

Étude de cas : Le programme de formation de la Police Rabta (Pakistan)

« Nous devons, certes, travailler avec les survivantes de la violence à l'égard des femmes, mais aussi avec les institutions qui exercent une influence et ont un impact sur leur vie. » (Directeur, Rozan)¹.

Sommaire

Le [Programme de formation de la Police Rabta](#) a été établi en 1999 et est administré par l'organisation non gouvernementale [Rozan](#), - en partenariat avec l'[Académie de la Police nationale](#), le [Bureau de la Police nationale](#), la [Police d'Islamabad](#) et les services de police des provinces. Il vise à améliorer les relations entre la police et les communautés pakistanaises par des activités de formation conçues pour renforcer la conscience de soi et les aptitudes à la vie quotidienne des personnels de police, pour accroître leurs connaissances des questions relatives au genre et pour améliorer leur aptitude à traiter de manière efficace et sensible les cas de violence à l'égard des femmes et des filles.

Rozan a élaboré un module de formation de changement attitudinal qui a pour objet d'explorer les expériences et la compréhension de la masculinité chez les hommes eux-mêmes, compte tenu des attentes et des normes sociétales relatives au comportement masculin. Le module s'appuie sur cette prise de conscience pour examiner les rôles des femmes et les attentes sociétales les concernant. La formation est dispensée dans le cadre d'atelier selon une approche évitant les confrontations, qui commence par renforcer les aptitudes à la vie quotidienne avant d'aborder de face les questions de genre, ce qui permet aux apprenant(e)s (qui risqueraient de se replier sur la défensive) de participer ouvertement et de manière favorable au changement. Le programme s'est développé progressivement au cours des onze dernières années en réponse à l'évolution des relations entre hommes et femmes et compte tenu des retours d'information des participants et des partenaires. Lors de ses deux premières phases (2000-2004), et en partenariat avec la Police d'Islamabad et l'Académie de la Police nationale, le programme de formation Rabta a été dispensé à plus de 4 000 hommes et femmes, nouvelles recrues et policiers en service de différents grades depuis celui d'agent jusqu'à celui de commissaire. Parmi les principales réalisations du programme figurent le partenariat officiel entre Rozan et les dirigeants de la police ainsi que l'institutionnalisation de son module de formation dans le programme officiel de formation pour les nouvelles recrues et les personnels en service.

Résultats

- **Intégration du module de formation Rabta dans les programmes d'enseignement standard de la police.** Un module de formation de changement attitudinal destiné aux [agents](#) et aux [inspecteurs](#), comportant une sensibilisation à la violence à l'égard des femmes, a été intégré dans les programmes d'enseignement standard de la police, tant pour les nouvelles recrues que pour les personnels en service. Aux fins d'assurer la bonne application de la formation, le programme Rabta dispense une [formation des formateurs](#) avec des instructeurs des collèges et écoles de police de tout le pays.
- **Renforcement systématique des capacités des formateurs de la police des provinces du Punjab et du Sindh.** De par son approche axée sur les provinces depuis 2007, le programme de formation des formateurs a été administré à plus de 40 instructeurs de police des sept établissements de formation de la police du Punjab et à 20 instructeurs des sept écoles et collèges du Sindh.
- **Attention accrue à la problématique du genre.** On a pu constater des indications de l'amélioration de la compréhension de la problématique du genre de la part des services de police et de la volonté de ceux-ci d'y accorder une attention accrue. C'est ainsi que Rozan reçoit à présent des demandes de l'Académie de la Police nationale qui souhaite bénéficier des formations sur des sujets spécifiques tels que l'interrogation des femmes et des enfants survivants plutôt que de formations générales sur le genre.
- **Conscience accrue de la problématique du genre parmi les apprenants.** L'analyse des réponses des apprenants aux questionnaires distribués avant et après les ateliers fait ressortir une différence notable en ce qui concerne les connaissances des personnels de police sur la problématique du genre et la violence à l'égard des femmes. Ces évaluations sont employées en tenant compte des limitations dues à la mesure de l'impact d'une seule formation sur l'interaction entre la police et les survivantes et sont distinctes de l'[évaluation indépendante](#) du programme Rabta.

