

**Renforcer la participation
politique des femmes
À travers des programmes
De formations efficaces**

Guide des meilleures pratiques et leçons apprises

Institut National Démocratique

2013

L'Institut National Démocratique Institut (NDI) est une organisation non lucrative, non partisane et non gouvernementale qui répond aux aspirations des peuples du monde entier désireux de vivre dans une société démocratique reconnaissant et promouvant les droits humains fondamentaux.

Depuis sa création en 1983, le NDI œuvre avec ses partenaires locaux pour soutenir et renforcer les institutions et pratiques démocratiques en renforçant les partis politiques, les organisations civiques et parlementaires, en protégeant les élections, et en promouvant la participation des citoyens, la transparence et la responsabilité des gouvernements.

Avec l'aide de son personnel et de professionnels bénévoles de plus de 100 pays, le NDI rassemble des individus et groupes pour échanger leurs idées, connaissances, expériences et leur expertise. Les partenaires bénéficient d'une large exposition aux meilleures pratiques en matière

de développement démocratique international, lesquelles pratiques peuvent être adaptées aux besoins de leurs pays respectifs. L'approche multinationale du NDI insiste sur le fait que même s'il n'existe pas de modèle démocratique unique, certains principes fondamentaux sont tout de même partagés par toutes les démocraties.

Le travail de l'Institut soutient les principes énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme. Il promeut également le développement des voies institutionnelles de la communication entre les citoyens, les institutions politiques et les élus, et renforce leur capacité à améliorer la qualité de vie de tous les citoyens. Pour plus d'informations sur le NDI, veuillez consulter le site du NDI à www.ndi.org.

Propriété intellectuelle © de l'Institut National Démocratique (NDI) 2013. Tous droits réservés. Des parties de ce document peuvent être reproduites et / ou traduites à des fins non commerciales, à condition de citer le NDI comme étant la source de ce document et d'envoyer des copies de toute traduction à l'Institut. Imprimé aux États-Unis d'Amérique.

NDI | 455 Massachusetts Avenue NW, Washington, DC 20001 | Téléphone: 202-728-5500 Fax: 202-728-5520 | Website: www.ndi.org

L'impression de cette publication a été rendue possible grâce à l'appui de la Fondation Nationale pour la Démocratie (NED).

TABLE DES MATIÈRES

I. Remerciements

II. Introduction

- Engagement du NDI dans la participation politique des femmes
- Programmation du NDI de la participation politique des femmes
- Origines et objectifs du manuel et des modules de formation
- Comment utiliser le manuel et les modules de formation

III. Conception du programme: élaboration de programmes de formation sensibles aux femmes

- Contexte du programme
- Analyse des parties prenantes
- Analyse du problème
- Développement des objectifs du programme et indicateurs SMART
- Implication des hommes et promotion de l'appropriation
- Identification des activités appropriées et de ressources nécessaires
- Programmes de formation pour les femmes: approches communes et modèles
- Maximiser l'impact des programmes de formation à travers le suivi
- Développement du partenariat avec d'autres organisations

IV. Mise en œuvre du programme: organisation d'ateliers efficaces

- Aperçu
- Détermination des objectifs de l'atelier et rédaction d'un agenda sensible à ces objectifs
- Identification et préparation des formateurs et des personnes ressources
- Sélection et évaluation des participants
- Conception du contenu de l'atelier et du matériel didactique
- Gestion de la logistique
- Activités et sensibilisation post-atelier

V. Suivi et évaluation des programmes : Mesurer du succès

- Stratégie d'évaluation
- Collecter les commentaires immédiats
- Approches à moyen et à long termes
- Autres outils
- Intégration des résultats dans la programmation actuelle et future

VI. Annexes

I. REMERCIEMENTS

Le document « *Renforcer la participation politique des femmes à travers des programmes de formation efficaces* » représente l'aboutissement de près de 30 années de travail par le personnel du NDI, les partenaires, les bénévoles et les bailleurs de fonds pour promouvoir la participation politique des femmes.

Les membres du personnel de la participation politique des femmes du NDI ont contribué à ce guide, y compris Amy Hamelin et Susan Kemp qui ont écrit le contenu; Caroline Hubbard et Allison Muehlenbeck qui ont effectué des recherches et ont apporté leur aide dans l'élaboration du guide, et Susan Markham qui a supervisé le projet du début à la fin. Gabriella Borovsky, Ana Bjelogrljic Canning et Sue Grabowski ont examiné le projet du manuel de formation et ont apporté des commentaires précieux. Rhiannon DeClemente et Iman Azzi ont pris en charge la compilation et l'analyse de l'aspect recherche du manuel.

Le NDI remercie ses partenaires et participants au programme passés pour leurs contributions au présent projet. Les membres du parlement, les anciens participants à la formation du NDI, les dirigeants des partis politiques et de la société civile ainsi que les formateurs internationaux et locaux ont gracieusement partagé leur temps et leur expertise dans les groupes de discussion et à travers les interviews approfondies. Leur engagement pour la participation politique des femmes est source d'inspiration et leur restitution reste essentielle pour maintenir les programmes de formation du NDI actuels et pertinents.

Le personnel du NDI à Washington et le personnel de terrain ont contribué à la phase de recherche de ce programme. Traci Cook a énormément contribué à l'élaboration des lignes directrices du groupe de discussion, et des conseils sur l'approche et la méthodologie de recherche. Linda Stern et son équipe de Suivi, Evaluation et Apprentissage (SEA) ont suggéré des façons l'outil d'analyse du champ des forces de l'équipe pourrait être adapté pour répondre aux besoins de cette recherche. Les animateurs se sont largement inspirés de modèles conçus par l'équipe de SEA. Les membres des équipes de l'Europe centrale et de l'est, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, ainsi que de l'équipe de l'Afrique australe et de l'est à Washington DC et sur le terrain, ont joué un rôle dans la planification et la mise en œuvre des voyages de recherche sur le terrain.

Nous tenons à remercier les nombreux membres du personnel, les partenaires et bénévoles qui ont contribué au développement et au succès de cette publication. Nous apprécions également l'accompagnement permanent du président du NDI Kenneth Wollack et du Vice-président Shari Bryan.

