination de champions parmi les cadres gestionnaires pour superviser la prise en compte des questions d'égalité dans la RSS à tous les niveaux.
- Ces champions allouent 10% des budgets spécifiques aux districts pour examiner et aligner les politiques sur les cadres normatifs relatifs au genre, à la paix et à la sécurité.
- Une enveloppe de 10.000 \$EU consacrée à 15 campagnes de recrutement dans 10 districts du pays X devraient conduire à l'embauche de 2500 femmes dans la police, les services correctionnels et les services de l'immigration.

#### D.4. PRÉVENTION ET PROTECTION

La violence sexuelle et sexiste (VSS) est aujourd'hui largement reconnue comme une violation des droits de l'homme, et se reflète dans les résolutions et conventions internationalement contraignantes telles que la décision historique de 1998 qui reconnaît le viol et les autres violences sexuelles comme des crimes contre l'humanité lorsqu'ils sont commis dans un contexte de guerre, et le Statut de Rome et les Résolutions 1325 (2000) et 1820 (2008) du Conseil de sécurité des Nations Unies qui reconnaissent le viol comme une arme de guerre. Les situations de non-droit, endémique et fragile, que l'on observe lors de conflits ou après les conflits posent de sérieux défis aux communautés entières. Elles présentent des risques particulièrement graves pour les femmes et aux filles, impliquant souvent des préjudices physiques et sexuels, ainsi qu'une marginalisation sociale, psychologique, économique et politique à leur égard. L'absence de l'État de droit les situations de conflits entraîne des crimes sexuels de masse en raison de l'impunité dont jouissent leurs auteurs. Les auteurs de crimes sexuels dans les situations de conflit et de post-conflit se répartissent principalement en trois catégories, à savoir; les hommes et les femmes armée et/ou en uniforme qui se battent en tant que soldats gouvernementaux ou groupes rebelles; les membres des familles et des collectivités; et les structures et institutions de protection (le gouvernement et ses organes, les organismes d'intervention tels que les missions de maintien de la paix et leurs programmes de paix)<sup>9</sup>.

En raison de la faiblesse des institutions de justice dans les pays en conflit et post-conflit, les crimes sexuels deviennent de plus difficiles à traiter car les auteurs occupent souvent des postes supérieurs dans les gouvernements post-conflit. Les capacités du système judiciaire sont souvent faibles et les mécanismes traditionnels de règlement des conflits s'appliquent souvent de manière discriminatoire, limitant aux femmes l'accès à la justice pour engager des poursuites contre les actes de violence qui ont eu lieu pendant la guerre ou exiger que justice soit faite pendant la période de transition. L'impunité de fait qui en résulte affecte profondément les efforts visant à rétablir l'État de droit et à renforcer la confiance dans les institutions de gouvernance post-conflit.

#### Intervention stratégique

1. **Tolérance zéro pour les actes de VSS au sein des structures de sécurité nationale:** L'attitude des officiers de grade supérieur et intermédiaire à l'égard de la VSS est déterminante pour la création d'un environnement institutionnel qui ne tolère pas le recours à la violence sexuelle et sexiste. Même s'il existe des compétences pertinentes et des structures facilitatrices, ou si les attitudes des agents ne reflètent pas une

<sup>9</sup> Voir les Notes d'orientation technique intégrées des Nations Unies sur la réforme du secteur de sécurité, 2012

compréhension des facteurs qui conduisent à la violence sexuelle et sexiste et de sa gravité, ou n'indiquent par une volonté de la traiter activement, alors la lutte contre ces actes de violence à l'égard des femmes resterait difficile. Les membres du personnel de sécurité travaillant au sein des populations vulnérables occupent des postes de pouvoir, ce qui crée un risque potentiel de commettre des abus et fait appel à un exercice de jugement et de vigilance.

### **Interventions opérationnelles:**

- i) Mettre au point et vulgariser une politique de tolérance zéro en matière de harcèlement sexuel et autres formes de violence sexuelle, qui interdisent au personnel occupant des postes d'autorité d'exercer un pouvoir discrétionnaire ou de modifier une peine en fonction des circonstances. La politique prédéterminerait la chaîne d'enquête et de répression, indépendamment de la responsabilité individuelle, des circonstances atténuantes, ou de l'histoire.
- ii) Mettre en place des unités de protection qui travailleront en étroite coopération avec les acteurs du réseau d'orientation, tels que les fournisseurs de refuges et de services de santé et d'aide psychosociale et juridique. Ces unités ont également un rôle à jouer dans la vulgarisation de la politique de tolérance zéro en matière de VSS dans le cadre de leurs activités courantes.