Contexte

[Rozan](#) est une organisation non gouvernementale fondée en 1998 et ayant son siège à Islamabad (Pakistan). Outre le programme Rabta, elle met en œuvre d'autres programmes axés sur les abus sexuels concernant les enfants, la violence à l'égard des femmes et la santé psychologique et génésique des adolescents. Rozan mène des activités de plaidoyer, de formation, de conseils psychosociaux et de prestations de services.

En 1999, Rozan a été sollicitée par le directeur du Collège de formation de la police de Sihala, qui était chargé d'entreprendre des initiatives novatrices de sécurité communautaire, pour aider à améliorer les compétences en relations interpersonnelles

et en communication des personnels de police (par exemple ceux des services de police-secours, de la sécurité résidentielle des quartiers et des Comités de réconciliation de la police), étant donné que la plupart des plaintes contre la police avaient trait à des insuffisances dans ces domaines. La volonté du haut responsable, qui avait entendu parler du travail de Rozan et qui connaissait ses membres fondateurs, a joué un rôle de premier plan dans l'établissement du programme de formation.

En réponse à cette demande, Rozan a élaboré un module de changement attitudinal, formation de trois jours, à l'intention des élèves [agents](#) et [inspecteurs](#) du Collège de formation de la police de Sihala, qui comportait une composante de genre. Ce module de formation constitue l'élément central du programme Rabta. En 2006, le module, y inclus sa composante de genre, a été approuvé par l'Académie nationale de police, centre de formation situé à Islamabad et destiné aux haut gradés des organismes de police civile, qui l'a intégré dans son programme d'enseignement pour les nouvelles recrues et les personnes en service.

Les objectifs de la formation, s'agissant du genre et de la violence à l'égard des femmes sont les suivants :

- Renforcer la sensibilisation au genre, y inclus au concept de genre, aux stéréotypes, aux idées sur les différents rôles des hommes et des femmes, à l'impact de ces idées sur les hommes et les femmes, ainsi qu'à leur effet sur l'ensemble de la société et sur le travail de police;
- Offrir des occasions de réfléchir aux comportements, attitudes et préjugés et discuter des idées erronées concernant la violence sexiste (ex. : les femmes qui disent avoir été violées mentent; les femmes qui subissent un harcèlement sexuel au travail sont des prostituées; etc.);
- Faire comprendre les différentes formes et la dynamique de la violence sexiste telle qu'en font l'expérience les femmes, les enfants et les hommes;
- Faire comprendre les relations entre ces types de violence et les disparités entre les femmes et les hommes dans la société;
- Faire comprendre le rôle de la police dans la lutte contre la violence sexiste, notamment par les changements de vocabulaire et de langage corporel, les manifestations d'empathie avec la victime, la sensibilité à l'égard des personnes traumatisées; etc.

Méthodologie

Le module de formation, élaboré par une équipe de psychologues, d'anthropologues et de sociologues, porte sur les divers facteurs qui contribuent aux attitudes et aux comportements négatifs de la police envers les femmes et les filles survivantes de la violence. L'approche reconnaît l'importance des normes sociales qui dictent les comportements masculins. Les facilitateurs explorent les messages de l'enfance concernant les rôles dévolus aux deux sexes, discutent des normes et des attentes concernant les rôles masculines et féminins, encouragent la discussion sur le stress lié au travail de police et visent à améliorer si nécessaire les aptitudes à la vie quotidienne et les mécanismes de maîtrise de la colère.

Le module est conçu pour ne pas menacer. L'approche retenue par Rozan vise à faire en sorte que les hommes ne se replient pas sur la défensive lorsqu'on leur expose leur comportement et celui de leurs pairs envers les femmes et les filles. Les formateurs établissent la confiance et encouragent l'ouverture prudemment et progressivement, avant de passer aux sujets controversés. Par le biais de jeux de rôle, les apprenants sont encouragés à réfléchir aux aptitudes dont ils ont besoin dans leur travail : par exemple, comment articuler leurs besoins avec fermeté, exprimer leur colère de manière constructive et non violente, gérer le stress, sympathiser avec autrui et aborder les relations personnelles efficacement. La formation examine également les questions relatives au pouvoir et à l'absence de pouvoir dans la société et permet aux personnels de police de comprendre en quoi leur comportement peut affecter les survivantes de la violence.