Enfin, l'Institut reconnaît avec gratitude le soutien de la Fondation Nationale pour la Démocratie (NED) pour le financement du présent projet.

II. INTRODUCTION

ENGAGEMENT DU NDI POUR LA PARTICIPATION POLITIQUE DES FEMMES

Le NDI estime que la participation équitable des femmes à la politique et au gouvernement reste essentielle pour édifier et maintenir la démocratie. L'Institut s'est engagé à travailler avec les femmes comme partenaires et participantes aux programmes et activités du NDI.

Au cours des 30 dernières années, le NDI a travaillé dans environ 100 pays à accroître le nombre et renforcer l'efficacité des femmes dans la vie politique de leur pays. La participation politique des femmes aboutit à des gains tangibles pour la démocratie, y compris une plus grande réactivité aux besoins des citoyens, une coopération accrue entre partis et au-delà des considérations ethniques et pour une paix plus durable, et bien d'autres avantages. A mesure que plus de femmes occupent des postes de leadership au sein des partis politiques, et sont élues en grand nombre aux législatures, ces institutions auront tendance à privilégier les questions comme par exemples, les soins de santé, l'éducation et les questions économiques qui influencent la vie quotidienne des citoyens. Une étude sur 31 pays démocratiques a révélé que la présence de plus de femmes au Parlement a renforcé la légitimité du gouvernement entre les hommes et les femmes. Dans des endroits aussi divers que le Timor -Leste , la Croatie , le Maroc et l'Afrique du Sud, l'augmentation du nombre de femmes parlementaires a conduit à la législation relative à la lutte contre la discrimination, la violence domestique, les codes de la famille, l'héritage et le soutien et la protection de l'enfant. Cependant, les femmes continuent d'être sous-représentées parmi les électeurs, les dirigeants politiques et les élus. Au cours de la dernière décennie, le taux de représentation des femmes dans les parlements nationaux dans le monde a progressivement augmenté, passant de 15 pour cent en 2002¹ à 20 pour cent en 2012², ce qui est bien en dessous de la limite de 30 pour cent souvent identifiée comme le niveau requis pour la représentation des femmes nécessaires pour effectuer des changements législatifs, politiques et de comportement. Pour que les gouvernements démocratiques répondent aux attentes de leurs électeurs, ils doivent être vraiment représentatifs. Le NDI reconnaît que les femmes doivent être des partenaires égales dans le processus de développement démocratique, comme militantes, élues et électrices, et leurs contributions sont essentielles pour bâtir une société forte et dynamique.

« Dans le monde moderne, l'autonomisation des femmes n'est pas seulement un objectif, mais une pierre angulaire de la croissance démocratique. Et cela, parce que les femmes soulèvent des questions que d'autres passent outre, les femmes consacrent leur énergie à des projets que d'autres acteurs négligent, s'engagent auprès des électeurs que les autres négligent, et aident les sociétés à progresser ensemble. »

—Madeleine Albright, Présidente du NDI

¹ <http://www.ipu.org/wmn-e/arc/world231202.htm>

² <http://www.ipu.org/wmn-e/arc/world300612.htm>

PROGRAMMATION DU NDI DE LA PARTICIPATION POLITIQUE DES FEMMES

Depuis 1985, le NDI n'a cessé d'organiser des programmes ciblés à travers le monde pour accroître l'efficacité, le soutien populaire des femmes dirigeantes municipales, électrices, candidates, représentantes des partis politiques et élues tout en espérant que plus les femmes s'engageront en politique, plus les institutions seront sensibles aux besoins de tous les citoyens. Le NDI travaille actuellement dans plus de 70 pays, et crée des programmes qui sont spécifiquement adaptés aux femmes et s'assurant que les femmes sont prises en compte dans chacun de ses programmes. Toujours est-il qu'environ 75 pour cent des programmes nationaux de l'Institut comporte une composante dédiée à la participation politique des femmes. Le NDI aide les femmes à acquérir les outils nécessaires pour participer avec succès à tous les aspects du processus politique. Les programmes de l'Institut (d'une part dans le contexte de démocratie naissante et d'autre part dans les démocraties plus enracinées) impliquent les femmes soient comme leaders, militantes et citoyennes éclairées en matière de législatures, de partis politiques et de société civile. Ces programmes créent un environnement où les femmes peuvent plaider en matière de politique, se présenter aux élections et être élue, ou peuvent gouverner efficacement et participer pleinement à tous les aspects de la vie civique et politique.

Le NDI a mis en place plusieurs initiatives mondiales visant à relier les femmes politiquement actives et à les aider à développer un réseau dans le temps et dans l'espace. En 2003, le NDI a dirigé l'Initiative³ Mondiale *Gagner avec les Femmes* soutenue par la Fondation Nationale pour la Démocratie (NED), en regroupant d'éminentes politiciennes de plus de 27 pays pour produire le Plan d'action mondial, un document contenant des recommandations pratiques pour les partis politiques et qui les invite à inclure le rôle des femmes comme électrices, candidates, militantes de parti et élues. En partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'ONU Femmes, l'Union interparlementaire et l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale, le NDI a créé le site Web⁴ du Réseau international de connaissances sur les femmes en politique (iKNOW Politics), qui est un espace de travail en ligne répondant aux besoins des élus, candidats, dirigeants et membres des partis politiques, chercheurs et praticiens qui s'intéressent à la promotion des femmes en politique. Un forum virtuel, les ressources de « iKNOW Politics » sont disponibles en anglais, espagnol, français et arabe.

Au cours des trois dernières décennies, le NDI a formé des dizaines de milliers de femmes à se présenter aux élections et a appuyé les efforts de plus de 2000 organisations des femmes. Toutefois, même les femmes qualifiées sont confrontées à des obstacles institutionnels, en particulier dans les systèmes parlementaires. Pour être élues, elles doivent d'abord être nommées et placées sur une liste de parti, un processus normalement dominé par les hommes. Pour aider les partis politiques à accroître la participation politique des femmes, en partenariat avec le PNUD, le NDI a produit le document « *L'Autonomisation des femmes pour des partis politiques plus forts: Un guide de bonnes pratiques pour promouvoir la participation politique des*

³ <http://www.ndi.org/WinWithWomen/GlobalActionPlan>

⁴ <http://iknowpolitics.org>

femmes.⁵» Ce guide de 2012 basé sur 20 études de cas, propose des mesures concrètes que les partis politiques peuvent prendre pour promouvoir la participation politique des femmes. Organisé autour du cycle électoral, ce guide propose des stratégies à utiliser à différentes étapes du cycle et selon divers rôles de parti, avec pour but d'accroître la participation politique des femmes.

