

## AVANT PROJET

### Réseau euro-méditerranéen des droits de l'Homme : Deuxième audit de l'intégration de la dimension genre

#### 1. INTRODUCTION

Le Réseau euro-méditerranéen des droits de l'Homme (REMDH) a pour mission de promouvoir et de renforcer les droits de l'Homme et les réformes démocratiques dans la région euro-méditerranéenne. La promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes et de la participation des femmes à la vie publique est un élément primordial de ces démarches, car les droits des femmes font partie intégrante des droits de l'Homme, et car il n'y a pas de démocratie si la moitié de la population ne peut exercer ses droits.

Pour promouvoir l'égalité hommes-femmes, le Réseau a mis en place une stratégie à deux facettes, à savoir (1) l'intégration de la dimension genre (*gender mainstreaming*), et (2) l'adoption de mesures ciblées visant à assurer cette égalité des sexes et à faire en sorte que les femmes et les hommes bénéficient à parts égales de ces structures et activités, et que le REMDH contribue à la promotion de l'égalité des sexes dans la région euro-méditerranéenne (REMDH, *Gender Mainstreaming Reference Kit*, p. 20).

Ces deux volets de la stratégie reposent sur le constat selon lequel les hommes et les femmes se différencient souvent tant par les rôles qu'ils et elles jouent, leurs expériences, leurs points de vue, leurs besoins et leurs intérêts, que par leur accès au pouvoir. Le second volet suppose la mise en place de projets et d'activités qui s'adressent spécifiquement aux femmes et visent à promouvoir leur accès à l'autonomie, tandis que le premier met l'accent sur l'analyse et la reconnaissance des différences entre les hommes et les femmes, ainsi que sur les relations entre eux, dans le cadre de la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'ensemble des politiques et des programmes. La systématisation de l'approche genre ne signifie pas que des interventions déterminées destinées à soutenir, renforcer et autonomiser les femmes en tant que groupe ne sont plus nécessaires. Elle signifie plutôt qu'il faut promouvoir la pratique de l'égalité hommes-femmes de façon systématique dans toutes les activités et toutes les structures, à tous les niveaux et à toutes les étapes, par le biais de tous les acteurs qui participent normalement à ces processus. Pour qu'une telle entreprise soit couronnée de succès, il faut que ces acteurs possèdent des « compétences en matière d'égalité des genres », c'est-à-dire qu'ils puissent reconnaître les thématiques de l'égalité hommes-femmes dans leur travail et dans l'analyse des politiques, et se concentrer sur cette perspective dans leurs démarches en vue d'aboutir à l'égalité des sexes<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cette définition de « compétence genre » (*gender competences*) s'inspire de celle que propose le GenderKompetenzZentrum, <http://www.genderkompetenz.info/eng/gender-competence-2003-2010/gendercompetence>. La compétence genre comprend trois éléments : intention/motivation ; connaissances ; aptitudes. Elle est acquise au moyen de l'intégration de la dimension genre dans la mesure où l'analyse d'un sujet poussé par l'élément *motivation/intention* à intégrer cette perspective suppose la production de nouvelles *connaissances* et, par là, une *aptitude* accrue à les intégrer dans les programmes.

Les hommes et les femmes peuvent jouir de leurs droits grâce à l'intégration de la dimension genre, car celle-ci :

- leur confère une importance capitale dans les processus décisionnels de l'organisation ;
- assure une gouvernance participative au sein de l'organisation ;
- permet d'utiliser pleinement les ressources humaines et les capacités des hommes et des femmes ;
- rehausse la visibilité de l'égalité hommes-femmes dans les démarches plus générales visant à promouvoir les droits de l'Homme ;
- tient compte de la diversité au sein de l'organisation.

C'est en 2004 que le Réseau a entrepris des démarches pour assurer l'intégration de la dimension genre dans ses structures et ses activités. En 2008, ces démarches ont fait l'objet d'un « audit », c'est-à-dire d'une évaluation détaillée qui s'est penchée sur la question de l'égalité des sexes dans les politiques, structures et pratiques du Réseau et a formulé des recommandations sur les mesures à prendre pour renforcer encore davantage la dimension genre au sein de l'organisation. L'audit a révélé plusieurs éléments positifs, notamment une forte volonté politique et un engagement explicite à réaliser l'égalité hommes-femmes, ainsi qu'un niveau d'expertise et des structures capables de favoriser l'intégration de la dimension genre. Il a également constaté la présence, au sein du personnel, d'une prise de conscience plus vive de l'engagement envers la dimension genre. L'un des points faibles relevé dans l'évaluation venait du fait que bon nombre des organisations membres du REMDH n'avaient pas adopté une perspective tenant compte de la problématique de l'égalité hommes-femmes et que le Réseau lui-même n'avait pas réussi à leur communiquer la force de son engagement en faveur de l'intégration de la dimension genre ou à les convaincre d'entreprendre leurs propres démarches en faveur de l'adoption d'une telle perspective. Le REMDH devait, selon l'audit, formuler sa politique en matière d'égalité hommes-femmes de façon claire et la diffuser auprès de tous ses membres, l'intégration de la dimension genre devait être appliquée de façon plus systématique aux publications et réunions du Réseau, et il fallait donner aux membres des groupes de travail (GT) une formation axée sur la dimension genre.

Les conclusions et recommandations émanant de l'audit figuraient explicitement à l'ordre du jour de la première réunion du nouveau Comité exécutif (CE) du REMDH en février 2009. Le Comité a adopté le rapport d'audit à l'unanimité et s'est mis d'accord sur quatre mesures à prendre pour faire avancer l'intégration de la dimension genre au sein du Réseau au cours des années suivantes. Il fallait, premièrement, rédiger un document d'orientation dans lequel le Réseau mettrait en évidence l'importance qu'il attache à cette approche. Deuxièmement, il fallait diffuser le kit de référence sur l'intégration de la dimension genre (*Gender Mainstreaming Reference Kit*) auprès des membres, tout en leur proposant des formations et des conseils quant aux pratiques les plus efficaces dans ce domaine. Troisièmement, il fallait offrir aux membres du Comité exécutif (CE) et des GT des formations sur les perspectives de genre. Enfin, le Réseau devait poursuivre et systématiser ses démarches pour intégrer les thématiques de l'égalité hommes-femmes.

Plus de trois ans se sont écoulés depuis. Au cours de cette période, le CE a adopté une politique sur l'égalité des sexes (présentée dans un document intitulé « Politique de genre du REMDH ») et un plan de travail pour le « Groupe de travail sur les droits des femmes et la question du genre », lequel définit

des activités visant à assurer la mise en œuvre de la politique, notamment l'institutionnalisation de l'égalité des sexes (IES) et l'intégration plus poussée de la dimension genre dans les structures et les activités du REMDH. L'élection d'un nouveau Comité exécutif lors de l'assemblée générale de juin 2012 offre l'opportunité de réaliser une nouvelle évaluation permettant de supputer les progrès accomplis depuis 2008 et de suggérer des mesures visant à assurer l'intégration de l'égalité hommes-femmes et des droits des femmes dans les structures et les activités du Réseau et de ses membres.

### **But et objectifs généraux**

Le but de cet audit est de mettre en lumière les engagements pris par le REMDH en faveur de l'égalité des sexes, les droits des femmes et l'intégration de la dimension genre, d'évaluer dans quelle mesure ces engagements se sont concrétisés et de recommander d'autres mesures à prendre pour appuyer le processus d'institutionnalisation de l'égalité des sexes au sein du REMDH, y compris au moyen de structures respectant l'équilibre des sexes et de la systématisation de la dimension genre dans les activités de l'organisation.

Dans l'immédiat, les objectifs poursuivis sont les suivants :

- (1) mettre en évidence les engagements pris par le REMDH en ce qui a trait à l'égalité des sexes ;
- (2) élucider les lacunes qu'affiche le REMDH par rapport à la concrétisation de ces engagements ;
- (3) relever les points forts et les faiblesses des démarches d'intégration de la dimension genre au REMDH ;
- (4) identifier les principaux obstacles et proposer des moyens de les surmonter ;
- (5) recommander des mesures visant à promouvoir l'institutionnalisation de l'égalité hommes-femmes, notamment en renforçant les démarches d'intégration de la dimension genre au sein du REMDH et de ses membres.

### **La vision stratégique du REMDH : institutionnalisation de l'égalité des sexes**

Les efforts déployés par le REMDH pour promouvoir l'égalité hommes-femmes se fondent sur une conception de l'égalité qui reconnaît le Réseau comme étant une institution dans laquelle existent des processus permettant de déterminer comment les ressources sont réparties et qui prend part à la prise de décisions<sup>2</sup>. L'inégalité entre les hommes et les femmes découle donc de la structure et du mode de fonctionnement du Réseau. La plupart des institutions et des organisations pensent que leur mode de fonctionnement est neutre et que son impact sur les hommes et sur les femmes est le même, mais cela est rarement le cas. Ainsi, on peut dire que si le REMDH attribue plus de ressources à la prévention des atteintes aux droits de l'Homme dont les hommes sont davantage victimes que les femmes, et si les hommes sont plus nombreux à prendre part aux processus décisionnels de l'Assemblée générale ou du Comité exécutif, cela est dû à ses structures et à son mode de fonctionnement<sup>3</sup>. Pour faire en sorte que le

---

<sup>2</sup> L'institution se définit comme étant un système régi par certaines règles et certaines normes, au sein duquel certaines personnes détiennent plus de pouvoirs que d'autres et qui poursuit des activités auxquelles sont affectées certaines ressources. Tous ces facteurs ont une influence déterminante sur l'allocation des ressources (le temps consacré à ce sujet lors des réunions, la visibilité, les activités de plaidoyer, l'argent) et sur la mesure dans laquelle l'institution ou l'organisation fait la promotion de l'égalité hommes-femmes.

<sup>3</sup> Les institutions, toutefois, n'existent et ne fonctionnent pas séparément : ce qui se passe dans une institution dépend de ce qui se passe dans les autres institutions. Ainsi, les efforts visant à accroître à la fois le nombre et l'influence des

Réseau accorde et favorise l'accès égal des femmes et des hommes aux ressources, aux droits et possibilités, il convient d'institutionnaliser l'égalité des sexes, c'est-à-dire que l'institution doit être transformée de façon à ce que l'égalité entre les hommes et les femmes fasse partie intégrante des structures et des activités du REMDH qui ont une influence déterminante sur cet accès. Les efforts visant à accroître la contribution du Réseau à l'égalité hommes-femmes doivent donc porter sur l'IES<sup>4</sup>. On peut soutenir ce processus d'institutionnalisation en faisant la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, en sensibilisant les gens et en élargissant leurs connaissances, en intégrant la dimension de l'égalité dans les stratégies et les programmes, en renforçant la participation des femmes aux instances de prise de décisions et leur rôle au sein de ces instances, et en veillant à ce que les outils, les tâches et les procédures de l'organisation soient davantage sensibles à la perspective de genre.

## **Méthodologie**

La méthodologie employée pour le présent audit s'inspire d'une vision stratégique de l'IES et a été arrêtée à la suite de consultations avec le CE du REMDH et son Groupe de travail sur les droits des femmes (GTDF), ainsi qu'avec la directrice des programmes et la coordonnatrice du projet sur les droits des femmes. L'audit porte uniquement sur le processus d'institutionnalisation au sein du Réseau et consiste en la collecte des documents pertinents, accompagnée d'entretiens avec les membres du personnel dans le but de valider les résultats et de veiller à ce que les recommandations soient pertinentes et applicables aux opérations du REMDH.

L'audit considère la question de l'institutionnalisation de l'égalité des sexes sous cinq facettes :

- les considérations éthiques et politiques ;
- les aspects techniques (expertise) ;
- les stratégies, programmes et activités ;
- les structures et la culture de l'organisation ;
- la participation et l'influence des femmes dans les instances décisionnelles.