**Note:** le fait d'avoir des équipes mixtes d'hommes et de femmes officiers en service dans l'unité de protection envoie le signal que la violence sexuelle et sexiste n'est pas un "problème de femmes», mais un problème de droit et d'ordre qui affecte toute la société. S'il est indispensable que les femmes victimes de violence ne se sentent pas mal à l'aise de discuter des crimes commis envers elles, il est également essentiel que les membres masculins du personnel cultivent les compétences requises (et la motivation) pour s'attaquer de front à de tels crimes.

- iii) **Participation des hommes et des garçons:** Initier des programmes de sensibilisation et de formation à la sécurité et à la justice communautaires, qui appuient les efforts visant à mettre fin à la violence faite aux femmes et aux enfants et à transformer les institutions du secteur de la sécurité en espaces sensibles au genre. Ces programmes renforceront la dénonciation des crimes de nature sexuelle commis contre les hommes, réduiront la stigmatisation qui leur est associée et faciliteront les discussions sur les masculinités positives et non violentes.

**Note:** les partenariats avec les organisations de la société civile, en particulier les organisations des droits des femmes seraient utiles dans ce cadre.

- iv) **Formation:** les acteurs du secteur de la sécurité qui font partie des unités de protection doivent mettre en place des structures de base et développer les compétences nécessaires pour lutter contre la violence sexuelle et sexiste.

**Note:** les partenariats avec les organisations de la société civile, en particulier les organisations des droits des femmes seraient utiles dans ce cadre.

**Les domaines de formation possibles comprennent:**

- a. la bonne compréhension des implications éthiques et de sécurité des entretiens avec les survivants ;
- b. les modes opératoires normalisés pour la prise en charge des survivants de la VSS, le renforcement des aptitudes d'enquête des procureurs de police ;
- c. la Chaîne de preuves et de responsabilités ;
- d. la Collecte de preuves médico-légales ;
- e. et le soutien psycho-social, entre autres.

**Parties prenantes principales:** Outre les forces de police qui sont des fournisseurs de services de première ligne, il importe d'équiper le personnel militaire (hommes et femmes), le personnel chargé de l'immigration et du contrôle aux frontières, et les services de sécurité privés et communautaires qui s'occupent des incidents relatifs à la traite des personnes et à la violence sexuelle liée aux conflits. Il s'agit là de renforcer la prévention de la violence sexuelle et sexiste dans le secteur de la sécurité et au sein de la communauté en général.

- v) **Mettre en place des centres à guichet unique** qui offriront des services de police, des services d'enquête et des services de santé complets, notamment en matière de soutien psychosocial et ce, en un seul endroit. Ces centres qui rassemblent une chaîne d'acteurs indispensables pour que justice soit rendue aux victimes de crimes de VSS encouragent la collecte de données relatives aux crimes de violence sexuelle et sexiste, et assurent des soins généraux aux survivants de la violence sans les

soumettre à un nouveau traumatisme. Ils contribuent également à la réduction du nombre de personnes qui se mettent à l'écart du système de justice en raison de sa complexité et des frais qu'il implique, et favorisent une coordination multisectorielle plus étroite sur un problème donné. On estime que les centres à guichet unique sont des mécanismes utiles pour traiter de la VSS.

**Note:** Si les ressources pour la création de centres à guichet unique font défaut, il faudrait comme point de départ mettre en place des réseaux d'orientation communautaires multisectoriels, composés de la même chaîne d'acteurs.