Au-delà de la formation des candidats, le NDI emploie un large éventail de stratégies visant à accroître la participation des femmes dans tous les aspects du processus politique, en utilisant son pouvoir de rassemblement pour réunir divers groupes et perspectives. La programmation comprend souvent un volet formation dans le cadre des efforts d'assistance plus large de soutien aux systèmes politiques ouverts. Par exemple, le NDI pourrait travailler avec des militantes de la société civile afin d'aider à informer les femmes sur leurs droits civiques et de les encourager à participer aux processus politiques à travers une formation sur le renforcement du plaidoyer et de la coalition. Une telle stratégie pourrait également être menée sous forme de programme aidant les partis politiques à développer et à mettre en œuvre des politiques favorables à l'inclusion équitable et significative des femmes dans les postes. La formation pourrait couvrir le leadership ou les compétences en matière de campagne, ou pourrait consister à travailler avec les élus et le gouvernement pour renforcer les corps législatifs, augmenter les priorités politiques des femmes, et améliorer la réactivité au niveau local à travers des ateliers sur la communication ou de budgétisation.

ORIGINES ET OBJECTIFS DU MANUEL ET DES MODULES DE FORMATION

En 2011, le NDI a publié la *démocratie et le défi du changement: Un guide pour accroître la participation politique des femmes*⁶. L'objectif du guide est d'aider les praticiens de la démocratie à élaborer et exécuter des programmes efficaces pour attirer plus de femmes dans le gouvernement et la politique. Le guide met l'accent sur la participation des citoyens, les élections, les partis politiques et la gouvernance. Il présente le cas de la participation accrue des femmes et fournit des informations sur les meilleures pratiques et stratégies pour aider à réaliser cet objectif. Le manuel propose également des études de cas, des listes de contrôle et des ressources supplémentaires sur chacun des domaines discutés, ainsi qu'une liste générale des facteurs ou des approches à prendre en compte lors de la conception d'un programme. Bien que la construction de la capacité des femmes à participer à la vie politique soit souvent une composante des programmes recommandés, des ressources de formation n'ont pas été fournies. En fait, il n'existe aucun regroupement de ces documents, ce qui a d'ailleurs conduit à la conception de ce manuel.

S'appuyant sur la publication précédente, le NDI a décidé de créer un ensemble de documents de formation complémentaires que le personnel et les organisations partenaires peuvent utiliser dans le pays. Le matériel de formation reflète les meilleures pratiques et approches décrites dans « *La démocratie et défi du changement* » et les adapte sous un format d'outils accessibles pouvant être utilisés dans des programmes de formation aussi bien pour les femmes que les électeurs, les

⁵ <http://www.ndi.org/node/18346>

⁶ http://www.ndi.org/files/Democracy_and_the_Challenge_of_Change.pdf

militants, les responsables des élections, les membres des partis politiques, les candidats et titulaires de poste. Le NDI a mené des recherches dans huit pays situés dans trois régions du monde : l'Albanie, le Kosovo, la Macédoine et la Serbie en mars 2012, et en Jordanie, en Tunisie, en Ouganda et au Soudan du Sud en octobre 2012. Cette recherche a permis d'identifier les besoins de formation les plus urgents pour les femmes, la meilleure façon de développer leurs capacités dans ces domaines et comment mieux impliquer les hommes pour que les femmes aient la possibilité d'appliquer de nouvelles compétences dans des postes de direction. Veuillez trouver les lignes directrices des groupes de discussion utilisées pour la phase de recherche à l'annexe A.

COMMENT UTILISER LE MANUEL ET LES MODULES DE FORMATION

Alors que le NDI a précédemment rédigé d'autres manuels de formation, cet ensemble de documents est spécifique à l'élaboration de programmes de formation pour les femmes visant à accroître leur participation à la vie politique.

Les matériels comprennent:

- *Manuel de formation*: Il s'agit d'un aperçu de la façon de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer un programme de formation;
- *Modules de formation*: Il s'agit d'outils thématiques électroniques, y compris les guides, les présentations et les documents du formateur ; et des
- *Ressources supplémentaires*: les ressources du NDI pour compléter la formation et d'autres programmes visant à augmenter la participation politique des femmes.

Bien que tous les efforts aient été faits pour adapter ces matériaux à un public général, les utilisateurs devraient examiner attentivement tout le contenu et l'adapter, le cas échéant, à la situation du pays et au niveau d'expérience des participants. Les exercices, les concepts et les stratégies dans ce manuel ainsi que les modules d'accompagnement visent à autonomiser les femmes afin qu'elles deviennent actives dans la société civile, les partis politiques, les élections et dans le gouvernement.

Chaque module de formation comprend un guide du formateur pour permettre aux formateurs potentiels de conduire chaque séance, des exercices pour les participants, des présentations, des documents et des formulaires d'évaluation avant et après formation. Pour rendre les modules de formation plus utiles aux exécutants du programme, et pour que ces derniers puissent facilement les adapter, ces matériaux ont été enregistrés électroniquement, plutôt qu'inclus dans les documents sous forme imprimée. Vous trouverez la version électronique sur CD-ROM dans la dernière page de cette publication. Il contient des exemples de listes de formation et des formulaires pour aider à préparer et organiser des ateliers, ainsi que des idées sur les techniques de facilitation pour promouvoir l'apprentissage des adultes et des sessions interactives. Les échantillons des ordres du jour contiennent des exemples de combinaison de différents modules pour accueillir un éventail d'ateliers, d'objectifs et de participants. Le guide du formateur inclus dans chaque module fournit des instructions supplémentaires sur la manière d'utiliser efficacement ce matériel.