**En ce qui a trait aux considérations éthiques et politiques**, l'audit évalue (a) les engagements concernant les valeurs, la vision et la mission dans les divers documents de base ; (b) le soutien et le leadership dont fait preuve la direction de l'organisation ; (c) la sensibilité à la question de l'égalité hommes-femmes dans toute l'organisation. Cette appréciation repose sur l'examen des statuts et du

---

femmes qui prennent part à la prise de décisions dans une assemblée parlementaire ne peuvent pas être traités ou évalués sans tenir compte des règles, des normes, de la culture et des relations de pouvoir qui caractérisent la société dans son ensemble. A l'inverse, lorsque les femmes adoptent un comportement « culturellement inapproprié » durant les sessions parlementaires, animent un blog ou prennent part à des manifestations, cela peut aussi avoir pour effet de modifier la perception de ce qu'est un comportement « approprié » pour les femmes au sein de la famille, au marché ou dans la société en général. Donc, un changement qui se produit dans une institution peut favoriser ou entraver le changement dans une autre institution, mais à moins de faire un effort pour changer l'institution elle-même, l'affectation des ressources et la participation aux processus décisionnels ne se modifieront pas, et les objectifs de l'égalité et de l'équité hommes-femmes ne se réaliseront pas.

<sup>4</sup> Le succès de ces démarches dépendra de divers facteurs ; on peut citer notamment la volonté politique aux plus hauts échelons, l'engagement et le dévouement, y compris au niveau individuel, la présence de politiques explicitement axées sur l'égalité des sexes et de lois qui reposent sur le principe d'égalité, la participation des femmes aux processus décisionnels, et les partenariats et les collaborations avec des ONG qui défendent les intérêts (les droits) des femmes.

règlement intérieur, du document du Réseau sur sa politique en faveur de l'égalité des sexes, ainsi qu'au moyen d'entretiens avec le personnel du REMDH et de l'observation de ses activités.

**En ce qui a trait au niveau technique et à l'expertise**, l'audit examine dans quelle mesure la problématique de l'égalité hommes-femmes a été intégrée dans (a) la planification (plan de travail global pour 2010-2011, demande de financement de base, certaines demandes relatives à des projets déterminés) et dans (b) les activités de suivi et les évaluations (rapports d'activités et rapports annuels pour 2008, 2009, 2010 et 2011). L'audit s'emploie aussi à déterminer si les connaissances au sujet de la problématique de l'égalité hommes-femmes et l'expertise en intégration de cette problématique sont disponibles et si le REMDH a mis en place des mécanismes favorisant l'intégration de ces connaissances et de cette expertise dans ses structures et ses activités.

**En ce qui a trait aux stratégies, programmes et activités**, l'audit cherche à déterminer dans quelle mesure le REMDH a reconnu la question de l'égalité des sexes et l'a intégrée dans ses stratégies (stratégie pour 2006-2011 et ébauche de stratégie pour 2012-2018), dans ses outils de travail (cahiers des charges des GT), dans ses programmes et dans ses activités (réunions des GT)<sup>5</sup>. En termes plus précis, l'audit examine l'équilibre hommes-femmes dans les GT et cherche à savoir si l'égalité des sexes a figuré à l'ordre du jour des réunions des GT au cours des trois dernières années (2009-2012).

**En ce qui a trait aux structures et à la culture de l'organisation**, l'audit examine dans quelle mesure les tâches et les procédures administratives et la gestion des ressources humaines tiennent compte de la question de l'égalité hommes-femmes. S'agissant de la culture, l'audit passe en revue les documents qui définissent le climat dans lequel travaille le personnel du REMDH afin de déterminer si la « culture d'entreprise » du Réseau respecte la parité hommes-femmes, le principe de la représentation égale à tous les niveaux décisionnels, celui de l'égalité des chances et celui de la distribution égale des ressources aux femmes et aux hommes.

**En ce qui a trait à la participation et à l'influence des femmes dans les instances décisionnelles**, l'audit examine dans quelle mesure le REMDH veille à assurer et à renforcer la participation et l'influence des femmes dans les instances décisionnelles. Il se penche sur l'équilibre hommes-femmes dans les instances exécutives, les groupes de travail et le personnel du Réseau ainsi que sur les données portant sur l'égalité des genres relatives à l'Assemblée générale (Barcelone, 2008 ; Copenhague, 2012), au Comité exécutif (2009-2012), au Secrétariat (2012) et aux groupes de travail (2012). En outre, l'audit examine la proportion des organisations de promotion des droits des femmes qui appartiennent au Réseau à l'heure actuelle (2012)<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Il serait très utile également d'étudier l'intégration de la dimension genre dans les autres activités du REMDH (rapports, missions, séminaires, etc.), mais cela dépasse le cadre de la présente analyse.

<sup>6</sup> Les données sur l'équilibre hommes-femmes désagrégées en fonction de la sexospécificité et le nombre d'organisations de défense des droits des femmes servent de variables de substitution à cet égard, car l'évaluation de la mesure dans laquelle la participation et l'autonomisation des femmes ont été renforcées exigerait que l'on collecte des données qualitatives, une tâche qui ne relève pas de cet audit de la sexospécificité.

## **2. L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉGALITÉ DES SEXES AU REMDH**

### **2.1 Au niveau éthique et politique**

#### **2.1.1 Engagements du REMDH en faveur de l'égalité des sexes, des droits des femmes et de l'intégration de la dimension genre**

Les statuts du Réseau ont été adoptés lors de l'Assemblée générale (AG) de 2003, qui a eu lieu à Malte, et amendés lors de l'AG de 2008 à Barcelone. Le règlement intérieur a été adopté par le Comité exécutif en 2009. Les statuts précisent que le Réseau s'engage à appuyer la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le cadre de son travail de soutien au développement des institutions démocratiques et à la promotion de la primauté du droit. Le texte précise cet objectif dans les termes suivants : « Le R.E.M.D.H. lutte [...] contre toute discrimination fondée sur l'origine, le sexe, la situation familiale, la grossesse, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, l'orientation sexuelle... » (Statuts du REMDH, article 2.1). La dernière phrase a été ajoutée par l'AG de 2008.

L'engagement du REMDH en faveur du principe de l'équilibre hommes-femmes dans ses structures décisionnelles et celui de l'égalité des chances est réitéré à plusieurs reprises dans les statuts et le règlement intérieur. L'équilibre des sexes doit être poursuivi ou atteint en ce qui a trait à la représentation des membres réguliers et des membres associés à l'Assemblée générale, à la nomination des représentants des membres devant présider les sessions de l'AG, aux élections du CE et du groupe de gestion, ainsi qu'en ce qui a trait à la présidence. Pour favoriser l'équilibre hommes-femmes au sein du CE, le règlement intérieur stipule qu'en cas de partage égal des voix entre un homme et une femme, la candidate féminine l'emporte. Les postes de président et vice-président ne peuvent être occupés par des personnes du même sexe. En ce qui a trait à l'égalité des chances, le CE doit veiller à ce que, dans tous les cas et par tous les moyens, ses membres masculins et féminins puissent, dans la mesure du possible, bénéficier des mêmes chances ; en ce qui concerne le personnel, il est stipulé que les dispositions et les procédures internes doivent manifester un engagement à créer et à renforcer au sein du Réseau un climat de travail et une culture d'entreprise qui respectent la parité hommes-femmes, l'égalité de représentation dans la prise de décisions à tous les niveaux, l'égalité des chances et la distribution égale des ressources aux femmes et aux hommes en fonction de leurs responsabilités respectives au sein du Réseau.

Le document d'orientation sur l'égalité hommes-femmes adopté par le CE à l'automne 2010 (intitulé « Politique de genre du REMDH ») affirme que l'intégration de la dimension genre est un moyen d'aboutir à l'égalité entre les hommes et les femmes dans la région et définit un ensemble d'objectifs à cet égard. Le plan de travail qui l'accompagne décrit plusieurs activités visant à faire progresser ces démarches. Bien que le degré d'IES ait été relativement élevé aux niveaux éthique et politique même avant l'adoption de la politique sur l'égalité et du plan de travail, ces deux documents l'ont accentué en établissant un lien entre les priorités du REMDH vis-à-vis de l'égalité hommes-femmes et des traités des droits de l'Homme déterminés et en précisant davantage ce qu'implique l'intégration de la dimension genre. Enfin – et c'est peut-être là l'aspect le plus important –, il confère la responsabilité de l'adoption, la distribution et la mise en œuvre de la politique sur l'égalité au Quartet et au CE, tandis

que la responsabilité du suivi revient à la personne qui occupe le poste de référent politique genre (*Political Referent on Gender*). On pourrait faire valoir qu'il en était ainsi avant l'adoption de la politique sur l'égalité, mais il reste que l'attribution explicite plutôt qu'implicite de ces responsabilités au Comité exécutif et à la référente (ou au référent) politique, qui institue une responsabilité précise vis-à-vis d'une éventuelle absence de progrès, constitue un pas très important vers l'institutionnalisation plus poussée de l'égalité des sexes au sein du Réseau.

Peu d'engagements sont toutefois pris pour que des compétences en matière d'égalité des genres soient disponibles. Il est dit que le référent ou la référente politique genre doit obligatoirement être un membre du groupe de gestion du CE et que le Secrétariat doit inclure dans les dossiers relatifs à la candidature d'un nouveau membre, qu'il prépare à l'intention du CE, une évaluation de la conformité au principe de la parité hommes-femmes dans toutes les activités. Certes, on pourrait soutenir qu'une politique énonçant des objectifs précis pour l'intégration de la dimension genre suppose implicitement que des compétences en matière d'égalité des genres soient disponibles. On pourrait aussi avancer que ces compétences vont de pair avec l'équilibre entre les hommes et les femmes. Il demeure toutefois difficile d'affirmer que c'est toujours le cas. Bien que les personnes qui s'investissent dans la promotion des droits des femmes et de l'égalité entre les hommes et les femmes aient tendance à être des femmes plutôt que des hommes, on ne saurait prétendre que toutes les femmes manifestent un intérêt actif pour ces questions. De plus, bien que l'élément motivation/intention soit présent, on ne peut pas présumer que ces personnes possèdent une connaissance suffisante de ces questions précises ou qu'elles ont les compétences nécessaires pour intégrer ces connaissances au sein d'une discussion ou d'un programme précis.

### **2.1.2 Soutien et leadership des dirigeants vis-à-vis la question de l'égalité hommes-femmes**

L'égalité hommes-femmes, l'intégration de la dimension genre et les droits des femmes ont fait l'objet de discussions à divers degrés lors de toutes les réunions du CE qui ont eu lieu de 2009 à 2012. La direction du Réseau a fait preuve de leadership et appuyé les processus mis en œuvre pour respecter les engagements du REMDH en faveur de l'égalité hommes-femmes. Deux événements semblent avoir joué un rôle capital à cet égard : d'une part, la décision du CE de se conformer à la recommandation de l'audit de 2008 suggérant de mettre au point une politique sur l'égalité hommes-femmes et, d'autre part, la formulation d'une nouvelle stratégie pour le Réseau. Ces deux événements ont suscité au sein du CE des discussions portant non seulement sur la question de savoir dans quelle mesure l'intégration de la dimension genre devait être appliquée, mais aussi sur le mandat du GT en ce qui concerne les droits des femmes et sur le rôle qu'il devait jouer dans la réalisation de l'engagement du Réseau à intégrer cette approche dans ses structures et ses activités. Ces discussions ont débouché sur l'adoption d'une politique et d'un plan de travail sur la question de l'égalité des sexes, ainsi que sur la décision de permettre au GTDF d'être le seul groupe de travail à commenter la stratégie, afin d'assurer l'intégration de la dimension genre dans la nouvelle stratégie.

En outre, la question de la systématisation de cette approche a été abordée lors des discussions relatives au développement d'une nouvelle structure organisationnelle, ainsi que lors de l'évaluation de la demande d'adhésion d'une organisation œuvrant dans le domaine des droits des prisonniers, au cours de laquelle les membres du CE ont convenu que le Réseau avait besoin d'organisations actives dans le domaine des droits des femmes plutôt que dans celui des droits des prisonniers. Lors d'une autre

réunion, il a été question de la manière de concrétiser l'engagement à atteindre l'équilibre femmes-hommes à l'Assemblée générale. Ces diverses discussions ont été alimentées non seulement par les apports des membres du CE mais aussi par ceux du directeur exécutif, de la directrice des programmes, de la directrice du bureau de Bruxelles et de la coordonnatrice du projet sur l'égalité hommes-femmes. Consciente de la nécessité de veiller à ce que des femmes compétentes puissent se porter candidates à des postes au sein du CE lors de l'assemblée générale de 2012, la direction du REMDH a alloué des ressources pour permettre un deuxième audit de l'intégration de la dimension genre (*Gender Audit*) au sein du Réseau.