- vi) **Création d'un système de justice favorable:** La capacité des systèmes de justice locaux à effectuer leur travail va de pair avec les réformes globales du secteur de la justice, ce qui exige des ressources financières, structurelles et humaines suffisantes pour permettre aux membres des personnels de mener à bien leurs responsabilités. La plupart des pays conservent encore des régimes juridiques hérités et / ou inégalitaires, qui contribuent à renforcer davantage la discrimination à l'égard des femmes en limitant leur accès à des voies de recours efficaces. Les pays sortant d'un conflit armé sont encore plus désavantagés par des systèmes judiciaires faibles ou inexistants. Dans ces cas, les mécanismes traditionnels de règlement des conflits combler le vide et ont la préférence étant disponibles, plus près des gens et moins coûteux. Cependant, la justice dans ces tribunaux est souvent appliquée de manière discriminatoire, laissant aux femmes, soit un accès restreint à la justice ou même la possibilité réelle d'être à nouveau victime. Afin de faire face à l'impunité qui accompagne souvent les violations faites aux femmes en temps de guerre et en temps de paix, l'investissement dans la reconstruction de l'Etat de droit - par le biais d'un système de justice efficace, qui prévoit des lois favorables, une police efficace, la réglementation des activités des acteurs non étatiques et des soins de santé complets, y compris le soutien psychosocial est d'une importance primordiale.

### **Interventions opérationnelles:**

- i) Élaborer des procédures opératoires normalisées pour signaler, mener des enquêtes et engager des poursuites contre les auteurs de faits de violence ou de crime fondés sur le sexe. Ces procédures opératoires doivent être rendues publiques auprès de l'ensemble de la chaîne d'acteurs qui forment le groupe de travail susmentionné, ainsi qu'auprès de la population.

- ii) Mettre en place un groupe de travail qui comprend la police, des représentants du secteur de la justice, et les organisations communautaires, y compris les structures traditionnelles et religieuses et les organisations de femmes pour agir comme source de conseils techniques aux niveaux national et communautaire. Des partenariats formels et informels avec les organisations de femmes dans le cadre de ce groupe de travail viendront également faciliter la collecte de données sur les violations des droits de l'homme, y compris les violences sexuelles liées au conflit, la traite des êtres humains, les incidents de violence sexuelle et sexiste, les comportements discriminatoires, et d'autres agissements répréhensibles. Le groupe de travail comprendra des représentants des autorités publiques locales (lorsqu'elles existent) et travaillera en étroite collaboration avec elles et d'autres dirigeants locaux pour renforcer la vigilance communautaire et instaurer la tolérance communautaire zéro à l'égard de la VSS et assurera aux victimes de la violence l'accès à la justice.
- iii) **Réglementer** les activités des acteurs non étatiques: Il est important pour les organes de sécurité de mettre en place des mécanismes législatifs et de contrôle pour réglementer les sociétés militaires et de sécurité privées et les groupes d'autodéfense qui assurent des services de sécurité, d'enquête, de surveillance et autres. L'Etat a pour obligation ultime de protéger ses citoyens et de veiller à ce que les acteurs de la sécurité privée se conforment aux règles et aux normes nationales et internationales en matière de droits de l'homme.
- iv) **Contrats de performance:** les contrats de performance ont été adoptés par un certain nombre de gouvernements africains en tant que mécanismes de responsabilisation visant à assurer le suivi et l'évaluation des performances ou résultats obtenus par les différents ministères. Les mécanismes de responsabilisation permettent d'évaluer efficacement la façon dont les positions politiques sont traduites en programmes et en résultats réels sur le terrain. Les interventions opérationnelles dans ce domaine sont liées au suivi et à l'évaluation et peuvent être appliquées à tous les niveaux.

### **Interventions opérationnelles**

- i) mettre au point des indicateurs spécifiques (comme le montrent les exemples ci-après) dans toutes les unités du secteur, qui formeront la base du suivi, de l'évaluation et du classement ministériels ;
- ii) se servir de l'unité catalytique et du groupe de travail multisectoriel qui guidera l'identification des indicateurs et créera un mécanisme de suivi et

d'établissement de rapports approprié pour chaque unité interne et renforcera l'appui au contrôle externe.