En plus de se focaliser sur les programmes de formation pour les femmes, le présent manuel est également conçu autour de l'approche du NDI appelé cycle de vie du projet : conception, exécution et évaluation.

- *La section sur la conception du programme* élabore un programme de formation adapté tenant compte du contexte du pays et des défis particuliers auxquels les femmes militantes politiques sont confrontées dans un pays donné. Cette section contient des objectifs clairs et mesurables, et des suggestions d'activités et de ressources pour atteindre ces objectifs.
- *La section sur l'exécution du programme* organise des ateliers efficaces à travers l'identification des objectifs et l'élaboration de programmes adaptés, le choix et la préparation des formateurs, la sélection et l'évaluation des participants; la conception de contenu et de matériaux, la gestion logistique, et l'engagement dans des activités post-événement et de sensibilisation.
- *La section sur l'évaluation de programme* évalue l'impact de ce programme à travers des outils tels que les évaluations de base, les évaluations de l'atelier, les évaluations à mi-parcours et des discussions de groupe.

Aux fins du présent manuel, il est utile de définir plusieurs termes qui seront sans cesse utilisés. Un «programme de formation» se réfère à un ensemble de programme visant à renforcer la capacité d'un certain groupe, souvent à travers une série d'interventions comme le mentorat, les ateliers, les consultations, etc. Le terme « Formation » est l'acte, un procédé ou une méthode d'enseigner une compétence ou un concept. Un «atelier» est un événement discret au cours duquel les participants reçoivent une formation sur un ou plusieurs sujets.

III. CONCEPTION DU PROGRAMME: ELABORATION DES PROGRAMMES DE FORMATION SENSIBLES AUX FEMMES

CONTEXTE DU PROGRAMME

Reconnaître que la participation politique des femmes n'existe pas dans le vide, mais plutôt qu'elle affecte et est affectée par de nombreux facteurs environnementaux. Les obstacles à la pleine participation des femmes à la vie publique sont variés et peuvent inclure des questions sociales et culturelles, les structures politiques traditionnelles, l'accès aux ressources, la législation discriminatoire, les barrières éducatives et économiques et la violence sexiste. Compte tenu de la complexité et de la spécificité nationale ou régionale des circonstances affectant la participation politique des femmes, alors il faudra adapter une approche spécifique au contexte dans lequel le programme se déroule, ainsi qu'aux besoins et opportunités au moment de la mise en œuvre du programme.

Mener une analyse genre représente une étape essentielle dans la compréhension du contexte. La phase de conception est l'occasion pour recueillir des informations sur les différentes expériences, rôles, besoins et priorités des hommes et des femmes afin de développer des programmes propices axés sur les besoins et qui sont adaptés aux circonstances locales. Travailler en étroite collaboration avec des partenaires pour comprendre le contexte politique dans lequel ils travaillent, les défis qui existent et les éventuelles solutions possibles identifiées par la communauté locale. Comprendre le contexte politique est essentiel pour identifier les opportunités pour permettre aux femmes de s'engager comme leaders et décideuses.

L'Analyse genre offre un cadre pour mettre en évidence les opportunités et contraintes dans les activités de programmes qui sont basées spécifiquement sur les relations entre femmes et hommes. L'analyse des informations sur les rôles des hommes et des femmes dans la société, leur interdépendance, l'accès aux ressources et la participation et le pouvoir relatifs fournit des indications essentielles nécessaires à l'élaboration des politiques, programmes et projets qui permettent d'identifier et de répondre aux besoins différents des hommes et des femmes. L'analyse genre est une partie essentielle du processus de planification des programmes pour aider à identifier les principales questions de genre à intégrer dans la conception et l'exécution des programmes.

http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/wid/gender/gender_analysis.html
<http://portal.unesco.org/en/files/11483/10649049699Definitions.doc/Definitions.doc>

La démocratie et les défis du Changement offre des réflexions clés à examiner lors de la phase de conception du programme, y compris une analyse de l'histoire de l'engagement civique et politique dans le pays, le contexte politique actuel et l'état de la participation des femmes. Vous trouverez un sous-ensemble de ces réflexions à l'annexe B (« Questions illustratives pour les intervenants »). Recueillez ces informations à travers des évaluations, enquêtes initiales, groupes de discussion, la cartographie communautaire et divers autres outils de recherche. Passez en revue les documents de règlements, telles que la constitution du pays, et évaluez l'état des institutions gouvernementales, telles que les pouvoirs législatif et exécutif et les autorités nationales ou locales. Vous devez aussi comprendre l'état de la société civile en général et les niveaux actuels de militantisme chez les femmes en particulier.

Cette information permet d'identifier les sujets et méthodologies de formation appropriés, et sert de guide dans la sélection des participants et permet d'éviter la duplication des efforts avec d'autres organisations. Des contributions précieuses sur la conception du programme sont acquises à travers l'engagement auprès des organisations civiques afin de mieux comprendre leurs succès dans le passé, ainsi que leurs défis actuels et objectifs futurs.

Un mot de prudence : la disponibilité des ressources peut affecter les méthodes retenues pour la collecte d'informations ou peut permettre de déterminer si oui ou non l'information est recueillie. Cependant, sauter cette étape risque de mener à la fondation de programmes de formation sur

une analyse ou des hypothèses dépassées, ce qui peut conduire au manque de compréhension des causes profondes de l'inégalité, de faire face aux secteurs prioritaires faibles, ou pire, renforcer involontairement ou contribuer aux défis que les femmes rencontrent. Les programmes de formation les plus efficaces sont liés à des questions fondamentales dans le contexte actuel.

ANALYSES DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont ces hommes et femmes qui sont influencés ou qui exercent une influence sur le projet potentiel et ses résultats. Ceux-ci incluent, mais ne sont pas limités aux participants, organisateurs de programmes, décideurs et bailleurs de fonds. Une analyse des parties prenantes identifie les principales parties prenantes, ainsi que tous ceux qui sont directement ou indirectement touchés par la question abordée par le programme. Il est important de déterminer les rôles et les intérêts des différentes parties prenantes et d'examiner les relations entre elles en termes d'exercice du pouvoir, d'étendue de la coopération et des intérêts divergents.⁷ N'oubliez pas de consulter les anciens participants, qui peuvent offrir une perspective unique au cours de la phase d'analyse et de conception des programmes. L'obtention de leur contribution peut également entraîner un plus grand engagement et la participation.