Certaines limitations ont également été identifiées. Par exemple, au cours de la discussion sur le plan de travail, il avait été suggéré que les ébauches, les documents « conceptuels », les tables des matières, les cahiers des charges et les avant-projets de rapports soient transmis au GTDF afin de solliciter son avis, mais cette suggestion a été omise dans la version finale du plan de travail. Toutefois, lors de cette même réunion, le plan de travail a également fait l'objet de critiques parce qu'il était trop centré sur le GTDF et sur le Réseau, ce qui pourrait indiquer que les membres du CE souhaitent que l'institutionnalisation de l'égalité hommes-femmes devienne une réalité. Il convient néanmoins de souligner que, si la question d'une infrastructure respectueuse des considérations d'égalité hommes-femmes a bien été soulevée lors des discussions du CE sur la nouvelle structure organisationnelle, cette question ne figurait pas dans l'analyse organisationnelle qui devait servir de point de départ à des discussions plus poussées, ni dans le cahier des charges, ni dans le rapport final du consultant. Tous les membres du personnel, y compris les membres de l'équipe chargée de la question de l'égalité hommes-femmes, ont eu l'occasion de faire part de leurs commentaires sur le rapport, mais comme l'analyse n'abordait pas la question de la mise à disposition pour le personnel d'une expertise en matière d'intégration de la dimension genre, l'équipe chargée de la question de l'égalité hommes-femmes a été chargée de réaliser elle-même cette analyse, une fois que le processus eut pris fin. L'absence de ce sujet dans le rapport signifiait également que la question d'une infrastructure favorisant l'égalité hommes-femmes ne faisait pas automatiquement partie des réflexions présentées dans le rapport et pouvait donc ne pas bénéficier de toute l'attention qu'elle méritait dans les discussions et les prises de décisions sur la nouvelle structure organisationnelle. Il importe à tout prix d'éviter de laisser ce scénario se réaliser.

On voit donc que si, au niveau des instances politiques et de la direction, un degré important de soutien et de leadership vis-à-vis la question de l'égalité hommes-femmes a été manifesté, l'intégration de la dimension genre ne s'est pas faite de façon systématique ou cohérente.

### **2.1.3 Prise de conscience de la question de l'égalité hommes-femmes au sein de toute l'organisation**

L'audit de l'intégration de la dimension genre mené en 2008 a révélé que les membres du personnel étaient de plus en plus conscients de l'engagement du REMDH envers l'intégration d'une dimension genre. Les entretiens réalisés avec trois coordonnateurs de projets et un agent de projet, plusieurs entretiens avec la directrice des programmes, de même que les conversations avec les employés et employées du bureau de Copenhague et leurs observations montrent que la prise de conscience de la question de l'égalité reste très vive parmi le personnel et la direction du Réseau, qui semblaient par ailleurs motivés à s'assurer que cette approche soit systématisée à tous les niveaux. En ce qui a trait à l'expertise technique nécessaire pour transformer cette prise de conscience en une réalité concrète, le



Réseau semble toutefois faire face à un manque de connaissances spécialisées et d'information sur la démarche d'intégration d'une dimension genre dans la problématique ou le domaine concernés et à des contraintes relatives au temps et aux ressources disponibles pour identifier et combler les lacunes. Cette difficulté sera abordée de façon plus détaillée plus loin.

La présente évaluation montre donc que l'institutionnalisation de l'égalité des sexes aux niveaux éthique et politique est très élevée et qu'elle a été renforcée sensiblement grâce à l'élaboration et à l'adoption de la politique sur l'égalité hommes-femmes à l'automne de 2010, qui précisent encore davantage les incidences des engagements pris dans les statuts, dans le règlement intérieur et dans le « Document conceptuel » relatif aux GT, en rattachant les priorités du Réseau en matière d'égalité des sexes à des traités des droits de l'Homme précis, en définissant l'intégration de la perspective de genre comme étant un moyen de réaliser l'égalité des sexes dans la région et en fixant un certain nombre d'objectifs dans ce domaine. Le présent audit confirme donc celui de 2008. Les engagements ont toutefois tendance à mettre l'accent de façon très explicite sur l'équilibre entre les hommes et les femmes dans les instances décisionnelles, tandis qu'on semble croire implicitement que les compétences en matière d'intégration de la dimension genre sont disponibles et, dans une certaine mesure, vont de pair avec l'équilibre entre les hommes et les femmes. On ne saurait toutefois présumer qu'il en est ainsi et on peut même dire que cela n'arrive que rarement. Il conviendrait donc de réviser ces documents en vue d'y inclure un engagement visant à s'assurer que des compétences en matière d'intégration de la dimension genre soient disponibles.

## **2.2 L'IES au niveau de l'expertise technique**

### **2.2.1 Intégration de la perspective de genre dans la planification, la collecte de fonds, les activités de suivi et les évaluations**

En 2010, le REMDH a obtenu de la Commission européenne une subvention pour financer un projet sur l'égalité hommes-femmes et les droits des femmes dans la région euro-méditerranéenne. La demande de financement du Réseau comprenait un volet composé d'activités destinées à accroître le degré d'intégration de la dimension genre dans les structures et les activités du Réseau lui-même, mais ce volet n'a malheureusement pas bénéficié d'une aide financière. Le REMDH poursuit donc ses activités de planification, de sollicitation de fonds, de surveillance et d'évaluation de son travail sur les droits des femmes dans le cadre de son projet sur l'égalité des sexes et sur les droits des femmes, et c'est ainsi que la question de la promotion de l'égalité hommes-femmes et des droits des femmes dans la région figure toujours dans ses documents généraux décrivant la planification, la collecte de fonds, les activités de suivi et les évaluations des activités du REMDH. Lorsque l'on considère l'intégration de la dimension dans les descriptions et les activités relatives aux différents secteurs thématiques du Réseau, on constate toutefois que les documents généraux et les demandes s'appliquant à des projets déterminés sont largement dépourvus de toute analyse sur l'égalité hommes-femmes et de toute préoccupation vis-à-vis de l'intégration d'une telle perspective. Ils décrivent la situation et les besoins des « défenseurs des droits de l'Homme », des « migrants » ou des « Palestiniens », mais il est rare qu'ils rendent compte d'un contexte où évoluent les hommes et les femmes et qu'ils proposent des analyses des problèmes, effectuées suivant une telle perspective et qui sont alors intégrées dans la conception et l'évaluation des programmes. Qui plus est, la question de l'égalité des sexes et des droits des femmes a tendance à

disparaître lorsque l'on passe du niveau stratégique au niveau tactique et opérationnel : elle est davantage visible dans le programme de travail global que dans les demandes et les collectes de fonds, les suivis et les évaluations de projets. Bref, la question de l'égalité des sexes n'est pas abordée systématiquement dans les activités de planification, de suivi et d'évaluation, et ne l'est pas non plus dans tous les domaines de travail du REMDH. Pour accroître la sensibilité de ces processus et documents à l'intégration de la dimension genre, il faudrait adopter des mesures comme la mise en place de lignes directrices assorties de questions précises, afin de veiller à ce que les données relatives aux enjeux de l'égalité hommes-femmes de la question à l'étude soient recueillies dans le cadre du processus de définition des problèmes et des risques. Par ailleurs, la surveillance et les évaluations devraient se faire en fonction d'indicateurs, d'étalons et de cibles sur l'égalité hommes-femmes rattachés aux différents projets du REMDH, qui devraient être établis dans les approches du cadre logique (ACL).

### **2.2.2 Les mécanismes favorisant l'insertion de l'analyse et de l'expertise en matière d'égalité des sexes dans le processus d'intégration de la dimension genre**

Le REMDH a mis en place des mécanismes visant à faciliter l'insertion de l'analyse et de l'expertise relatives à la question de l'égalité des sexes dans le processus d'intégration de la dimension genre à tous les niveaux du Réseau. Ces mécanismes sont décrits ci-après. Il convient cependant de souligner que divers facteurs, et notamment la pénurie de ressources humaines, continuent d'entraver l'efficacité de l'infrastructure organisationnelle rattachée à l'égalité hommes-femmes et aux droits des femmes (infrastructure liée à l'intégration de la dimension genre). Quelques réflexions sur les pièges que recèle la situation actuelle seront présentées plus loin. Le présent audit conclut et recommande vivement que ces pièges fassent l'objet d'un débat et soient traités par les acteurs concernés dans le cadre de la discussion sur la nouvelle structure organisationnelle du Réseau.

#### ***Le GT sur les droits des femmes***

Le REMDH a mis sur pied un « Groupe de travail sur les droits des femmes et la question du genre » (GTDF), lequel joue un rôle capital dans les démarches visant à faciliter l'intégration de la dimension genre au sein du Réseau. Le cahier des charges du GTDF précise que « le groupe de travail observe les activités du REMDH à tous les niveaux et suggère un plan (approche) pour l'intégration et l'institutionnalisation de la question du genre. Cela comprend la présentation d'observations et de suggestions sur les études, les rapports, les manuels de formation, les séminaires, les ateliers et autres ». Dans la mesure du possible, le GTDF sert de vivier d'expertise pour les différentes parties impliquées dans le REMDH, soit les membres du GTDF, les autres groupes de travail du REMDH et d'autres parties. Ses activités consistent à examiner et évaluer régulièrement les activités du REMDH en rapport avec l'intégration et l'institutionnalisation de la question du genre, à apporter son soutien à différents niveaux organisationnels du REMDH afin de garantir la participation des femmes à différents niveaux et œuvrer à la réalisation de l'égalité hommes-femmes au sein des différentes activités du REMDH, à présenter au Réseau des propositions traitant du processus d'intégration de la dimension genre et du travail et des activités spécifiques nécessaires à la promotion et à la protection des droits des femmes, à fournir des informations sur les activités liées au genre et une expertise au REMDH et à ses membres, y compris sur le processus d'intégration de la question du genre, et à présenter des observations critiques sur les questions liées au genre aux organisations membres du Réseau. A ce titre, le GT a présenté ses observations sur les documents à plusieurs niveaux, y compris la nouvelle stratégie du REMDH pour

2012-2018 et les cahiers des charges s'appliquant à certains rapports de GT. Cette pratique n'est toutefois décrite ou formalisée dans aucun des documents de base du Réseau et n'est pas appliquée de façon systématique.

### ***Le poste de référent/référente politique genre***

Au plus haut niveau, le CE a créé un poste de référent/référente politique genre dont le/la titulaire doit, selon le règlement intérieur, faire partie du groupe de gestion du CE (le « Quartet ») au titre de seul référent politique du CE. Le/la titulaire du poste assiste aux réunions du GTDF et peut ainsi communiquer aux deux instances les connaissances et les idées acquises grâce aux activités du GT. Cet accès constitue un mécanisme capital pour faciliter l'insertion de l'analyse et de l'expertise d'égalité hommes-femmes en intégration de la dimension genre dans le travail des dirigeants politiques élus du CE, car il donne au GTDF, aux réunions auxquelles le référent/la référente politique prend part, un moyen inégalé de faire entendre sa voix au sein de l'organisation. Il importe de ne pas sous-estimer l'importance que revêtent la création et le maintien de ce poste, ni celle d'avoir fait de son/sa titulaire un membre *ex officio* du Quartet, ce qui permet de faciliter les échanges d'informations entre le CE et le Quartet, d'une part, et le GTDF, d'autre part. Il convient cependant de souligner que le/la titulaire du poste étant choisi/e parmi les personnes qui composent le CE en fonction de règles qui régissent les processus d'élection et de sélection – lesquelles mettent l'accent sur l'équilibre hommes-femmes, mais ne font pas état des connaissances en matière d'égalité des sexes ou de l'expertise en intégration de la dimension genre –, le Réseau pourrait se retrouver avec un référent/une référente politique possédant des connaissances limitées ou même peu motivé(e) à tirer le meilleur parti possible de ce poste unique en son genre. Même si les deux référents politiques genre nommés par le passé s'intéressaient vivement aux questions de l'égalité des sexes et des droits des femmes et jouissaient d'une expertise en analyse de la problématique hommes-femmes et en matière d'intégration de la dimension genre, on ne peut présumer que cet intérêt personnel et cette expertise caractériseront leurs successeurs ; les documents de base du Réseau ne le garantissent d'ailleurs aucunement . C'est pourquoi des efforts devraient être consentis pour évaluer les compétences en matière d'intégration des thématiques de l'égalité hommes-femmes de la personne nommée au poste de référent/référente politique genre, pour évaluer ses besoins de formation, pour s'assurer qu'elle a la formation voulue en analyse et en intégration des thématiques de l'égalité hommes-femmes notamment, et qu'elle jouit d'une connaissance des questions relatives à l'égalité hommes-femmes lui permettant de remplir ses fonctions. Il faudrait en outre tâcher, d'ici à l'Assemblée générale, de s'assurer que des personnes et organisations possédant des compétences en matière d'intégration des thématiques de l'égalité hommes-femmes se portent candidates à l'élection des membres du CE et que les organisations membres qui voteront à cette occasion sachent que le Réseau a pour objectif de disposer d'un CE composé de personnes possédant des compétences en matière d'intégration des thématiques de l'égalité hommes-femmes.