## D.5. SUIVI ET ÉVALUATION

1. Le suivi et l'évaluation (S & E) sont des pratiques distinctes mais jumelles qui sont conçues de manière à déterminer la performance globale d'un Etat, d'une institution, d'un programme ou d'un projet dans une zone donnée. Dans le cas qui nous concerne, le suivi et l'évaluation des initiatives en matière de RSS viseront à déterminer leur efficacité dans le traitement des questions de genre et des droits des femmes.
2. Le suivi est un processus systématique, continue et à long terme qui consiste principalement à recueillir des renseignements sur un projet dans le but de "fournir aux gestionnaires et aux principaux acteurs des rapports réguliers et les premières indications de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats escomptés."<sup>10</sup>
3. L'évaluation est une activité liée à un calendrier. Elle est effectuée pour déterminer si oui ou non un projet a atteint ses objectifs et a livré ses produits selon ce qui était attendu et conformément à son plan initial. Le but est « de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité »<sup>11</sup>. En un mot, le suivi permet de "fournir des informations sur le 'processus de mise en œuvre', tandis que l'évaluation renseignent les parties prenantes sur les résultats et les enseignements tirés".<sup>12</sup>
4. En tant qu'exercice à deux volets, le suivi et l'évaluation contribuent à la collecte de données, "inspirent les politiques et programmes nationaux et locaux, créent de meilleurs indicateurs pour suivre les progrès et fournissent des orientations stratégiques aux décideurs et aux responsables de programmes à des fins d'amélioration".<sup>13</sup>
5. Le suivi et l'évaluation des initiatives relatives au genre dans le cadre de la RSS consistent à identifier les résultats basés sur le genre en vue d'élaborer, au début d'une intervention, des indicateurs tenant compte des questions de genre, et de recueillir et d'utiliser sur le plan stratégique des données qualitatives et quantitatives ventilées par sexe.

---

<sup>10</sup> Nicola Popovic, 2008, *Security Sector Reform Assessment, Monitoring and Evaluation and Gender*, in Gender and Security Sector Reform Toolkit (eds) Megan Bastick and Kristin Valasek; Geneva: DCAF, OSCE.ODIHR, UN-INSTRAW

<sup>11</sup> Ibid, Nicola Popovic, 2008

<sup>12</sup> Ana de Mendoza, 2010, *Monitoring and Evaluation Framework (2010-2013)*, UN-Women Fund for Gender Equality

<sup>13</sup> Ibid, Ana de Mendoza, 2010

Des indicateurs clairs doivent avoir été mis au point en tant qu'indicateurs d'intrants, de processus, d'extrants et de résultats.

### Interventions stratégiques

1. **Attribution des responsabilités et des ressources:** Les cadres gestionnaires et les hauts gradés, y compris des chefs de service et d'unité prévoir et allouer des budgets spécifiques aux activités de suivi et d'évaluation et désigner le personnel qui gèrera ce travail.

### Interventions opérationnelles:

- i) Réviser les **procédures opératoires normalisées** pour y inclure l'obligation de suivi et d'évaluation dans une perspective tenant compte des questions de genre, notamment en ce qui concerne l'évaluation des performances et des systèmes de gestion fondée sur les résultats.
  - ii) Créer un **groupe de travail intersectoriel et départemental** entre et parmi les institutions de sécurité pour aider à la mise en œuvre des activités de suivi et d'évaluation dans une perspective intégrant les questions de genre
  - iii) Mettre au point et / ou renforcer les **capacités techniques internes** au sein des institutions de sécurité pour les activités de suivi et d'évaluation dans une perspective tenant compte des questions de genre, y compris par le mentorat, le soutien consultatif et le suivi constructif créatif.
1. Élaborer des **cadres de mise en œuvre des systèmes de suivi et d'évaluation sensibles au genre** qui précisent l'engagement à grande échelle auprès du personnel de sécurité féminin et de la société civile, en particulier des femmes et des organisations de femmes en plus du personnel masculin et intègrent les organisations des droits de l'homme tout au long du cycle de mise en œuvre du programme.

### Interventions opérationnelles:

- i) veiller à ce que l'évaluation initiale des besoins mette l'accent sur la problématique hommes-femmes ;
- ii) identifier les objectifs et les priorités liées au genre sur la base de l'évaluation des besoins, des autres informations disponibles et des consultations avec les parties prenantes ;



- iii) **données ventilées par sexe:** Toutes les informations et les données recueillies devraient être ventilées par sexe ainsi que par âge, classe, orientation sexuelle, origine ethnique et religion. Engager la société civile, en particulier les femmes et les organisations féminines dans la collecte et la compilation de données ventilées par sexe et au cours des consultations plus larges sur le suivi et l'évaluation de la RSS, plaider en faveur du principe de l'égalité entre les hommes et les femmes et de l'augmentation du nombre de femmes dans les équipes de S & E ;
- iv) élaborer des indicateurs, qualitatifs et quantitatifs, pour le suivi et l'évaluation des programmes projets et services de réforme du secteur de la sécurité dans une perspective tenant compte des questions d'égalité aux différentes étapes de la mise en œuvre (intrant, processus, extrant, résultat) ;
- v) suivre les progrès par rapport aux objectifs fixés pour la période, procéder à des évaluations à mi-parcours et intégrer les résultats dans le processus de RSS pour permettre d'apporter, s'il en était besoins, des corrections à mi-parcours, afin d'obtenir les résultats attendus dans la perspective de genre.