Les parties prenantes peuvent influencer un projet positivement ou négativement. Avant de concevoir un programme, identifiez les acteurs concernés, puis déterminez quand et où elles peuvent interagir dans le projet, et comment les faire participer plus efficacement.

Une liste d'entrevue des principales parties prenantes peut inclure les membres et dirigeants des partis politiques, des responsables nationaux, régionaux et locaux, des représentants de la société civile, des journalistes et des universitaires, etc. Déterminez qui est impliqué, soit à titre de contributeur au problème ou apporteur de solution, ainsi que le rôle joué par chacun dans la structure de pouvoir. Consultez l'annexe B pour des exemples de questions tirées de la *Démocratie et le Défi du Changement* pour les entrevues avec les intervenants ciblant différents domaines thématiques, y compris la participation des citoyens, les élections et processus politiques.

Selon la nature du programme, il pourrait être utile de créer un comité d'intervenants représentant ces groupes qui bénéficieront du programme ou qui y seront impliqués. Cette approche implique de manière constructive les intervenants et partenaires dès la création du programme, et peut générer de nouvelles idées et maintenir des relations positives.

ANALYSE DE PROBLEME

Une fois terminées, l'évaluation du contexte et l'analyse des parties prenantes vont révéler des questions abordées telles que l'identification des facteurs qui empêchent les femmes d'accéder au poste élu, ou d'obtenir des postes de direction au sein de leurs partis ou de s'engager

⁷ Voir le guide supplémentaire sur l'analyse des parties prenantes:
http://www.epu.gov.my/c/document_library/get_file?p_1_id=10127&folderId=20724&name=DLFE-7901.pdf

efficacement dans la société civile. Les difficultés rencontrées par les femmes, en particulier les obstacles à la participation politique sont variées. L'analyse du programme peut examiner la manière dont les femmes rurales peuvent éprouver des problèmes différemment de leurs homologues vivant en milieu urbain, les jeunes femmes comparées aux femmes âgées, et les femmes riches par opposition aux femmes plus pauvres. Elle peut identifier d'autres facteurs socio- culturels qui affectent la dimension genre, comme l'ethnicité et la religion.

Évaluez le cadre juridique afin de déterminer s'il existe des obstacles pouvant limiter l'égalité des sexes et la pleine participation des femmes à la vie politique. Cette analyse comprend l'exploration de la façon dont le gouvernement du pays et les institutions politiques fonctionnent, et permet d'identifier les problèmes politiques les plus pressants auxquels ils sont confrontés, ainsi que le public en général. Les groupes locaux peuvent faciliter l'obtention des informations sur les pouvoirs législatif et exécutif, et apporter un aperçu des questions de gouvernance locale. Les rapports du gouvernement et les rapports alternatifs soumis au comité⁸ de la Convention sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, ainsi que les sondages d'opinion, peuvent fournir des informations sur les défis spécifiques à la participation politique des femmes.

Un outil appelé analyse des champs de force fournit un cadre pour l'examen des facteurs (forces) qui influent sur la situation. Dans ce cas, il peut être utilisé pour aider à identifier les forces spécifiques qui sont positives ou négatives dans la participation des femmes. Lors de l'analyse de la recherche et des informations des parties prenantes, pensez à examiner si et comment un programme de formation peut résoudre ces problèmes et influencer positivement le comportement des parties prenantes. Affinez les résultats attendus en fonction de l'information recueillie. La conception du programme de formation devrait chercher à atteindre les objectifs attendus, en tenant compte des efforts d'autres intervenants afin d'atteindre les mêmes objectifs. Voir l'Annexe C pour plus d'informations sur l'analyse des champs de force.

ÉLABORATION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME ET DES INDICATEURS SMART

Comme précédemment indiqué, les objectifs des programmes de formation devraient découler de l'analyse de la recherche et des informations des parties prenantes dans le contexte spécifique. Un objectif peut être défini comme «une déclaration de l'état ou de l'État que l'on souhaite à réaliser.⁹ » Les objectifs doivent être concrets, mesurables et assortis de délais. Dans le cadre d'une formation, ils sont spécifiques à ce qui peut être accompli au cours de la période couverte par le programme de formation, et devraient contribuer à la réalisation des objectifs globaux du programme. Mettez l'accent sur l'identification des objectifs des programmes de formation et comment ils s'intègrent dans les objectifs plus larges du pays. Sur la base de ces objectifs

⁸ Voir http://www.iwraw-ap.org/using_cedaw/sr_guidelines.htm > pour les lignes directrices sur le rapport alternatif de la CEDEF et <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/reports.htm> pour des informations sur les rapports du gouvernement.

⁹ U.S. Department of State, *Monitoring and Evaluation Plan Primer for DRL Grantees*, <http://www.state.gov/documents/organization/138430.pdf>.

généraux, évaluez si la participation d'autres types de programmation pourrait être plus efficace ou nécessaire pour compléter le programme de formation.

Dans la conception de la formation proposée, veuillez inclure un plan pour contrôler les processus, et évaluez les résultats du programme. L'utilisation d'un cadre de résultats, assurez-vous que le plan identifie les indicateurs qui mesurent les liens logiques entre les processus du programme et les résultats escomptés. Dans la détermination des objectifs et des indicateurs, gardez à l'esprit que les objectifs sont définis comme le résultat que le projet permettra d'atteindre à sa fin et que les indicateurs sont des variables qualitatives ou quantitatives qui mesurent les changements. Les indicateurs doivent être SMART, ce qui signifie qu'ils sont Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et Temporaires.¹⁰

IMPLICATION DES HOMMES ET PROMOTION DE L'APPROPRIATION

Obtenir l'appui des dirigeants est particulièrement important pendant la phase de développement des programmes de formation pour les femmes. Les dirigeants d'entreprise, particulièrement ceux qui dirigent des partis politiques ou groupes de la société civile qui ne sont pas orientés sur les problèmes des femmes, vont probablement soutenir le concept, mais ils pourraient croire que d'autres priorités sont plus urgentes pour leur groupe. Dans l'étude menée dans le cadre de ce manuel, les dirigeants d'organisations ont indiqué qu'ils ont éprouvé quelques limites dans leur capacité d'apporter de formation aux femmes membres, mais qu'ils étaient prêts à tirer parti des opportunités offertes par des organismes extérieurs comme le NDI. La recherche a également révélé que, bien qu'ils ne soient pas opposés ouvertement à l'importance de la participation politique des femmes, de nombreux dirigeants n'étaient pas totalement convaincus des avantages ou ne sont pas prêts à faire face simplement aux éventuels nombreux défis posés par l'afflux de femmes formées et responsabilisées.