### ***La coordonnatrice et l'équipe du projet sur les droits des femmes et les questions relatives à l'égalité hommes-femmes***

La coordonnatrice du projet sur les droits des femmes et les questions d'égalité hommes-femmes agit au titre de personne-ressource auprès des autres coordonnateurs et coordonnatrices, de la direction et du CE ; elle s'occupe très activement de rappeler à tous les membres du personnel d'intégrer la dimension genre, de leur fournir des renseignements sur les aspects liés à l'égalité hommes-femmes d'un sujet

quelconque et de leur conseiller une marche à suivre dans ce domaine. En 2010, elle a dirigé un séminaire auquel assistaient les autres coordonnateurs et coordonnatrices pour leur faire part des difficultés relatives à l'intégration de la dimension genre dans les GT et afin de développer leur aptitude à réaliser cette intégration. La coordonnatrice est appuyée par une assistante administrative et une assistante de projet ; ensemble, elles forment l'équipe sur les droits des femmes et les questions relatives à l'égalité des sexes. Par le passé, l'équipe incluait une stagiaire pour une durée de six mois, mais la décision d'embaucher une assistante de projet en 2010 assure désormais davantage de continuité dans la poursuite des travaux du projet. L'équipe dirige ses travaux depuis le bureau du REMDH à Amman, ouvert en 2010. En plus d'être une personne-ressource clé, la coordonnatrice du projet est également la directrice du bureau d'Amman. Tous les rôles qu'elle doit jouer en plus d'être la personne-ressource sur les questions d'égalité hommes-femmes semblent l'empêcher de mettre pleinement à profit son expertise en matière d'intégration de la dimension genre, c'est-à-dire de concentrer ses efforts sur les processus et les activités internes.

### *Les descriptions de poste*

La mise en œuvre de l'intégration de la dimension genre fait partie de la description de poste de la plupart des gestionnaires et des coordonnateurs et coordonnatrices, à l'exception du poste de responsable de l'administration. Les descriptions de poste des chargé(e)s de projet, des assistant(e)s administratifs et des responsables de la communication sont par contre dépourvues de cette obligation. Comme les assistant(e)s travaillent sous la supervision de membres du personnel qui doivent veiller à intégrer les thématiques de l'égalité hommes-femmes, on pourrait bien sûr faire valoir que leur degré d'implication dans ce domaine relève de la responsabilité de leurs supérieurs. Toutefois, pour institutionnaliser l'égalité des sexes et concrétiser l'engagement à faire de l'intégration de la dimension genre une stratégie transversale du Réseau, il convient de faire figurer cette exigence dans les descriptions de poste de tous les membres du personnel, y compris ceux qui se trouvent aux échelons inférieurs de la hiérarchie. En outre, les entrevues menées avec les membres du personnel dans le cadre de cet audit ont révélé que certains d'entre eux ne savaient pas que l'intégration de la dimension genre faisait partie de la description de leur poste. D'ailleurs, le libellé de cette obligation ne précise pas que l'employé(e) doit savoir en quoi consiste l'intégration de la dimension genre, ni savoir comment procéder pour s'acquitter de cette obligation. Il est donc essentiel pour la concrétisation de cet engagement que les membres du personnel soient conscients de cette obligation et sachent ce que l'on attend d'eux dans l'exécution de leurs tâches. Ces informations pourraient leur être communiquées lors de l'une des sessions organisées pour les journées de développement du personnel ou lors d'une réunion de l'ensemble du personnel.

### **Les autres mécanismes**

Deux autres mécanismes facilitant la prise en compte de l'analyse et de l'expertise dans l'intégration de la dimension genre au sein des GT ont été prévus ou suggérés. Le premier consiste à nommer **au sein de chaque GT une personne chargée de veiller à l'intégration effective de la dimension genre** dans sa structure et ses activités (*Gender Focal Point*). Bien que cette mesure ait été annoncée dans le plan de travail adopté par le CE pour appuyer la mise en œuvre de la politique sur l'égalité hommes-femmes et qu'il était prévu de franchir cette étape entre octobre 2010 et avril 2011, aucun candidat n'a encore été choisi, nommé ou formé. Les entrevues réalisées avec certains coordonnateurs et coordonnatrices de GT

ont indiqué que plusieurs profils avaient été envisagés pour ce rôle – un membre du GT, la coordonnatrice du projet sur l'égalité hommes-femmes ou une personne-ressource connaissant bien le thème de l'égalité des sexes dans le contexte du travail du GT – et que l'idée d'avoir une personne chargée des questions relatives à l'égalité hommes-femmes dans chaque groupe serait bien accueillie. Le second mécanisme consiste à préparer des **fiches mettant en relief les principaux aspects des questions relatives au genre, aux droits des femmes et à l'égalité hommes-femmes**, considérés sous l'angle des différents thèmes sur lesquels travaille le REMDH. Des exemples de ces fiches ont été présentés par un membre du GTDF, un ancien membre du CE et la référente politique genre lors d'un séminaire de sensibilisation à l'institutionnalisation de l'égalité hommes/femmes organisé en 2010 à l'intention du GTDF. Les fiches sont à présent disponibles en trois langues et devraient faire partie intégrante du travail des GT.

Enfin, il existe également d'autres mécanismes de suivi et d'évaluation ne faisant pas référence de façon explicite aux objectifs du REMDH en matière d'égalité des sexes ou qui ne comprennent pas d'indicateurs, mais qui devraient néanmoins en inclure puisque l'intégration de la dimension genre est une stratégie transversale. Les mécanismes régissant la sélection des membres des GT et l'évaluation de leur niveau d'activité et de leurs contributions peuvent être cités à titre d'exemple. En l'absence de références spécifiques, il est en effet plus aisé d'oublier et d'omettre cette transversalité et de rendre ainsi l'égalité hommes-femmes et les droits des femmes moins concrets lors de l'application de ces mécanismes ou de leur évaluation.

Par conséquent, le REMDH a mis en place plusieurs mécanismes permettant le recours à l'analyse et à l'expertise en matière d'égalité des sexes pour l'intégration de la dimension genre et entend mettre en place d'autres mécanismes à l'avenir. Le présent audit du processus d'intégration a cependant décelé des contraintes et des difficultés dont il faudra tenir compte au moment d'évaluer l'efficacité de ces mécanismes. La coordonnatrice du projet sur les droits des femmes et les questions liées à l'égalité des sexes, le référent/la référente politique et le GTDF ont accès à diverses instances au sein de l'organisation et sont donc en mesure d'influencer certains processus, tant décisionnels qu'administratifs, qui ont une influence déterminante sur l'orientation du Réseau. Par exemple, le GTDF a été le seul groupe de travail auquel a été confié le mandat de commenter la stratégie globale, car il a été décidé que le document devait subir une évaluation dans la perspective du respect de l'égalité des sexes. De plus, une assistante de projet a été embauchée pour accompagner la mise en œuvre du projet sur les droits des femmes et les questions liées à l'égalité des sexes, afin de garantir un degré plus élevé de continuité. Le REMDH continue toutefois de faire face à un manque de capacité sur ce plan. C'est pourquoi, en confiant au GTDF la tâche de surveiller et de soutenir l'intégration de la dimension genre en interne, on risque d'en venir au point où la systématisation de cette approche dépendrait de l'expertise de personnes qui se rencontrent deux fois par an et dont la participation aux travaux du GTDF est soumise aux aléas de leur emploi au sein d'organisations auxquelles elles doivent consacrer une part de leur temps et de leur énergie. De plus, en demandant au GTDF de contrôler les autres GT, donnant ainsi à ses membres un pouvoir d'interférence mais non de décision quant aux activités et discussions des autres GT, il pourrait faire l'objet d'attitudes hostiles. Les résultats de cet audit indiquent donc que l'infrastructure rattachée à l'intégration de la dimension genre devrait être repensée et revue dans le cadre du processus de restructuration organisationnelle en cours. Des suggestions seront formulées à cet égard dans la partie consacrée aux conclusions et recommandations ; il y est notamment

recommandé d'embaucher un(e) employé(e) permanent(e) dont la description de poste et le mandat indiqueraient clairement que sa tâche consisterait à promouvoir la systématisation de l'intégration de la dimension genre à tous les niveaux.

## 2.3 L'IES dans les stratégies, les programmes et les activités

### 2.3.1 Intégration de l'engagement envers l'égalité des sexes dans les stratégies du REMDH<sup>7</sup>

Une recherche sur les mots *genre, femmes, hommes, égalité* et *intégration* dans la stratégie actuelle du Réseau et dans la nouvelle stratégie proposée aux organisations membres dans le cadre des préparatifs de l'Assemblée générale de 2012 montre que le Réseau a réalisé de sensibles progrès en matière d'institutionnalisation de l'égalité des sexes au niveau stratégique. Le mot *gender*, qui n'était utilisé que neuf fois dans le texte anglais de l'ancienne stratégie, apparaît 47 fois dans celui de la nouvelle stratégie proposée. Le mot *femmes* apparaît 44 fois dans la nouvelle stratégie, contre 23 fois dans l'ancienne. Une analyse qualitative des deux documents confirme ces résultats.

Dans le document de stratégie pour 2006-2011, l'accent était placé sur « *l'égalité hommes-femmes et l'importance de mettre en lumière et de promouvoir activement le droit des femmes et leur droit à participer à la vie publique* » comme étant des valeurs clés qui guident le REMDH et sur lesquelles s'appuie son action. La stratégie proposée pour 2012-2016 va encore plus loin. Elle réitère que l'égalité hommes-femmes et l'importance de mettre en valeur et de promouvoir activement les droits des femmes et leur participation dans la vie publique sont des valeurs fondamentales du Réseau, mais elle leur accorde plus d'importance, dans la mesure où cette assertion figure dans un paragraphe distinct sous l'énumération des grandes valeurs. Elle précise par ailleurs que cet appui à l'égalité hommes-femmes et à la participation des femmes signifie que le travail et les méthodes organisationnelles du Réseau seront évalués en fonction de l'intégration de la dimension genre et que des actions précises seront entreprises dans le but de favoriser concrètement l'égalité entre les hommes et les femmes dans la région, sur la base de la politique relative à l'égalité des sexes, qui fait partie intégrante de la stratégie et dont le texte est annexé à cette dernière. Dans le document de stratégie pour 2006-2011, les droits des femmes, l'égalité des sexes et l'intégration de « *la problématique homme-femme* » étaient considérés comme l'un des quatre grands enjeux revêtant une importance stratégique régionale ; un paragraphe entier était consacré aux raisons pour lesquelles l'égalité et l'intégration étaient des « *éléments incontournables* ». Dans la stratégie proposée pour 2012-2018, l'égalité des sexes et l'absence de cette égalité sont mentionnées quatre fois dans la partie décrivant les défis auxquels la région est confrontée, et l'engagement en faveur de l'intégration de la dimension genre est réitéré dans la description des priorités thématiques qui doivent être mises en œuvre à l'échelle régionale et nationale. Ainsi, la stratégie indique que le REMDH « *soutiendra les organisations de défense des droits des femmes dans leur combat pour promouvoir l'égalité des genres et les droits des femmes dans le contexte des transitions politiques marquées par la persistance des régimes de type patriarcal, un environnement socio-politique hostile aux droits des femmes et la persistance de discriminations sexistes et de violences à l'encontre des femmes* » (Document de stratégie 2012-2018 du REMDH – Avant-projet, p. 17). Les références aux « *régimes patriarcaux* » et au « *climat politique hostile aux droits des femmes* » sont des exemples d'une analyse des transitions politiques du point de vue de l'égalité des sexes, dans

---

<sup>7</sup> La présente section porte sur la stratégie globale du Réseau. Les autres stratégies, tels le plan de travail global et les cahiers des charges des GT, sont considérées dans d'autres sections.

laquelle sont examinées les structures sous-jacentes qui entravent la réalisation des droits des femmes et de l'égalité entre les hommes et les femmes. Sauf dans ce cas, les hommes ne sont pas mentionnés, ce qui reflète une tendance à mettre l'accent uniquement sur les femmes lors des discussions sur l'égalité des sexes. Lorsqu'on passe de l'analyse du contexte dans lequel le REMDH évolue à la stratégie, il est fait mention de l'obligation d'examiner « *systématiquement toutes les activités sous l'angle de l'égalité des genres et [d'intégrer] la dimension genre si nécessaire* » dans la description du travail qui doit être accompli sur les six axes thématiques auxquels se consacre le Réseau.