Tableau 3: EXEMPLES D'INDICATEURS LIES AU CONTRAT DE PERFORMANCE, AU SUIVI ET A L'EVALUATION

Probleme	Objectif	Indicateurs institutionnels	Activités possibles	Indicateurs d'activités	Objectif global	Indicateurs stratégiques
<b>Taux élevé de violence sexuelle dans le district X</b>	Réduire la violence sexuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changement dans les réponses institutionnelles (secteur de la sécurité) aux cas de violence sexuelle. Cas de violence sexuelle enregistrés dans des données ventilées par sexe, suivi et enquêtes, et soutien de premier plan aux poursuites engagées contre les auteurs des faits..</li> <li>Changement dans les attitudes communautaires et sociales face à la violence sexuelle.</li> <li>Prise de conscience et sensibilisation accrues sur les causes et les conséquences de la violence sexuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activités multisectorielles de sensibilisation de la communauté</li> <li>Formation de 50 enquêteurs de la police sur la médecine légale et l'éthique dans les enquêtes sur les violences sexuelles</li> <li>Formation de 30 procureurs et officiers de police sur les dispositions juridiques et les instruments internationaux relatifs à la violence sexuelle et aux droits des femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% des cas signalés aux postes de police et au système judiciaire font l'objet de poursuites effectives</li> <li>Sensibilisation accrue de la communauté des canaux pour signaler et enquêter sur la violence sexuelle</li> <li>Les cas de violence sexuelle sont réduits de moitié.</li> <li>Un certain nombre de cas de violence sexuelle sont signalés aux acteurs multisectoriels y</li> </ul>	Un district à l'abri de toute forme de violence sexuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un espace sûr et sécurisé pour les femmes. 80% des cas de violence sexuelle sont enregistrés, suivis et font l'objet d'enquêtes et de poursuites fructueuses.</li> <li>Mesure dans laquelle les actions entreprises pour protéger les femmes et les droits humains des filles sont incluses dans les cadres politiques nationaux en matière de sécurité</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Agents de police spécialement formés au traitement des cas de VSS sont placés dans des postes de police dans tout le pays, et veillent à ce que les femmes et les hommes disposent d'un accès décentralisé au soutien spécialisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compris au système de justice informelle.</li> <li>Un certain nombre de cas déferés du système de justice informel aux systèmes formels (police, tribunaux).</li> <li>Un certain nombre de cas de violence sexuelle sont poursuivis dans le système de justice formel.</li> </ul>		
<b>Incidents de harcèlement sexuel à l'Académie de police « y »</b>	Créer un environnement de travail favorable aux femmes et aux hommes de la force de police	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changement dans les réponses institutionnelles (secteur de la sécurité) aux cas de harcèlement sexuel. Cas de harcèlement sexuel enregistrés dans des données ventilées par sexe,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cours sur la violence sexuelle et les droits des femmes largement intégré dans le programme de formation de l'académie de police.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% des cas de harcèlement sexuel sont résolus.</li> <li>Réduction du nombre de cas de harcèlement sexuel de 100%.</li> <li>Sensibilisation accrue de la</li> </ul>	Une Académie de police tenant compte des questions de genre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure dans laquelle le système des statistiques policières enregistre systématiquement les données ventilées par sexe du harcèlement</li> </ul>