Si les programmes de formation pour les femmes doivent réussir, il est cependant impératif d'obtenir l'engagement des dirigeants d'organisations afin d'offrir aux femmes les opportunités d'utiliser leurs nouvelles compétences, y compris l'ouverture des opportunités de leadership. Ces ouvertures peuvent cependant soulever des défis même pour les organisations axées sur les femmes où les femmes leaders peuvent être réticentes à engager des femmes moins expérimentées et / ou plus jeunes. Travaillez avec les dirigeants civiques et des partis pour identifier et hiérarchiser leurs besoins, de sorte que la formation puisse se rapporter directement à leurs besoins spécifiques et intérêts personnels. Lorsque les femmes bénéficient de compétences essentielles à l'organisation ou au parti, leurs rôles sont plus susceptibles d'être perçus comme pertinents, et fondamentaux pour rester compétitif et productif.

Après avoir compilé une liste préliminaire de problèmes et les moyens d'y remédier, revenir sur les leaders politiques et civiques qui ont été consultés pendant les phases des intervenants et d'analyse des problèmes. Sollicitez leur appui et tenez compte de leurs contributions. À moins que le programme vise un groupe de femmes, ces dirigeants sont susceptibles d'être des hommes

¹⁰ <http://www.iom.edu/About-IOM/Making-a-Difference/Community-Outreach/~media/Files/About%20the%20IOM/SmartBites/Planning/P1%20SMART%20Objectives.ashx>

dont le soutien sera essentiel à la réussite du programme. Poussez-les activement afin qu'ils comprennent comment ils perçoivent la pertinence du programme proposé, et voyez si oui ou non ils vont apporter tout leur soutien et coopération.

Pour convaincre les dirigeants des avantages du programme, envisagez de partager avec eux les données pertinentes de la recherche menée sur les avantages de la participation des femmes (Voir l'annexe D « Pourquoi les femmes ? »). N'oubliez pas d'adapter les arguments aux intérêts de chaque organisation. Dans certains cas, soutenir que l'égalité des femmes est un droit humain pourrait ne pas être aussi convaincant que la suggestion qu'une société égalitaire et équitable est plus sûre et économiquement prospère que celle qui discrimine les femmes. L'intérêt personnel est toujours convaincant également. Les dirigeants des partis politiques, motivée par attirer votes, trouveront probablement appel à un raisonnement qui établit une connexion entre gagner plus de sièges et de nomination des candidats de sexe féminin ou de cibler l'électorat féminin. D'autres peuvent être convaincus par la nécessité de respecter les obligations et engagements régionaux, nationaux et internationaux, tels que ceux énoncés dans les Objectifs du Millénaire pour le développement ou le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes.

«Quand j'étais parlementaire, nous [les députés] ne savions pas exactement ce que nous faisons. Nous avons été formés, mais nous n'étions pas prêts pour aider vue la manière dont nous avons été formés. Nous avons besoin de formation, surtout sur ce que NOUS faisons! »

-Une participante à la formation

Le personnel peut jouer un rôle clé dans la création d'un programme qui contribue aux priorités des partis et des organisations. Veuillez consulter les dirigeants de l'organisation sur la conception du programme elle-même. Demandez leur évaluation des besoins de formation des femmes, en particulier sollicitez de l'aide dans la définition des compétences, qualifications et attitudes requises par les femmes pour rivaliser avec succès dans l'arène politique et dans la distinction de celles qui font actuellement plus défaut. Les dirigeants peuvent également identifier les femmes ayant besoin de plus de formation supplémentaire, et le type de formation qui pourrait bénéficier au parti ou à l'organisation dans son

ensemble. Quand vous sollicitez des informations, n'oubliez pas de les partager également. Informez les dirigeants des détails du programme et des types de compétences que les participants acquerront à l'issue de leur formation. Souvent, ces échanges sont négligés et les opportunités sont ainsi ratées, alors qu'agir de la sorte peut garder la communication ouverte et faciliter l'accès et la reconnaissance pour les participants.

IDENTIFICATION D'ACTIVITES APPROPRIEES ET DE RESSOURCES NECESSAIRES

Pourquoi utiliser des programmes de formation ?

« Ce que j'ai vu dans mon quartier, c'est que les femmes de notre parti qui ont été impliquées dans des formations sont mieux capables d'exprimer clairement leurs points de vue. Elles sont plus confiantes. Elles disent parfois qu'elles connaissent un sujet particulier ou un sujet grâce à la formation qu'elles ont reçue du NDI. »

-Un homme parlementaire

Sur la base des commentaires et évaluations des partenaires de l'Institut, les programmes de formation du NDI ont profité aux femmes qui y ont participé. La formation a fourni aux

femmes des compétences pratiques de communication, telles que parler en public, ainsi que les relations avec les médias, et tout cela a renforcé l'estime de soi, la confiance en soi et la capacité à faire face à de nouveaux défis. Les participants sont également devenus beaucoup plus familiers sur la nécessité pour les femmes d'être des partenaires égales dans le processus de développement démocratique, et dans les relations entre genre et politique -- une connaissance qui a souvent conduit à des efforts de plaidoyer visant à accroître la participation des femmes à la vie publique et politique.