On constate l'absence dans la stratégie d'analyses des thématiques de l'égalité hommes-femmes et d'exemples concrets d'actions qui devraient être entreprises pour faire progresser l'égalité des sexes et les droits des femmes dans les programmes. La stratégie a une portée globale, bien sûr, mais s'il n'y est pas fait mention d'interventions précises, il sera moins probable que de telles analyses soient effectuées au moment d'élaborer des projets et d'entreprendre des discussions portant sur les résultats et les progrès réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie. Bref, l'engagement visant à s'assurer que la stratégie soit conforme au principe de l'égalité aurait pu se refléter davantage dans la version finale – il est d'ailleurs tout à fait possible que l'Assemblée générale de 2012 décide d'y apporter des modifications –, mais il reste que la stratégie proposée témoigne d'une volonté et d'une détermination à institutionnaliser davantage l'égalité entre les hommes et les femmes dans les stratégies et les programmes du REMDH.

### **2.3.2 Intégration de l'engagement envers l'égalité des sexes dans les outils de travail du REMDH**

Le « Document conceptuel sur les Groupes de travail/Forum thématiques » et les « Lignes directrices pour le fonctionnement des groupes de travail » comptent parmi les principaux outils de travail du Réseau. Ces documents définissent ce qu'est un groupe de travail et décrivent comment il doit s'acquitter de son mandat. Le « Document conceptuel » a été adopté par l'Assemblée générale en 2008, tandis que les « Lignes directrices » l'ont été par le Comité exécutif en 2009.

L'engagement à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes que l'on retrouve dans les statuts du Réseau est réitéré dans le « Document conceptuel », où cette égalité est mentionnée parmi les « *valeurs-pivots* » autour desquelles s'articule le travail du Réseau et de ses groupes de travail. L'activité du Réseau, peut-on lire, est guidée par « *l'égalité des sexes en tant que droit humain, et l'importance qu'il y a à souligner et à promouvoir les droits des femmes et la participation des femmes dans tous les domaines* » (« Document conceptuel », p. 2). Le texte dit également que « *le REMDH a adopté le principe de la généralisation de la parité comme stratégie transversale, applicable à toutes les structures et à tous les programmes, en tant que moyen d'établir l'égalité entre les sexes* ». Cette stratégie transversale doit également être appliquée par les GT, qui sont par ailleurs tenus de « *s'efforcer [...] de promouvoir et de respecter la parité hommes-femmes* » de façon systématique. Une note précise que cela suppose d'« *adopter une approche paritaire pour la conceptualisation, la mise en forme, la recherche et la collecte de données et des informations, l'analyse, les comptes rendus, la documentation et la rédaction des conclusions et des recommandations. L'égalité hommes-femmes doit être respectée dans tous les aspects du travail* » (« Document conceptuel », p. 5).

Le document présente en outre certains aspects de la problématique de l'égalité des sexes. Il mentionne expressément le manque de capacités institutionnelles capables de soutenir des réformes telles que la participation des femmes à la vie publique comme étant l'un des problèmes graves auxquels est confrontée la région euro-méditerranéenne. Il cite par ailleurs en exemple de l'engagement du REMDH à veiller à ce que les GT ne travaillent pas de manière isolée, la possibilité de synergies entre le GT sur les migrations et le GTDF. De plus, il utilise explicitement le masculin et le féminin pour décrire les membres des GT et du personnel. Le « Document conceptuel » renferme également un engagement en faveur l'équilibre hommes-femmes, considéré comme un objectif à atteindre lors de la création d'un groupe de travail. Cet engagement est repris dans les « Lignes directrices », mais celles-ci ne font aucune autre mention de l'égalité des sexes, des droits des femmes ou de l'intégration de la perspective hommes-femmes. Bref, lorsque l'on passe des considérations conceptuelles à des lignes directrices précises, l'engagement envers l'intégration disparaît. On peut supposer qu'il est donc moins probable que cette préoccupation fasse partie des activités des GT. Nous reviendrons par la suite sur les incidences de cette situation.

### **2.3.3 Intégration de la dimension genre dans les programmes et les activités du REMDH**

L'audit Genre s'est penché sur l'intégration de la dimension genre dans les activités des groupes de travail<sup>8</sup> du Réseau et dans ses activités de communication et de plaidoyer.

#### ***Groupes de travail<sup>9</sup>***

Sauf dans le cas du GT sur la justice et, bien sûr, du GTDF, les cahiers des charges des GT ne font aucunement allusion à la question de l'égalité, aux droits des femmes ou à l'intégration de la dimension genre conçue comme une stratégie transversale devant être appliquée à l'ensemble des structures et des programmes, dans le but de réaliser l'égalité hommes-femmes, et qui doit être utilisée par les GT. Tous les cahiers des charges doivent être approuvés par le Comité exécutif. L'audit de l'intégration de la dimension genre constate donc que les cahiers des charges des GT ne reflètent pas la présence d'une telle perspective et que l'égalité hommes-femmes n'a pas été institutionnalisée lors de la formulation ou de l'approbation des mandats des GT. Pour donner plus de force à l'institutionnalisation de l'égalité des sexes à ce niveau et respecter les engagements pris à cet égard dans le « Document conceptuel », il faudrait que les cahiers des charges des GT soient davantage sensibles à cette perspective, et cette préoccupation devrait faire partie des discussions engagées au moment de la rédaction des cahiers des charges des nouveaux GT, à la suite d'un nouvel appel à participation après l'AG de 2012. L'audit constate donc que même si le principe de l'intégration de la dimension genre a été adopté comme stratégie transversale, il n'est pas mentionné dans la description des cahiers des charges des GT et que cela semble être directement lié à l'absence de ce principe dans les lignes directrices régissant les GT, comme mentionné plus tôt.

Les ordres du jour, procès-verbaux et décisions des GT révèlent que l'égalité des sexes et les droits des femmes semblent, dans une certaine mesure, figurer dans les discussions de tous les GT, mais il est très rare qu'ils fassent l'objet d'un point distinct d'un ordre du jour. Lorsqu'il en est question, les procès-

---

<sup>8</sup> L'audit s'est penché sur quatre groupes de travail : les GT sur la liberté d'association, sur l'éducation aux droits de l'Homme, sur les migrations, les réfugiés et les demandeurs d'asile et sur la Palestine, Israël et les Palestiniens.

<sup>9</sup> Les références consultées sont les cahiers des charges des GT et les ordres du jour et procès-verbaux des réunions des GT. Ce travail a été complété par des entretiens avec les coordonnateurs et les coordonnatrices.



verbaux mentionnent la plupart du temps que quelqu'un a soulevé « *la question de l'égalité entre les hommes et les femmes* », une allusion qui n'aide guère les personnes qui n'ont pas assisté à la réunion à connaître la portée exacte de la discussion. Il conviendrait donc de redoubler d'efforts en vue de donner une idée plus juste du contenu des discussions dans les procès-verbaux, car cela accroîtrait la visibilité de la question et aiderait à communiquer aux personnes qui n'ont pas assisté à la réunion les aspects de la question ou de la politique concernée qui portent sur l'égalité des sexes. On constate par ailleurs qu'il semble difficile de trouver le temps nécessaire pour rechercher, réunir et intégrer les informations liées à la question de l'égalité hommes-femmes et des droits des femmes dans le contexte du thème précis que le GT a pour mission d'étudier. Cela est tout particulièrement vrai pour les GT qui ne disposent pas de membres travaillant directement sur cette question, car le coordonnateur ou la coordinatrice doit alors consacrer le temps nécessaire à la recherche de partenaires éventuels ou demander à la coordinatrice du projet sur les droits des femmes de le faire. Les GT dont un membre travaille sur la question de l'égalité des sexes et des droits des femmes ont plus facilement accès à ce genre d'informations et ont davantage tendance à les intégrer dans leurs activités.

### ***Communication et activités de plaidoyer du REMDH***

Les membres du personnel affectés aux activités de plaidoyer et de sensibilisation et à la communication sont très engagés dans les questions relatives à l'égalité hommes-femmes et aux droits des femmes, et ont fait de nombreux efforts pour s'assurer que ces questions fassent partie intégrante de leur travail. L'équipe chargée des activités de plaidoyer (le personnel du bureau de Bruxelles) a toujours été soucieuse d'intégrer la dimension genre dans ses missions, mais les membres locaux de ces missions se sont montrés réticents à soulever la question de l'égalité des sexes et se sont opposés aux efforts visant à garantir l'équilibre entre les hommes et les femmes dans la composition de ces missions. Bref, les intentions et la motivation sont au rendez-vous, et des efforts sont consentis, mais la dimension genre n'est pas encore intégrée systématiquement de façon à se refléter en tout temps dans des communications régulières sensibles à la question de l'égalité des sexes. Il est recommandé de réaliser une étude sur cette question, qui passerait en revue des exemples des communications internes et externes afin de déterminer les mesures à prendre pour faire évoluer la situation à cet égard.

## **2.4 Structures et culture de l'organisation**

### **2.4.1 Le milieu de travail et une « culture d'entreprise » favorable à l'égalité des sexes**

Les données détaillées sur la composition du personnel du REMDH montrent que les femmes occupent une place prépondérante aux échelons intermédiaires et inférieurs de la hiérarchie du personnel (coordonnatrices, agentes de projet, adjointes de projet, assistantes administratives) tandis que la direction est davantage équilibrée, étant composée de trois hommes et de deux femmes.

Le règlement du REMDH relatif au personnel salarié figure en annexe de tous les contrats de travail du Réseau. Il révèle une certaine sensibilité au sexe des membres du personnel, dans la mesure où il utilise le masculin et le féminin lorsqu'il est question des membres du personnel. Le règlement compte 48 articles au total, dont quatre traitent explicitement de questions liées au sexe des membres du personnel. Les articles 23 et 41 décrivent les règles régissant les congés de maternité et les congés parentaux pour le personnel affecté au Danemark et en Belgique, tandis que les articles 28 et 47 (pour le bureau de Copenhague et de Bruxelles, respectivement) concernent la violence et le harcèlement psychologique ou

sexuel sur le lieu de travail. En ce qui a trait aux congés de maternité et aux congés parentaux, le règlement précise que des congés parentaux pleinement rémunérés et non rémunérés sont accordés aux membres du personnel conformément aux lois en vigueur dans le pays d'affectation, à moins que le contrat de travail de l'employé(e) n'en dispose autrement. Cela soulève un dilemme intéressant, car les lois danoises et belges diffèrent quant à l'accès des deux parents aux congés rémunérés, les pères employés au Danemark étant de ce point de vue favorisés par rapport aux pères assujettis aux lois de la Belgique<sup>10</sup>. Pour ce qui est des salaires, le coût total rattaché à un employé(e), quel que soit le pays d'affectation, se fonde sur une échelle qui reflète la composition et les différentes catégories du personnel du Réseau, ainsi que le nombre d'années d'expérience. De plus, les membres du personnel qui ont convenu d'être disponibles un certain nombre d'heures chaque année reçoivent un supplément. En principe, ces dispositions laissent peu de place à la négociation et constituent donc un bon point de départ pour l'égalité des chances et des salaires du personnel masculin et féminin.