Selon un sous-inspecteur de la Police d'Islamabad ayant participé à la formation, *« Nous avons appris que notre comportement et nos attitudes envers les gens qui se présentent au commissariat sont importants. Si nous prenons le temps de les accueillir, de les faire asseoir, de leur offrir un verre d'eau et de les écouter réellement, nous pouvons rien que par là répondre à beaucoup de leurs préoccupations. Les formations nous font comprendre que notre comportement peut ajouter à la victimisation des survivantes de la violence. »*

La formation s'articule en trois grandes composantes :

Module	Questions examinées
Conscience de soi	Conscience de soi, identité, personnalité, introspection, estime de soi, impact des messages de l'enfance, pouvoir, attitudes et préjugés personnels
Aptitudes à la vie quotidienne	Aptitudes à la communication interpersonnelle, attitudes et comportements, gestion du stress, gestion de la colère, leadership
Conscience sociale	Définition de la société idéal, droits de la personne, justice pour les femmes, violence envers les femmes et les enfants, violence en détention, perspectives islamiques sur ces questions, conventions internationales relatives aux droits de la personne (Déclaration universelle des droits de l'homme , Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes , Convention relative aux droits de l'enfant , etc.)

Bien que l'objectif de Rozan soit de faire en sorte que les personnels de police soient plus réceptifs aux questions de genre, les facilitateurs consacrent les deux tiers du temps à examiner la conscience de soi et les aptitudes à la vie quotidienne, seul le dernier module de la formation étant concentré spécifiquement sur les questions de genre et de violence à l'égard des femmes.

Suivi et évaluation

Rozan a élaboré une série de systèmes de suivi et évaluation pour les différentes phases du programme, en prévoyant notamment une [évaluation externe](#) en 2011. Pour les deux premières phases du programme, qui se concentraient sur les formations ponctuelles, l'impact a été évalué par des auto-déclarations des apprenants, au moyen de questionnaires pré-atelier, post-atelier et de suivi à six mois. Les questionnaires post-atelier visaient à obtenir des retours d'information sur les [diverses composantes](#) de la formation et sur le [module de formation](#) dans son ensemble ainsi que sur les changements [de connaissances, d'attitudes et de pratiques](#) liés aux divers aspects des ateliers. Les questionnaires de suivi visaient à déterminer le passage de la connaissance à la pratique.

Pour les phases trois et quatre, dont les activités portaient sur la formation des formateurs, Rozan a effectué des visites de suivi et d'appui aux établissements de formation de la police deux ou trois mois après les formations, afin de déterminer les progrès, les défis et les besoins supplémentaires. Lors de ces visites, le personnel de Rozan rencontre les instructeurs, la haute direction et les apprenants (qui remplissent un formulaire de retour d'information). Il inspecte également une séance de formation et communique ses critiques aux formateurs. Un cours de réactualisation/renforcement est organisé un an plus tard. Ceci permet :

- D'analyser les succès et les difficultés des instructeurs de la police qui se servent du Module de changement attitudinal dans les différents établissements de formation.
- De donner aux instructeurs la possibilité de s'exercer sur les matières pour lesquelles ils ont éprouvé des difficultés.
- D'aider les participants à repérer les méthodes pédagogiques efficaces à la lumière de leur propre expérience en salle de classe.

Le processus

Phase 1. Formations ponctuelles. Il s'agissait ici de formations uniques aux nouvelles recrues et au personnel en service au Collège de formation de la police de Sihala. Après une évaluation interne du programme, Rozan a conclu qu'il y avait lieu d'intégrer son programme de formation dans le programme général des cours de la police.