		<p>suivi et enquêtes, et soutien de premier plan aux poursuites engagées contre les auteurs des faits.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation accrue aux causes et aux conséquences du harcèlement sexuel.</li> <li>• Intégration systématique des questions de harcèlement sexuel dans les mécanismes institutionnels de reddition de comptes.</li> <li>• Alourdissement des sanctions contre les responsables du harcèlement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des cadres supérieurs et intermédiaires sur les causes et les conséquences du harcèlement sexuel prévue dans la politique des ressources humaines du secteur et dans les dispositions juridiques régionales.</li> <li>• L'organisation d'ateliers de formation et de renforcement des compétences des policiers contractuels sur les causes et les conséquences du harcèlement sexuel prévue</li> </ul>	<p>politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indice d'évaluation de la performance et de l'application des résultats des programmes sur les droits des femmes.</li> </ul>		<p>sexuel, notamment en ce qui concerne le sexe de la victime, le sexe de l'auteur et la relation entre l'auteur et la victime.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'une législation ou de politiques spécifiques interdisant le harcèlement sexuel au sein de la police.</li> <li>• Les responsables des cas de harcèlement sexuel sont poursuivis et sanctionnés.</li> <li>• La mesure dans laquelle les victimes sont protégées contre les représailles.</li> </ul>
--	--	--	--	---	--	--

			<p>dans la politique des ressources humaines du secteur et les dispositions juridiques régionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une « ligne verte » ou d'un mécanisme de communication spécifique pour signaler les cas de harcèlement sexuel</li> </ul>			
<p><b>Peu de femmes dans les différents secteurs de l'armée pour assurer la parité entre les sexes dans l'armée</b></p>	<p>Assurer la parité hommes-femmes au sein de l'armée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement dans des réponses institutionnelles (secteur de la sécurité) aux besoins des femmes au sein des forces.</li> <li>• Renforcement du recrutement et du maintien en poste des femmes dans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des politiques institutionnelles sur le recrutement et établissement d'un quota pour les femmes dans l'armée.</li> <li>• Un taux de 30% de femmes parmi les effectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le nombre de femmes recrutées au premier niveau a augmenté de moitié (50%)</li> <li>• Nombre de femmes prêtes à obtenir une promotion dans les différents secteurs a</li> </ul>	<p>Une armée equitable military</p>	<p>Existence de politiques d'égalité des chances qui prévoient des mesures de discrimination positive temporaires appropriées ainsi que des quotas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une unité catalytique renforcée</li> </ul>

		<p>tous les secteurs de l'armée.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipements (matériel) destinés au personnel féminin dans les casernes.</li> <li>• introduction de programmes de recrutement tenant compte des questions de parité.</li> </ul>	<p>embauchés a été atteint dans le cadre des campagnes annuelles de recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation de la communauté, notamment par l'organisation de dix (10) « journées portes ouvertes » sur l'information, l'éducation et la communication concernant l'armée.</li> </ul>	<p>augmenté de 30%</p>		<p>habilitée à obtenir le soutien politique et des ressources ciblées pour promouvoir la participation des femmes dans l'ensemble de l'institution.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentorat institutionnalisé et programmes consultatifs.</li> <li>• Campagnes systématiques et durables d'information et de sensibilisation de la société civile pour démystifier les normes sociales discriminatoires qui affectent les chances et les choix des femmes</li> </ul>
--	--	--	--	------------------------	--	--

---

## E. REFERENCES

Union africaine. 2011. *Cadre d'orientation de l'Union africaine sur la réforme du secteur de la sécurité*. Addis- Abeba (Union africaine)

Karen Barnes, et Peter Albrecht, 2008, "Place du genre dans le contrôle du secteur de la sécurité par la société civile la société Civil Society Oversight of the Security Sector and Gender" « Boîte à outils dossier 9 », Centre de Genève pour le contrôle démocratique des forces armées –(DCAF)

Centre de Genève pour le contrôle démocratique des forces armées –(DCAF), 2008, *Boîte à outils Genre et RSS*.

De Alwis Malathi, Julie Mertus, and Tazreena Sajjad, 2013, "Women and Peace Processes" (le rôle des femmes dans les processus de paix) in ed. Carol Cohn *Women & Wars*, Cambridge: Polity.

De Mendoza, Ana. 2010, *Cadre de suivi et d'évaluation (2010-2013)*, ONU-Femmes – Fonds pour l'égalité des sexes, Sanam Naraghi-Anderlini, 2008, "Women as stakeholders: Broadening Local Ownership of SSR" in Timothy Donais (ed). 2011 *Local Ownership and Security Sector Reform*, Geneva: DCAF.