La politique du REMDH pour la sécurité lors de missions à l'étranger mentionne le risque de viol ou d'agression sexuelle parmi les principales atteintes possibles à la sécurité (vols et agressions). En outre, le Réseau a mis en place un mécanisme de personnes de contact, afin de rassurer les membres féminins du personnel quant à leur sécurité lorsqu'elles sont en mission au nom du REMDH. La politique de perfectionnement professionnel du Réseau ne comporte pas de mesures explicitement reliées au sexe du personnel, mais elle reconnaît l'existence d'employés masculins et féminins.

#### **2.4.2 Intégration de la dimension genre dans les tâches et procédures administratives**

Des efforts ont été déployés pour intégrer l'égalité hommes-femmes dans les tâches et procédures administratives du Réseau. L'initiation des nouveaux membres du personnel au Réseau, au cours de laquelle un exemplaire du manuel du personnel leur est remis, peut être citée à titre d'exemple. Ce manuel reprend la politique sur l'égalité des sexes, que la table des matières définit comme étant l'un des principaux documents du REMDH. Le manuel contient également d'autres documents énonçant des engagements en faveur de l'égalité des sexes et de l'intégration de la dimension genre, y compris le document sur les descriptions de poste mentionné à la section 2.2.2, qui indique que la plupart des membres du personnel doivent participer à l'intégration de ces thématiques. Comme ce document ne fait pas référence à la nécessité de maîtriser la question de l'égalité des sexes et n'explique pas non plus les conséquences qu'entraîne cette obligation, la connaissance qu'en ont les nouveaux employés pourrait n'être qu'une vue assez générale plutôt que très précise, et pourrait donc n'avoir que peu d'influence, voire aucune, sur les comportements du personnel. En donnant ainsi aux nouveaux membres du personnel la possibilité de prendre connaissance du document sur la politique d'égalité et en leur donnant accès aux engagements du Réseau dès le début de leur emploi, le REMDH fait certes un pas dans la bonne direction, mais cette étape pourrait être encore plus fructueuse si des mesures étaient prises pour approfondir les connaissances de ces nouveaux effectifs par rapport à ces engagements et à leurs incidences.

---

<sup>10</sup> Selon la loi danoise, la mère a droit à au moins 26 semaines de congé avec son salaire intégral, une période qui peut s'étendre jusqu'à 32 semaines ; le père a droit à deux semaines de congé payé, avec possibilité d'étendre cette période à huit ou même 14 semaines. En Belgique, la mère a droit à 30 semaines de congé payé, tandis que le père n'a droit qu'à deux semaines de congé payé. Les mères affectées en Belgique peuvent donc jouir de quatre semaines de congé payé de plus que celles qui se trouvent au Danemark, mais ces dernières ont néanmoins accès à deux semaines de plus. Par contre, les pères affectés au Danemark se trouvent eux aussi en meilleure posture que ceux qui travaillent en Belgique.

### **2.4.3 Intégration de la dimension genre dans la gestion des ressources humaines et le développement professionnel du personnel**

La politique de formation et de développement professionnel du personnel est exprimée en termes plutôt généraux et n'offre que de rares exemples de besoins de formation. Là où il est question de tels besoins, il n'est fait aucune mention de l'acquisition de connaissances ou de compétences liées à la question de l'égalité des sexes. La politique indique que les membres du personnel ont la possibilité d'acquérir de nouvelles aptitudes, compétences ou connaissances qui, au-delà des aptitudes de base requises, les aideront à s'acquitter de leurs tâches de façon plus satisfaisante et plus enrichissante. Les connaissances et aptitudes envisagées pourraient comprendre une connaissance générale de la culture et de la vie politique de la région, de la communication, des activités de plaidoyer et de lobbying, de la collecte de fonds et de la gestion de projets, ainsi que des compétences en leadership (gestion) et des connaissances avancées dans les différents domaines thématiques (migrations, justice, administration, leadership, etc.) (cf. *Staff Training and Development Policy*, p. 2). Bien que l'expression « connaissance avancée dans les différents domaines thématiques » englobe les aspects liés à l'égalité des sexes, cela n'est pas dit explicitement. Certains pourraient prétendre qu'il ne s'agit pas ici d'une connaissance qui va au-delà des compétences de base requises, mais de la compétence de base requise elle-même et qu'il faudrait que cela soit mentionné explicitement. Ce fut le cas, par exemple, lors des journées de développement professionnel du personnel organisées en 2011, qui comportaient une session d'une durée de quatre heures consacrée à la politique du REMDH sur l'égalité des sexes. En plus d'assister à une présentation du document sur la politique d'égalité, les employé(e)s qui assistaient à la session ont participé à un exercice de groupe consistant à déceler et combattre différents types de résistance à l'intégration de la dimension genre et à l'égalité des sexes.

## **2.5 Participation et influence des femmes dans les instances décisionnelles**

### **2.5.1 Les organisations de promotion des droits des femmes au REMDH**

L'audit de l'intégration de la dimension genre mené en 2008 a montré que six organisations membres du REMDH se consacraient explicitement à la promotion des droits des femmes ; deux d'entre elles avaient été admises au sein du Réseau depuis l'Assemblée générale de 2006. Aujourd'hui, le Réseau compte neuf organisations qui se spécialisent dans les questions touchant aux droits des femmes<sup>11</sup>. Cela représente une augmentation de 8,6 à 13,9 % du nombre total de membres.

Ce nombre d'organisations spécialisées dans les droits des femmes s'est accru alors même qu'une légère diminution (de 69 à 65) du nombre total de membres réguliers était observée entre 2008 et 2012. Cette information était facilement accessible dans la vue d'ensemble des membres, qui comprenait un résumé du nombre de membres réguliers spécialisés dans les droits des femmes<sup>12</sup>. Cette augmentation s'est

---

<sup>11</sup> Ces neuf organisations sont les suivantes : l'Association démocratique des femmes du Maroc (ADFM) ; l'Association tunisienne des femmes démocrates (ATFD) ; le Collectif 95 – Maghreb égalité ; le Sisterhood is Global Institute (SIGI) ; la fondation Kvinna till Kvinna ; le Mediterranean Institute of Gender Studies ; la Fédération nationale solidarité femmes ; KVINFO – Danish Centre for Information on Gender, Equality and Ethnicity ; le Women's Centre for Legal Aid Counselling (WCLAC).

<sup>12</sup> Cette mesure est incomplète car elle ne tient compte que des organisations spécialisées dans les droits des femmes. S'en trouvent donc exclues les organisations qui font la promotion des droits des femmes et de l'égalité des sexes en appliquant le principe de l'intégration de la dimension genre ou au moyen d'interventions spécifiques en faveur des femmes, les organisations dont le champ d'action comporte la question de l'égalité hommes-femmes et les

également produite malgré le rejet par l'Assemblée générale en 2008 d'un amendement aux statuts du REMDH proposant l'insertion, dans les conditions régissant l'admissibilité de nouveaux membres, d'un paragraphe dans lequel se trouvait un engagement à favoriser l'admission d'organisations de promotion des droits des femmes afin de garantir une représentation substantielle de ces organisations parmi les membres du Réseau. Il ne relève pas des objectifs du présent audit d'examiner les circonstances entourant les demandes d'adhésion de ces organisations, mais l'augmentation de leur nombre atteste à tout le moins de la volonté des personnes chargées de recommander ou de rejeter l'admission des associations candidates (c'est-à-dire les membres du Comité exécutif) d'accroître la représentation de ces organisations au sein du Réseau.

## **2.5.2 Participation des hommes et des femmes aux structures du REMDH**

### *L'Assemblée générale*

Les proportions de femmes et d'hommes représentant les membres réguliers<sup>13</sup> et les membres associés à l'Assemblée générale de 2008 s'établissaient à 42 % et 58 %, respectivement (soit 22 femmes et 31 hommes). Lors de l'Assemblée générale de 2006, ces proportions étaient de 33 et 67 % (23 femmes, 46 hommes). Il convient en outre de noter une amélioration en ce qui concerne la participation globale à l'Assemblée générale, les proportions passant de 40 % et 60 % en 2006 (43 femmes, 64 hommes) à 44 % et 56 % en 2008 (65 femmes, 81 hommes)<sup>14</sup>. Les données relatives à l'AG de 2008 montrent donc que la représentation hommes/femmes s'approchait de l'équilibre et que des progrès avaient été consentis vis-à-vis de l'engagement à réaliser l'équilibre dans la représentation des membres réguliers et des membres associés. La liste préliminaire des participants à l'AG de 2012 montre cependant que si le nombre de femmes représentant les membres réguliers et associés s'est accru, passant de 23 à 31, le nombre d'hommes a augmenté lui aussi, soit de 31 à 53, ce qui se traduit par une diminution de la représentation des femmes à ce niveau, qui passe de 42 % en 2008 à 37 % en 2012. On peut constater une diminution similaire en ce qui a trait à la participation générale à l'AG. Les progrès accomplis entre 2006 et 2008 en faveur de l'équilibre des sexes ne sauraient donc être tenus pour acquis, et il faudra en tenir compte lors de l'organisation des assemblées générales à l'avenir. On pourrait aussi faciliter le suivi des résultats à cet égard en intégrant les données sur la représentation des femmes et des hommes dans les procès-verbaux des Assemblées générales.<sup>15</sup>

---

organisations qui, sans s'identifier comme des organisations de défense des droits des femmes, s'emploient néanmoins à promouvoir ces droits. Ainsi, 11 des 19 organisations membres du GTDF ne font pas partie des organisations de défense des droits des femmes dans la vue d'ensemble des membres du Réseau, mais se situent généralement parmi les organisations aux champs d'intérêt plus généraux. Comme ces organisations ont choisi d'adhérer à un groupe de travail qui s'intéresse expressément aux droits des femmes et à l'égalité des sexes, on peut supposer qu'elles partagent cet intérêt du moins en partie ; c'est le cas, par exemple, de l'organisation ACSUR, dirigée par la référente politique genre. On peut supposer que le nombre d'organisations faisant la promotion des droits des femmes et de l'égalité des sexes est plus élevé.

<sup>13</sup> Ce nombre comprend les membres individuels et les nouveaux membres.

<sup>14</sup> Le nombre de personnes présentes s'étant accru de 39 entre 2006 et 2008, si le rapport 40/60 observé en 2006 avait été maintenu en 2008, il y aurait eu cette année-là 58 femmes et 87 hommes à l'AG.

<sup>15</sup> La question de l'égalité hommes-femmes et l'importance d'assurer la promotion des droits des femmes dans la région euro-méditerranéenne ont d'ailleurs été soulignées à plusieurs reprises au cours de l'AG de 2012, ce qui était attribuable, tout au moins en partie, à la présence de nombreuses organisations membres du Réseau qui ont laissé leur marque sur le programme du séminaire et sur les séances plénières. Les participants ont adopté la politique sur l'égalité des sexes et la composition du nouveau Comité exécutif reflète l'équilibre hommes-femmes. Bref, s'il importe de considérer l'équilibre hommes-femmes comme un but à atteindre, on devrait aussi faire appel à des indicateurs qui se rattachent aux questions de fond et tenir compte de l'importance que les participants attachent à cette question.

### *Le Comité exécutif*

Le Comité exécutif élu à l'Assemblée générale de 2008 comptait 10 membres, soit quatre femmes et six hommes, tandis que le Quartet est composé de cinq membres, soit deux femmes et trois hommes (y compris le directeur exécutif). Ces chiffres ne constituent pas un équilibre hommes-femmes parfait, mais le rapport de 4 femmes sur 6 hommes s'en approche. Le rapport de 2 femmes sur 3 hommes (ou l'inverse) pour le Quartet contribue également à l'équilibre au sein du groupe de gestion<sup>16</sup>. Dans une large mesure, le Réseau, qui s'est engagé à *s'efforcer* de parvenir à un CE composé à parts égales d'hommes et de femmes, fait les efforts voulus. Le CE élu lors de l'AG de 2006 se composait de 5 femmes et 7 hommes, et s'approchait donc de l'équilibre lui aussi. Il est possible d'aboutir à un équilibre intégral, et cet objectif devrait être poursuivi activement au cours des années à venir. Il faut toutefois garder à l'esprit que l'élection au Comité exécutif est un processus démocratique et doit le rester : on ne peut prédire les résultats à l'avance. Du reste, au moment de décider qui devrait faire partie d'un nouveau CE, d'autres considérations entrent en jeu – par exemple, le désir de réaliser une représentation géographique égale. Il peut dès lors s'avérer difficile de parvenir à un équilibre hommes-femmes parfait, mais il est important de maintenir l'engagement à s'efforcer de l'atteindre.