« Nous avons compris que nous ne pourrions pas atteindre tout le monde ni dispenser des formations indéfiniment. Il incombait en fin de compte à la police de prendre les rênes et d'établir un mécanisme interne pour s'assurer que tous les personnels bénéficient de cette formation. » (Le directeur général de Rozan)

Phase 2. Accord avec l'Académie nationale de police. En 2002, Rozan a pris contact avec l'[Académie nationale de police](#) – établissement national assurant la formation des cadres supérieurs des unités de police civile à Islamabad – et a commencé à y dispenser des formations. En 2004, les deux parties ont signé un [Mémoire d'accord](#) de 3 ans relatif à la fourniture d'activités de formation et de renforcement des capacités. Les responsables de Rozan ont également abordé avec la haute direction de l'Académie la question de l'intégration du module de formation dans le programme général de cours. Ils se sont heurtés à une forte résistance, portant notamment sur la composante genre et sur la terminologie, le genre étant fréquemment associé aux questions intéressant les femmes.

Évolution du discours sur le genre

Durant les onze ans d'exécution du programme Rabta, le personnel de Rozan a noté une familiarité croissante avec le discours sur le genre – tant de la part des cadres que des élèves-officiers de police. Toutefois, le peu de volonté politique de traiter les questions de genre continue de poser problème. Ces questions sont souvent considérées d'un œil critique et négatif et il s'est produit peu de changements attitudinaux, chez les cadres comme chez les élèves-officiers. Les mauvaises relations entre les ONG de défense des droits des femmes et la police et la perception de leur association financière ou autre avec des donateurs étrangers sont également des facteurs de résistance.

Le vocabulaire reste une question clé et Rozan continue de recevoir des demandes l'invitant à faire référence non pas à la violence à l'égard des femmes mais à la « justice de genre » et aux « groupes vulnérables ». Sur le fond, il subsiste des difficultés liées à la discussion de problèmes traditionnellement résolus par les anciens de la famille et de la communauté et dont l'on ne parle pas en public. En dépit du cadre juridique et de la sensibilisation, les participants, même au niveau des sous-commissaires de police, continuent de débattre de la question de savoir si la violence domestique est une affaire privée ou publique, si elle est jamais justifiée et si la police devrait intervenir (Rapport annuel Rabta 2009-10).

Phase 3. Intégration du module dans le programme d'enseignement de l'Académie nationale de police. En 2005, sous l'effet du processus de la Convention pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes et des activités de plaidoyer de la société civile, les questions de genre figuraient en bonne place à l'ordre du jour politique. Les institutions du secteur public se sont familiarisées avec le discours et la terminologie du genre et se sont par suite montrées plus ouvertes à la question. En 2005, les ministres compétents ont ordonné à l'Académie nationale d'apporter des changements au sein de la police et d'accroître la sensibilité au genre de son programme d'enseignement. L'Académie nationale s'est adressée à Rozan et, en 2006, a approuvé l'intégration du module de changement attitudinal de celle-ci dans son programme de base pour les nouvelles recrues et les personnels en service.

Le défi principal était celui de la mise en œuvre des formations à une échelle aussi vaste. Rozan a commencé par former des formateurs des collèges et écoles de police de tout le pays. En 2006, 66 formateurs de sexe masculin ont été invités à l'Académie nationale de police en s'attendant à ce qu'ils dispensent des formations une fois de retour dans leurs divers établissements d'attache. Toutefois, le peu de volonté politique en haut lieu s'est traduit par un manque d'incitatifs, de suivi et d'évaluation chez les formateurs. Le suivi effectué par Rozan a permis de constater que six mois plus tard, seuls 5 établissements de formation sur 21 avaient appliqué le module. Dans la plupart des cas, les formateurs avaient été affectés ailleurs ou n'appliquaient pas le nouveau module.