Gaarendse, Miranda and Kristin Valasek, 2011, *The Security Sector and Gender in West Africa: A survey of police, defence, justice and penal services in ECOWAS states*, Geneva, DCAF

Centre de Genève pour le contrôle démocratique des forces armées –(DCAF). 2011. *Genre et Réforme du secteur de la sécurité : Exemples de terrain*

Directives sur les interventions contre la violence sexiste dans un contexte humanitaire. L'équipe spéciale du Comité permanent inter- organisations sur la violence à caractère sexiste. 2005. New York. Nations Unies

Hänggi Heiner, 2004, "Conceptualiser la réforme et la reconstruction du secteur de la sécurité", dans Alan Bryden and Heiner Hänggi (eds) : Réforme et reconstruction du secteur de la sécurité, Genève: DCAF

Hauchler, Ingomar and Kennedy, Paul M. 1994. *Global Trends*. New York: Continuum Publishers.

Hendricks, Cheryl, 2010, 2011, 2012. "Peacebuilding and Conflict Resolution" in ed. Colleen Lowe Morna and Loveness Nyakujarah (eds) *Southern African Development Cooperation Gender Protocol Barometer*, Johannesburg, Gender Links

Moser, Annalise. 2009. "Case Studies of Gender Sensitive Police Reform in Rwanda and Timor Leste". New York. UNIFEM

Nathan, Laurie 2008, "The Challenge of Local Ownership of SSR: From Donor Rhetoric to Practice" in ed. Timothy Donais *Local Ownership and Security Sector Reform*, Geneva: DCAF.

Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), 2004, "Réforme des systèmes de sécurité et gouvernance: Politiques et bonnes pratiques" *Synthèse, Mai 2004*, pg. 1.

Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), 2007, *Manuel sur la réforme des systèmes de sécurité : Soutenir la sécurité et la justice*, Paris: OCDE.

Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité des sexes et la promotion de la femme, New York., *Intégration de la dimension genre: Stratégie de promotion de l'égalité des sexes*, rev. août 2001. New York. Nations Unies.

Popovic, Nicola 2008, *Security Sector Reform Assessment, Monitoring and Evaluation and Gender*, in Gender and Security Sector Reform Toolkit (eds) Megan Bastick and Kristin Valasek; Geneva: DCAF, OSCE.ODIHR, UN-INSTRAW

Sharp, Rhonda. 2003. *Budgeting for equity: Gender budget initiatives within a framework of performance oriented budgeting*. New York. UNIFEM

Sideris Tina, 2000. "Rape in War and Peace: some thoughts on social context and gender roles," in *Agenda*, 43

United Nations. 2012. *United Nations Security Sector Reform Integrated Guidance Notes*, 2012; United Nations International Training and Research Institute (UN-INSTRAW)

United Nations Women, 2007. "*Recruitment policies and measures*" citing UNMIL (2007) "*Liberia Gains From Partners' Forum*" *Virtual Knowledge Centre to End Violence*

Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) & Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) 2006. *Cadreique australe et Afrique centrale*. New York, UNICEF

United Nations Women. 2012. *Ending Violence against Women and Girls Programming Essentials*, New York. UNWOMEN January 2012, <http://www.endvawnow.org/uploads/modules/pdf/1328563919.pdf>)

---



## **F. SUIVI ET CONFORMITE**

[DEPT RESPONSABLE DE L'UA]  
[LISTE DE CONTRÔLE ET PROCÉDURES]

---

## **G. DATES**

- a. La présente note d'orientation opérationnelle prendra effet le [DATE DE PROMULGATION]. Les orientations contenues dans cette note seront passées en revue au plus tard le [DATE].
- 

## **H. CONTACT**

- b. La partie à contacter aux fins de la présente note d'orientation opérationnelle est le point focal de l'UA pour la réforme du secteur de la sécurité [A VERIFIER].
- 

## **I. HISTORIQUE**

- c. Il s'agit d'une nouvelle note d'orientation opérationnelle qui n'a fait l'objet d'aucun amendement. XXX ont été consultés lors de la rédaction de cette note d'orientation opérationnelle. La note d'orientation opérationnelle a été examinée et approuvée par [ORGANE DÉLIBÉRANT DE L'UA] le [DATE].
- 

**SIGNATURE**

**DATE**