Autre point d'intérêt : en 2008 et 2012, une seule personne, un homme, s'est porté candidat à la présidence. On pourrait à l'avenir redoubler d'efforts en vue d'assurer la candidature d'une femme également. Par ailleurs, l'examen des procès-verbaux des réunions du CE qui se sont déroulées entre 2009 et 2011 révèle que les femmes au sein du Comité exécutif ont joué un rôle plus actif. Il s'est produit une augmentation sensible du nombre de sessions des réunions du CE présidées par un membre féminin du Comité. Le nombre de sessions présidées par un homme est resté le même (soit 34 de 2006 à 2008, et 35 de 2009 à 2011), mais le nombre de sessions présidées par une femme s'est accru considérablement. Entre 2006 et 2008, seulement 18 sessions (huit réunions) étaient présidées par une femme, mais ce nombre est passé à 50 (huit réunions également) entre 2009 et 2011. Cette progression est en partie attribuable à l'augmentation du nombre de sessions (qui est passé de 52 à 85), mais il est clair que les femmes ont eu tendance à présider les réunions du CE aussi souvent sinon plus que les hommes de 2009 à 2011.

Bref, la participation des femmes aux processus décisionnels et les partenariats et collaborations avec les ONG qui font la promotion des intérêts (droits) des femmes ont fait des progrès entre 2009 et 2012. Compte tenu des facteurs évoqués plus haut – la nécessité de laisser la démocratie suivre son cours et celle d'atteindre une représentation géographique équilibrée –, il pourrait s'avérer difficile d'aboutir à un équilibre des sexes parfait au sein du CE. Un premier pas consisterait néanmoins à encourager des femmes et des hommes qui se distinguent par leurs compétences à se porter candidats lors des élections. Par ailleurs, comme il a été mentionné plus haut dans la section consacrée à l'élément technique et à l'expertise, il pourrait s'avérer utile de mettre l'accent sur l'élection d'un Comité exécutif qui ne fait pas que refléter l'égalité des sexes mais qui est également sensible à la question de l'égalité et est doté des compétences pertinentes dans ce domaine. Pour ce qui est de l'AG, la participation a tendance à se composer des personnes qui occupent le poste de président des organisations, et ces personnes ont tendance à être des hommes.

---

<sup>16</sup> À l'heure actuelle (mai 2012), le Quartet comprend cinq membres : le président, la vice-présidente, la référente politique genre, le trésorier et le directeur exécutif.

### **3. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

L'audit de l'intégration de la dimension genre a décelé certains écarts entre les engagements pris en faveur de l'égalité hommes-femmes dans les documents de base du REMDH et la mise en œuvre concrète de ces engagements. Le présent chapitre résume les points forts et les faiblesses des démarches d'intégration, décrit les principaux obstacles et les moyens de les surmonter, et recommande des mesures précises destinées à faire progresser l'institutionnalisation de l'égalité des sexes au sein du REMDH, notamment en renforçant le travail d'intégration de la dimension genre du Réseau et de ses membres.

#### **3.1 Points forts et faiblesses des démarches d'intégration de la dimension genre**

L'audit a trouvé plusieurs points forts. On constate une forte volonté politique aux échelons supérieurs du Réseau et des mesures ont été prises pour faire progresser l'intégration de la dimension genre au sein de l'organisation. Ainsi, le REMDH a adopté une politique sur l'égalité hommes-femmes (voir le document intitulé « Politique de genre du REMDH »), laquelle précise ce qu'implique l'intégration de la dimension genre et présente un plan de travail prévoyant diverses activités que le GTDF devra entreprendre pour soutenir la mise en œuvre de la politique. Les documents de base du Réseau contiennent des engagements fermes en faveur de l'égalité hommes-femmes à tous les niveaux et de nombreux progrès ont été accomplis dans ce sens. Des mécanismes ont été mis en place pour appuyer l'intégration de la dimension genre et le Réseau jouit déjà d'une expertise dans ce domaine. La coordonnatrice du projet sur les droits des femmes, la référente politique et le GT sur les droits des femmes sont enthousiastes et se sont vu donner l'accès à divers processus et mécanismes au sein du REMDH qui ont une influence primordiale du point de vue de l'institutionnalisation de l'égalité des sexes au niveau stratégique global du Réseau. Les femmes participent à la prise de décisions à tous les niveaux et le Réseau a établi des partenariats officiels avec neuf ONG spécialisées dans la promotion des droits des femmes, qui participent aux activités du REMDH. Enfin, on constate une volonté au sein du personnel et de la direction d'assumer la responsabilité de l'intégration de la dimension genre et de s'employer à la développer davantage dans les activités et les programmes.

Malgré ces engagements et ces mécanismes favorisant les analyses de l'équilibre hommes-femmes et l'intégration de la dimension genre, il convient de signaler certaines faiblesses. Tout d'abord, s'il est vrai que les documents de base du REMDH comptent de nombreux engagements préconisant l'égalité et l'intégration, il est rare qu'ils attribuent la responsabilité de réaliser ces engagements à des personnes déterminées. Les engagements ont acquis une certaine précision dans le document consacré à la politique de genre, mais il faudra les préciser davantage et les exprimer en termes opérationnels s'appliquant à chaque instance et à chaque employé(e) ; de plus, il n'existe à l'heure actuelle aucun mécanisme destiné à sanctionner la non-réalisation de ces objectifs. Les ressources humaines et financières nécessaires à la poursuite de l'intégration de la dimension genre et à la réalisation d'un suivi régulier sont rares, ce qui a des répercussions défavorables sur l'aptitude du Réseau à concrétiser ses engagements à faire de cette intégration une stratégie transversale devant s'appliquer à tous les niveaux. La politique de genre n'est pas appliquée de façon systématique aux activités du REMDH, et on constate encore un manque de connaissances quant aux enjeux liés aux thématiques de l'égalité hommes-femmes et l'absence d'une définition claire des bonnes pratiques au niveau opérationnel dans les domaines thématiques auxquels se consacrent les groupes de travail. Il convient de développer

davantage les connaissances et les aptitudes qui doivent être mises à profit dans l'application de la politique d'intégration au sein du personnel et parmi les membres des groupes de travail. Enfin, les compétences en matière d'égalité des sexes ne font pas partie des critères qui régissent la sélection des membres du personnel, du Comité exécutif ou des groupes de travail.

### **3.2 Principaux défis et recommandations de mesures pour y répondre**

L'audit mené en 2008 avait identifié deux défis principaux dans son analyse. Le premier consistait à communiquer l'engagement du REMDH envers l'intégration de la dimension genre aux membres du Réseau et à les convaincre des avantages qui pourraient découler de l'adoption de cette approche dans leur propre travail. Le deuxième défi était celui de l'intégration systématique de cette approche dans toutes les activités du REMDH.

Le présent audit constate que le niveau d'institutionnalisation de l'égalité des sexes au REMDH s'est accru depuis 2008. Cette progression est toutefois apparue principalement aux niveaux éthique et politique. Même si des progrès peuvent être observés en ce qui a trait à l'intégration des objectifs d'égalité dans les structures et les activités du REMDH, cette progression ne se fait pas de façon systématique et elle dépend étroitement de l'expertise et de la disponibilité de quelques personnes dévouées au sein de l'organisation. Malgré les efforts consentis pour préciser davantage les engagements, renforcer l'infrastructure destinée à faire progresser l'égalité des sexes et promouvoir la dimension genre dans les structures et les activités du REMDH depuis l'audit réalisé en 2008, *le présent audit constate que le principal défi en travers de la réalisation des engagements du REMDH en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de la participation des femmes à la vie publique dans la région euro-méditerranéenne reste l'absence d'une approche systématique et cohérente dans la concrétisation des engagements en faveur de l'intégration de la dimension genre. Le principal obstacle à cet égard semble être le manque de ressources humaines et financières, car les personnes et instances en place à l'heure actuelle qui sont capables de fournir les analyses liées à la question des droits des femmes et possèdent une expertise en intégration de la dimension genre sont peu nombreuses et occupées à d'autres tâches.*

**La recommandation générale et la plus pertinente de cet audit portant sur la réalisation de l'égalité hommes/femmes est donc de créer un poste permanent et à plein temps au sein du personnel et d'embaucher pour combler ce poste une personne chargée d'exécuter diverses tâches destinées à aider les acteurs à tous les niveaux au sein du REMDH à s'acquitter de leurs responsabilités en ce qui a trait à la mise en œuvre de la politique sur l'égalité hommes/femmes et à l'engagement à systématiser l'intégration de l'approche intégration des thématiques d'égalité hommes-femmes dans la structure et les activités du Réseau.**

La présence d'une telle personne au sein du personnel permettrait à la direction, au personnel, aux GT et au CE de réaliser et de prendre part à des analyses appuyées par cette personne et, de cette façon, de créer les compétences en matière d'égalité des sexes nécessaires pour éventuellement mener de telles analyses et intégrer l'égalité des sexes par eux-mêmes. De plus, cette personne serait en mesure de soutenir le GTDF, l'équipe de travail sur les questions d'égalité hommes-femmes et la référente politique genre dans leurs efforts visant à surveiller les progrès en faveur de l'institutionnalisation de l'égalité des sexes au sein du REMDH.

Les autres acteurs au sein du Réseau pourraient également prendre d'autres mesures pour faire progresser davantage l'institutionnalisation de l'égalité des sexes et encourager le recours systématique à l'intégration de la dimension genre dans ses structures et activités.

### **Recommandations adressées au Comité exécutif**

1. Élaborer un plan de travail pour mettre en pratique la politique sur l'égalité hommes-femmes. Ce plan de travail ne devrait pas se limiter au GTDF mais devrait englober les acteurs à tous les niveaux du Réseau, préciser les responsabilités de chacun et établir un échéancier pour l'exécution des activités décrites dans le plan.
2. Adopter des mesures destinées à faire en sorte que tous les membres du Comité exécutif, de la direction, du personnel, des groupes de travail et des organisations membres connaissent la politique sur l'égalité hommes-femmes et l'aient en leur possession, et qu'ils aient une vision claire de leurs propres rôles et responsabilités en lien avec la mise en œuvre de la politique<sup>17</sup>.
3. Toujours inclure des analyses sur l'égalité hommes-femmes et les contributions de personnes et d'organisations possédant une expertise en matière d'intégration de la dimension genre dans les discussions et les décisions relatives à des questions comme les modifications apportées aux documents de base, les demandes d'adhésion, la restructuration organisationnelle, le développement des stratégies, la méthodologie, la préparation de budgets, la planification et les évaluations.
4. Dans la préparation des budgets, affecter des ressources (y compris un financement de base) aux activités visant à garantir l'intégration de la dimension dans les activités et les structures du REMDH, ainsi que dans les organisations membres.
5. Veiller à ce qu'un niveau suffisant de ressources humaines et financières soit disponible pour assurer le suivi et l'évaluation du processus d'institutionnalisation de l'égalité des sexes au sein du REMDH, notamment au moyen d'un audit détaillé de l'intégration de la dimension genre<sup>18</sup> et d'un contrôle régulier de cette intégration dans les structures et les activités du Réseau qui se concentrerait sur des aspects particuliers de la problématique de l'égalité hommes-femmes et s'emploierait à appuyer le personnel et les groupes de travail

---

<sup>17</sup> En plus de mesures comme la diffusion du document d'orientation et du plan de travail et de mise en œuvre (et de l'audit de l'intégration de la dimension genre), et leur utilisation active au moment d'admettre de nouveaux membres et d'embaucher de nouveaux membres du personnel (à tous les niveaux), on pourrait amplifier la prise de conscience des engagements, des rôles et des responsabilités en transformant le document d'orientation en une vue d'ensemble et une approche fondée sur un cadre logique (LFA) qui indiquerait de qui relève la responsabilité d'atteindre les objectifs définis dans le document d'orientation. Cela rendrait le processus de mise en œuvre plus concret et donnerait aux membres du personnel, du Comité exécutif et de la direction une vision plus claire des actes que chaque personne et chaque instance doit poser pour concrétiser les engagements pris dans les documents de base et les outils de travail du Réseau.