Phase 4. Stratégie progressive d'orientation et de formation ciblée pour les formateurs au niveau des provinces. Sur la base de son expérience, Rozan a revu sa stratégie de mise en œuvre en 2007 et a remplacé la formation centralisée par une approche en phases successives, à plus long terme, au niveau provincial. Cette stratégie a été appliquée dans deux des quatre provinces du Pakistan : le Punjab et le Sindh. Rozan avec l'accord et l'appui des responsables de la formation au niveau provincial s'est rendu dans tous les établissements de formation de la police de ces deux provinces et a tenu une séance d'orientation d'un jour aux trois types de formateurs (droit, armes et manœuvres). L'organisation a conclu que cette sensibilisation élargie serait plus efficace que la simple formation d'un petit groupe de formateurs qui devraient ensuite s'efforcer d'appliquer les changements sans le bénéfice d'un appui extérieur. La phase d'orientation vise à constituer un vaste pool de formateurs. Selon les niveaux d'engagement et de sensibilisation 25 à 30 formateurs de ce pool sont choisis pour dispenser la formation visant au changement attitudinal. Après cette formation, 4 ou 5 des formateurs les plus compétents et les plus motivés sont sélectionnés pour dispenser une formation de formateurs (à savoir sur la façon de dispenser le premier module de formation de cinq jours). Ce modèle permet à Rozan de contrôler le choix des formateurs en fonction de leur niveau d'intérêt, de sensibilité aux problèmes, d'éducation, d'aptitudes, etc. et il est alors plus probable que les formateurs appliqueront le module une fois retournés dans leur établissement d'affectation.

Leçons à retenir

Les changements survenant dans la conjoncture politique générale peuvent induire d'importantes possibilités de changement. Le principal souci de la haute direction de la police en demandant à Rozan de dispenser des formations avait trait à l'amélioration des aptitudes interpersonnelles et des attitudes des personnels. Rozan a vu dans cette demande l'occasion de s'attaquer au problème supplémentaire du traitement abusif ou insensible des survivantes de la violence par certains personnels, ce qui décourage les femmes de signaler les violences à la police. L'institutionnalisation du module de formation est également due, en partie, à un changement intervenu dans l'équipe de haute direction politique et aux pressions imposées au gouvernement du fait des exigences en matière de fourniture de rapports sur les engagements internationaux relatifs au genre.

Rozan continue d'encourager les discussions sur les questions relatives au genre et à la violence à l'égard des femmes au niveau national et régional ainsi que de contribuer au débat entre les organisations de la société civile sur l'importance d'un travail avec la police. En octobre 2010, elle a organisé une conférence régionale sur le thème « Genre et police » visant à offrir aux chercheurs et aux praticiens une plate-forme d'échange des expériences et des leçons à retenir. L'un des messages clés issus de cet événement est qu'une législation efficace et une augmentation des effectifs féminins de la police sont essentielles dans la lutte contre la violence sexiste.

Une approche de la formation par phases et sensible au contexte est indispensable pour assurer un réel engagement de la police. La formation doit être adaptée au contexte et sensible aux facteurs culturels et sociaux susceptibles d'influencer les participants. Il convient également d'évaluer l'état des connaissances de ceux-ci sur le discours du genre, leur expérience antérieure en matière de formation sur le genre et le contexte institutionnel dans lequel ils seront appelés à fonctionner. Ce contexte devrait éclairer le contenu et les méthodes de la formation à dispenser. Le modèle de changement attitudinal, efficace pour les questions générales tenant à la conscience de soi, à la personnalité, aux hommes et aux concepts de masculinité, semble opérant aussi pour permettre aux participants, chez lesquels une approche plus directe risquerait de provoquer un repli sur la défensive, de parler des questions de genre auxquelles ils font face, de s'ouvrir progressivement durant l'atelier et de s'impliquer de manière favorable à un débat constructif et au changement.

L'adoption d'une perspective à long terme permet d'adapter les activités des programmes de formation compte tenu de l'évolution du contexte. Le programme Rabta a évolué progressivement dans le temps et ses activités ont été éclairées de même par les enseignements tirés de l'expérience. Les facteurs pris en considération comprennent les retours d'information des participants, la vision de Rozan et la compréhension qu'elle a de son rôle et de son poids dans le processus, les changements de la conjoncture politique et l'évolution du discours relatif au genre.