Dans un certain nombre de cas, les femmes ont utilisé la formation pour acquérir des positions de leadership, influencer la prise de décision et modifier le statu quo qui les aurait déjà exclus du cercle intérieur de leur organisation. Les participantes ont également manifesté leur intérêt pour les partis, par exemple, en introduisant progressivement de nouveaux concepts appris durant le programme, tels que les campagnes de porte-à-porte, ce qui a finalement eu des effets sur la sensibilisation et le soutien des électeurs. Les programmes de formation ont aidé les femmes à acquérir les compétences nécessaires pour mener des campagnes réussies, et pour se comporter efficacement une fois élues à un poste. Par ailleurs, les femmes ont également noté que la camaraderie développée au cours des programmes de formation du NDI les ayant regroupées plus d'une fois leur a été utile. Une telle camaraderie les a aidées à établir des relations, à partager des connaissances et à prendre des mesures, tous les attributs précieux pour le poste de leadership.

Maîtriser l'art de travailler au-delà de l'appartenance aux partis en Macédoine

En prévision des élections parlementaires de 2006 en Macédoine, le NDI a fourni une formation approfondie à un groupe restreint de femmes des grands partis politiques venant de partout du pays. Bien que les participants de partis rivaux aient résisté à travailler ensemble, ils ont rapidement développé des relations qui continueront au-delà de la durée du programme de formation, et susceptible d'avoir des effets significatifs. Malgré le caractère très partisan de la politique dans le pays, les participants à l'atelier ayant été élus au parlement par la suite, ont mis de côté leurs différences pour promouvoir avec succès la législation qui a établi un quota pour la participation des femmes aux élections.

Activités complémentaires aux programmes de formation

La formation n'est pas la seule approche disponible pour répondre aux besoins des participants ou d'accomplir les objectifs du programme. Le cas échéant, envisagez d'autres formes d'assistance technique, y compris des programmes de mentorat et de stages. Par exemples, les programmes de débats et les clubs exposent les participants à un éventail de compétences politiques importantes telles que la prise de la parole en public, la recherche et la formulation des messages souvent pour des questions spécifiques d'importance nationale. Si le financement le permet, effectuez des visites d'étude et des échanges bilatéraux pour aider les femmes à apprendre sur des sujets comme les auditions parlementaires et l'intégration du genre auprès de collègues d'autres pays. Les participants s'identifient surtout à l'échange de vues et d'expériences avec des pairs avec lesquels il existe un lien immédiat et la compréhension mutuelle, ce qui peut conduire à de résultats importants. Par exemple, à la suite des visites aux parlements scandinaves, les législateurs féminines de Macédoine ont établi une loi sur l'égalité des chances, le premier de son genre dans la région. Ce type d'apprentissage pratique peut compléter un programme de formation dans le pays se concentrant plus sur la connaissance plutôt que le renforcement des compétences.

Concevoir des activités adaptées aux objectifs d'apprentissage¹¹

À toutes les étapes de la phase de conception, faites attention aux objectifs d'apprentissage du programme -- la déclaration qui souligne les connaissances et compétences que les participants devraient acquérir et manifester à la suite de la formation. Le point final est vraiment le point de départ pour élaborer les détails du programme de formation basé sur les objectifs d'apprentissage.

Considérons aussi la forme la plus appropriée de l'apprentissage. Est-ce que l'apprentissage consiste à acquérir de nouvelles compétences, d'accroître les connaissances ou de changer une attitude ? Qui sont les participants, qu'est-ce que le programme souhaite qu'il fassent/sachent/sentent, et comment la formation peut-elle les aider à y arriver?

«Le point décisif pour une organisation du Monténégro était quand nous avons emmené un groupe de Croatie pour leur parler de développement organisationnel. Le groupe croate a aidé le groupe monténégrin à faire son premier projet. Ils ont développé une relation de mentorat. »

Personnel du NDI

Retrouvez ci-dessous quelques suggestions pour déterminer l'approche lors de la conception d'un programme de formation et d'élaboration du cours :

- *De nouvelles compétences* : Lors de l'introduction d'une nouvelle compétence, le cours devrait se concentrer sur les applications pratiques, le développement opportun pour que les participants pratique en utilisant les compétences à travers des exercices, présentations, simulations, etc.

¹¹ Ces concepts sont adaptés à partir de matériaux développés par Mango et InsideNGO.

- *Connaissance accrue*: Pour aider les participants à découvrir du nouveau contenu, l'apprentissage devrait inclure remue-méninge, des résolutions de problèmes, des jeux de tests de connaissances (comme les correspondances de mots) et des études de cas.
- *Changement de comportement* : Souvent, la modification du comportement peut se réaliser en utilisant l'apprentissage basé sur l'expérience, ce qui consiste à apprendre en faisant, au cas où les participants peuvent comprendre directement la valeur d'un changement de comportement ou d'attitude. Les techniques comprennent les simulations, scénarios et jeux de rôles.

PROGRAMMES DE FORMATION DES FEMMES: APPROCHES ET MODELES COURANTS

Les femmes exclusivement par opposition aux programmes de groupes mixtes

Lors de l'élaboration du programme de formation, explorez si les activités devraient inclure la participation seulement femmes ou des groupes mixtes. Le genre des participants peuvent influencer la capacité des femmes à apprendre et à participer efficacement à un programme de formation. Dans certaines circonstances, il est préférable de mener un programme exclusivement pour les femmes, alors que dans d'autres, les hommes doivent aussi être inclus.

Il peut être utile de commencer par un programme réservé aux femmes, en particulier si les participantes sont relativement nouvelles dans la politique, et les manques d'expériences dans les domaines de connaissances ou de compétences spécifiques. Les femmes ont tendance à avoir plus grande confiance aux événements exclusivement pour les femmes que les événements mixtes où, au moins initialement, elles peuvent être moins disposées à parler ou communiquer leurs opinions. Les programmes exclusivement pour les femmes offrent aux femmes un environnement plus favorable, amical où elles apprennent et pratiquent de nouvelles compétences comme parler en public. Ces événements permettent également aux femmes de discuter plus ouvertement des sujets sensibles, tels que les droits des femmes ou des préoccupations liées à la violence contre les femmes ou la santé des femmes.