<sup>18</sup> L'audit détaillé devrait être effectué à intervalles réguliers – par exemple, à tous les deux ans ou à des moments convenables selon le plan de travail prévu pour la mise en œuvre du document d'orientation sur l'égalité des sexes.



dans leurs démarches, en vue d'assurer l'intégration de la dimension genre dans leur travail<sup>19</sup>.

### **Recommandations liées à la gestion des ressources humaines et au développement professionnel**

6. Inclure l'intégration de la dimension genre dans les descriptions de poste et décrire plus longuement ce que cette tâche implique.
7. Déterminer les besoins du personnel en matière de compétences et de formation par rapport à l'intégration de la dimension genre, et établir un ordre de priorités au moment de prendre des décisions au sujet des demandes de formation.
8. Organiser, dans le cadre des journées de développement professionnel du personnel, une session consacrée à l'intégration de la dimension genre qui aurait pour but de veiller à ce que tous les membres du personnel comprennent bien leurs responsabilités et rôles respectifs vis-à-vis de l'engagement du Réseau en la matière et vis-à-vis du document d'orientation sur la politique d'égalité des sexes.

### **Recommandations adressées au personnel rattaché à la programmation**

9. Inclure le niveau de connaissance des questions liées à l'égalité des sexes, et la propension à partager ces connaissances avec les collègues, parmi les critères utilisés lors des évaluations annuelles des réalisations, des méthodes de travail et des niveaux de participation des membres des groupes de travail.
10. Veiller à ce que la promotion de l'égalité des sexes et l'intégration de la dimension genre s'opèrent de façon visible et soient décrites en détail lors de la description des programmes et des réalisations, et à consigner les procès-verbaux.

### **Recommandations visant à assurer l'intégration systématique de la dimension genre dans les groupes de travail**

11. Continuer de tenter d'aboutir à l'équilibre hommes-femmes dans la sélection des membres des GT tout en veillant à ce que les personnes et organisations choisies disposent des compétences voulues en matière d'intégration de la dimension genre.
12. Veiller à ce que les cahiers des charges des nouveaux groupes de travail soient envisagés dans la perspective de l'intégration de la dimension genre et indiquent qu'il s'agit d'une stratégie transversale du Réseau.
13. Nommer et former une personne-ressource sur la question de l'égalité des sexes au sein de chaque GT.
14. Produire un document décrivant les pratiques les plus efficaces quant à la façon dont les connaissances touchant à l'égalité hommes-femmes pourraient s'appliquer aux différents types d'activités (conférences, formations, rapports, examens) entrepris par les GT, afin que ceux-ci puissent s'en inspirer et en tirer des enseignements.

---

<sup>19</sup> C'est le personnel affecté à la thématique de l'égalité hommes-femmes qui effectuera l'audit, mais il pourra bénéficier de l'appui d'autres membres du personnel jouissant de connaissances détaillées sur les différents secteurs thématiques faisant partie du mandat du Réseau.

15. Distribuer les fiches consacrées aux aspects de l'intégration de la dimension genre des différents secteurs thématiques du REMDH aux membres des nouveaux groupes de travail et organiser une session en vue de discuter des incidences de ces fiches et de l'engagement du Réseau en faveur de l'égalité des sexes dans le futur travail des GT.

### **Recommandations visant la collecte de fonds, la planification, le suivi et les évaluations**

16. Toujours recueillir des données sur l'égalité hommes-femmes et les droits des femmes lors de la préparation et la rédaction des demandes de financement pour un projet, en tenir compte systématiquement et mentionner les conclusions dans l'analyse du contexte, l'analyse du problème, les objectifs, les critères de réussite et les indicateurs.
17. Inclure dans les demandes de financement (y compris le financement de base) des activités qui touchent aux aspects de l'égalité hommes-femmes de la thématique concernée et visent à faire progresser l'intégration de la dimension genre et l'égalité des sexes dans les structures et les activités du Réseau, dans ses organisations membres et dans la région euro-méditerranéenne en général.
18. Veiller à ce que les mécanismes de planification et de suivi soient sensibles à la dimension genre en y intégrant des indicateurs, des étalons et des cibles appropriés pour les différents secteurs thématiques du Réseau, y compris les campagnes de sensibilisation et les communications.
19. Mettre en place et administrer un système de gestion des connaissances des thématiques de l'égalité hommes-femmes comme un tout impliquant les acteurs à tous les niveaux (y compris les membres).

### **Recommandation visant à faire progresser l'intégration de la dimension genre au sein des organisations membres du REMDH<sup>20</sup>**

20. Affecter des ressources à une évaluation distincte des besoins et des capacités des organisations membres du Réseau en ce qui a trait à la systématisation de l'égalité hommes-femmes dans leur propre travail.

---

<sup>20</sup> L'audit de l'intégration de la dimension genre n'a pas porté sur le travail des organisations membres du Réseau. L'engagement de ce dernier à promouvoir l'intégration de la dimension genre par ces organisations a néanmoins été réitéré dans le document d'orientation sur la politique d'égalité des sexes et le Réseau confère depuis plusieurs années une importance prioritaire aux efforts visant à faire en sorte qu'elles adoptent une telle perspective dans leurs travaux.

## **Annexe 1 : Audit Genre 2012 du REMDH. Cahier des charges**

### **1. Introduction**

Cet audit Genre se propose d'analyser l'institutionnalisation de l'égalité des genres (IEG) au sein du Réseau euro-méditerranéen des Droits de l'Homme (REMDH).<sup>21</sup> Le REMDH a entrepris d'intégrer la dimension genre à ses travaux en 2004. En 2008, un audit Genre a été réalisé, afin de dresser le bilan de la situation de l'égalité des genres dans les politiques, les structures et les pratiques du Réseau, et de proposer des recommandations sur la façon de renforcer l'intégration de la dimension genre au sein du REMDH.

Quatre années se sont écoulées depuis, et il s'est passé beaucoup de choses, non seulement au sein du REMDH mais aussi – et c'est sans doute le plus important – au niveau des contextes dans lesquels plusieurs de nos membres effectuent leur travail. Par conséquent, il semble que le moment soit venu de réaliser un nouvel audit Genre dans le cadre de l'IEG au REMDH, qui pourra nous aider à définir les moyens de faire progresser l'institutionnalisation de l'égalité des genres, et nous éclairer sur ce qui peut être fait pour que l'égalité des genres et les droits des femmes restent inscrits au programme du REMDH et de ses membres dans les années à venir.

Nous avons décidé de centrer cette étude de l'IEG au niveau du REMDH uniquement, et non pas au niveau des organisations membres et de leurs activités, et ce malgré le fait que l'une des principales conclusions de l'audit 2008 avait été la faiblesse de l'intégration de la dimension genre parmi les organisations membres. La raison en est que nous avons la ferme conviction qu'une analyse approfondie, qui dépasse largement la portée du présent audit Genre, est indispensable pour répertorier et analyser les engagements des membres envers l'égalité des genres, ainsi que leurs expériences et leurs besoins, dans la mesure en particulier où le genre et les droits des femmes sont devenus l'un des sujets de préoccupation essentiels, dans la période de transition politique qui fait suite au Printemps arabe. Il est donc fortement recommandé qu'une telle entreprise soit réalisée dans le cadre des efforts du REMDH en matière d'intégration de la dimension genre.

### **2. Propos et objectifs**

Prenant comme point de départ les conclusions et les recommandations de l'audit Genre 2008, le présent audit a pour but de mettre en lumière les engagements du REMDH en faveur de l'égalité des genres, des droits des femmes et de l'intégration de la dimension genre, et d'analyser la manière dont ils ont été mis en œuvre. En outre, l'objet de ce document est de recommander de nouvelles mesures à mettre en œuvre pour soutenir le processus d'IEG au sein du REMDH, y compris des structures respectueuses de la parité et l'intégration de la dimension genre dans toutes les activités et tous les budgets du REMDH. Les conclusions et recommandations de cet audit permettront d'alimenter les discussions du Comité exécutif sur la mise en œuvre de la nouvelle Politique de Genre du REMDH, et conforteront les efforts du GT Genre pour soutenir les activités du REMDH à tous les niveaux et suggérer un plan de travail pour l'intégration et l'institutionnalisation de la dimension genre au sein du Réseau.

---

<sup>21</sup> L'IEG est une approche de la promotion de l'égalité des genres fondée sur l'hypothèse de départ que l'égalité des genres ne sera pas réalisée tant que les institutions qui déterminent l'accès des citoyens (ou des membres du personnel) aux ressources, aux droits et aux opportunités ne seront pas modifiées. Modifier ces institutions est un processus politique et technique qui requiert une volonté politique au plus haut niveau; l'engagement et la détermination de tous, y compris au niveau individuel ; des mesures spécifiquement conçues pour favoriser l'égalité des genres, de même que des lois fondées sur le principe d'égalité ; l'implication des femmes dans les processus de prise de décision, et des partenariats avec les ONG qui travaillent à la promotion des intérêts des femmes et leur implication.

Les objectifs immédiats de l'audit Genre sont les suivants :

- 1) Rappeler les engagements pris par le REMDH à l'égard de l'égalité des sexes
- 2) Identifier les écarts, au sein du REMDH, entre ces engagements et leur réalisation concrète
- 3) Identifier nos points forts et nos points faibles en ce qui concerne nos efforts d'intégration de la dimension genre
- 4) Repérer les principaux obstacles et la manière de les surmonter
- 5) Recommander des mesures visant à rendre plus efficace l'IEG y compris le renforcement du travail d'intégration de la dimension genre du REMDH et de ses membres

Les conclusions et les recommandations de l'audit Genre seront présentées dans un rapport d'une vingtaine de pages. Ce rapport sera disponible dans les trois langues de travail officielles du REMDH.

### 3. Méthodologie

En raison des contraintes du calendrier, et afin de garder suffisamment de temps pour intégrer les commentaires et les apports des différentes parties concernées, l'audit Genre sera essentiellement réalisé comme une étude théorique, complétée par des entretiens réalisés avec les membres du personnel. Toutefois, et afin de vérifier les constats et de faire en sorte que les recommandations soient pertinentes et opérationnelles, un groupe de personnes spécialement choisies au sein du REMDH sera appelé à donner son avis. La composition exacte de ce groupe reste à déterminer.

L'audit Genre portera sur cinq niveaux :

1. **Niveau éthique et politique** : l'audit examinera a) les engagements exprimés en matière de valeurs, de vision et de mission dans les différents textes de base ; b) le soutien et le leadership des membres de la direction au plus haut niveau ; et c) la prise de conscience de la dimension genre à travers toute l'organisation.
2. **Niveau technique/expertise** : l'audit étudiera dans quelle mesure a) la planification des activités du REMDH intègre le genre; b) le suivi et l'évaluation intègrent la dimension genre; c) il existe des mécanismes permettant d'incorporer l'analyse de la dimension genre, en d'autres termes, s'il existe une expertise en matière d'intégration du genre.
3. **Stratégies, programmes et activités** : l'audit étudiera dans quelle mesure l'égalité des genres a été effectivement reconnue et appliquée en ce qui concerne les stratégies, les programmes et les outils de travail du REMDH. Il permettra de faire un bilan sur l'incorporation de la dimension genre dans les stratégies, les programmes et les activités.
4. **Structures organisationnelles et culture d'entreprise** : l'audit évaluera le degré d'équilibre des genres au REMDH en examinant la participation respective des hommes et des femmes dans les structures. Il étudiera dans quelle mesure le REMDH, les tâches et les procédures administratives ainsi que la gestion des ressources humaines tiennent compte du genre. En ce qui concerne la culture d'entreprise, l'audit Genre vérifiera la mise en œuvre de l'engagement pris par le REMDH de créer et de renforcer au sein du Réseau un environnement de travail et une culture respectueux de la parité, de la représentation égale à tous les niveaux de décision, de l'égalité des chances et d'une répartition égale des

ressources entre les femmes et les hommes, en fonction de leurs devoirs respectifs au sein du REMDH.

- 5. Implication et autonomisation des femmes dans les instances de prise de décisions :** l'audit se propose d'examiner dans quelle mesure le REMDH garantit et renforce l'implication des femmes dans les instances de prise de décision et leur autonomisation.