L'appropriation de la sensibilisation au genre par l'Académie nationale de police a été d'une importance de premier plan pour que les questions de genre ne restent pas accessoires, encore que la prise en compte systématique du genre doive être aussi intégrée dans l'ensemble du programme de formation. L'attachement organisationnel aux questions de genre a eu pour effet l'adoption de mécanismes internes pour imposer les formations. L'initiative de Rozan de former des formateurs de la police a renforcé les capacités institutionnelles en matière de genre et a créé un pool de formateurs connaissant le contexte interne. Toutefois, le module de changement attitudinal (avec sa composante genre) est toujours traité comme un module de formation autonome et la formation en matière de genre et de la sensibilisation à la violence à l'égard des femmes ne sont pas encore intégrées dans toutes les formations dispensées aux personnels. Ceci perpétué aussi la contraction entre le message du module de changement attitudinal sur la condition des femmes et celui des modules sur la législation (à savoir que le témoignage de deux femmes a la crédibilité de celui d'un seul homme).

L'environnement institutionnel général peut affecter considérablement la durabilité du changement attitudinal. Dans son suivi, Rozan a constaté qu'environ six mois après la formation, il se produit une baisse générale des connaissances et de la sensibilisation des effectifs de police. Ceci s'explique par les faits suivants : formation ponctuelle; manque de contacts à long terme avec les formateurs, culture non porteuse dans les commissariats de police et les institutions de sécurité en général, influence des cadres supérieurs, manque de personnels féminins et contraintes infrastructurelles/ environnementales dans les établissements locaux. Les séances de formation devraient être suivies d'un renforcement des capacités complémentaire, sous forme par exemple de cours d'actualisation, de soutien en faveur de certaines questions relatives au genre et/ou de cours techniques, par exemple sur les techniques d'interrogation.

« La formation en matière de genre doit faire partie d'un programme général visant à rendre les forces de police plus sensibles aux sexospécificités. Il faut pour cela prendre en considération toute la culture du système de la police, rendre l'environnement de travail plus sensible aux besoins des personnels féminins, assurer une répartition plus équitable des ressources entre les grades inférieurs et supérieurs, instituer des mécanismes de responsabilisation et mettre en place des mécanismes de plaintes du public et de supervision par le public . »

Le directeur de Rozan

La formation ne suffit pas à elle seule pour transformer la police. Des facteurs structurels influent sur la capacité de la police à répondre de manière efficace aux questions de genre. La formation Rabta n'est qu'une composante des efforts visant à améliorer la réponse de la police à la violence sexiste au Pakistan, lesquels doivent comprendre des réformes institutionnelles et structurelles. Une approche globale et explicite des pratiques sensibles aux sexospécificités est également nécessaire au niveau structurel et institutionnel (par exemple pour modifier les lois et les procédures en vigueur qui ne favorisent pas un accroissement de la sensibilité aux sexospécificités). Un ancien participant au programme de formation a noté : *« Il y a des limites à ce que la police peut faire si les droits des femmes ne sont pas protégés par la loi au sein du système. Il est certain que depuis l'adoption de la loi de 2007 sur la protection des femmes, la police prend les plaintes de femmes plus au sérieux. »*

Des individus favorables à la réforme peuvent ouvrir la porte au changement dans les institutions et systèmes de sécurité souvent fermés. Le programme Rabta a bénéficié de la vision d'un haut responsable de la police qui, par ses réseaux, était au courant du travail de Rozan. Les acteurs du développement devraient songer à repérer de telles personnes, entretenir des relations avec elles et les amener à instaurer des changements ciblés et soutenus. Ils devraient également viser à obtenir l'appui de la haute direction en faveur d'une formation sur le genre et veiller à ce que les membres de la haute direction bénéficient eux aussi d'une telle formation. Il faut toutefois éviter une concentration excessive sur les individus, car les résultats obtenus au sein de l'institution risquent alors de ne pas survivre à la mutation ou au départ de ces individus.

Source : Seema Khan, 2011 en collaboration avec M. Babar Bashir, directeur de Rozan; toutes les citations du personnel de Rozan et des participants au programme proviennent d'interviews réalisées en préparation de l'étude de cas en novembre 2010.