Explicitement et implicitement, les programmes axés sur l'autonomisation des femmes leur offrent l'opportunité de développer des relations durables et des réseaux de soutien, ce qui peut être plus difficile à cultiver et à atteindre dans un groupe mixte. Ils peuvent également créer un environnement constructif permettant d'aborder certains défis auxquels les femmes sont confrontées dans la vie politique, et de renforcer l'importance de la solidarité à travers les partis ou les secteurs de la société civile pour promouvoir la participation politique des femmes. Au Kosovo, par exemple, les participants à l'académie de leadership des femmes ont organisé une campagne de sensibilisation pour protéger les droits des mères célibataires et de leurs enfants, encourageant les femmes des partis, de la société civile, des médias et les femmes élues à s'engager dans l'effort.

De manière générale, les hommes sont moins susceptibles de comprendre la valeur des programmes exclusivement axés sur les femmes. Ils peuvent prétendre que les hommes ont aussi

besoin de formation et qu'il serait plus utile de se concentrer sur le renforcement des capacités de tous les membres, plutôt que d'un segment. Compte tenu des fonds limités de l'organisation, les hommes peuvent conclure qu'un programme de formation pour les femmes n'est pas le meilleur investissement pour son adhésion globale. Les hommes peuvent aussi assumer ou généraliser que tous les sujets sont appropriés pour les ateliers mixtes et que les hommes et les femmes, à quelques exceptions près, fonctionnent essentiellement selon les mêmes règles en politique.

Alors que les programmes uniquement pour les femmes peuvent les aider à acquérir les outils nécessaires pour participer avec succès au processus politique, la formation ne va pas changer l'environnement politique. Une approche genre mixte de formation peut être utile pour les femmes car elle leur permettra d'entendre et de comprendre la perspective de leurs collègues hommes sur certaines questions, et vice versa. Elle peut également promouvoir la coopération entre les femmes et les hommes pour former des alliances, trouver des solutions et résoudre des problèmes. Les environnements de formation mixtes peuvent aider à éduquer les hommes et les femmes sur des questions touchant les femmes, et créer un environnement de formation qui reflète une réalité mixte. Travailler avec les hommes offre également des opportunités pour les femmes de promouvoir le changement au sein du système et de modifier progressivement les attitudes traditionnelles concernant le rôle des femmes dans la vie publique et politique. Les femmes qui sont effectivement intégrées dans les programmes de formation avec les hommes accroissent leur visibilité et développent des relations pouvant les aider à obtenir la reconnaissance, et peut-être un rôle de leadership dans l'avenir.

En outre, il peut être important de faire participer les hommes afin de les sensibiliser à l'égalité des sexes et sur l'importance de la participation politique des femmes, et développer des alliés et partisans parmi eux. Cela peut inclure les maris et d'autres membres hommes de la famille en plus de la direction du parti politique. Une session sur la participation des hommes peut préparer les participants pour les types de conversations qu'ils vont rencontrer à la maison et chez les autres parents et amis, et serait renforcée par les exercices de jeu de rôle. Ces échanges impliquent les hommes dans le processus et aident à les persuader de la valeur de la participation de leur parente.

Il peut être difficile de persuader les hommes d'assister à des séances de formation mixtes, en particulier celles qui mettent l'accent sur les « problèmes de femmes ». Pourtant, c'est dans ce genre de problèmes que les partenaires hommes doivent être impliqués. Lors de la conception des séances mixtes, concentrez-vous sur des sujets d'intérêt pour les hommes et les femmes, comme les campagnes, et assurez-vous de la prise en compte de l'égalité genre lors des discussions du sujet. Dans ces contextes, les organisateurs de l'atelier doivent non seulement intégrer les femmes en termes de garantir leur présence, mais ils doivent aussi faire un effort concerté pour assurer leur participation active. Des séances de formation mixtes exigent

« Le discours doit être différent. Nous ne pouvons pas parler uniquement de la question des femmes. Les hommes ne viendront pas. Nous devons parler de développement économique et ensuite intégrer une discussion sur la façon dont les femmes peuvent avoir un impact sur le programme. Dans chaque sujet, les femmes seront l'agenda caché. »

également l'intégration du genre dans le contenu de la formation. Par exemple, dans un atelier sur la sensibilisation des électeurs, les formateurs doivent aider les participants à considérer où, quand et comment les électrices peuvent être atteintes, et par qui.

Un seul atelier comparé aux programmes réalisés à travers de multiples ateliers

Lors de la conception d'un programme, déterminez si oui ou non, il sera composé d'un seul événement ponctuel ou d'une série d'événements organisés sur une plus longue période. Voyez également s'il faudra organiser le même atelier pour différents groupes de femmes ou procéder à de multiples ateliers sur différents thèmes pour le même groupe. Le budget d'un programme ainsi que la disponibilité, et la flexibilité des participants guideront souvent la prise de décision sur ces questions. La nature des participants influencera également les choix. Autrement dit, un programme de formation pour les membres du parlement, qui peuvent être disponibles pour participer uniquement sur une courte période de temps, sera adapté pour répondre à leur calendrier, ce qui pourrait être plus souple pour un groupe plus général des participants. Un autre facteur à garder à l'esprit est de savoir si les participants viennent de partout dans le pays ou au niveau local.

Evidemment, il est mieux d'avoir une formation soutenue qu'un seul séminaire -- les ateliers ponctuels ne sont pas le moyen idéal de transmettre l'apprentissage par rapport aux programmes basés sur de multiples événements. Lors de l'élaboration d'un programme pour les candidates, choisissez le long terme plutôt que de vous concentrer uniquement sur la période pré-électorale, par exemple. Une formation plus complète pourrait permettre de cibler les femmes avant le début du processus de nomination des candidats et où pendant qu'ils envisagent de se présenter aux élections, la post-nomination au cours de leurs campagnes et post-électorales lors de leur prise de fonction ou lors de l'occupation de leur rôle de leadership dans leur parti ou dans l'organisation civique. L'éducation civique et électorale représente des sujets parfaits pour la formation à long terme parce que les premiers efforts peuvent se concentrer sur la sensibilisation à l'importance de voter et de rehausser le profil du processus électoral lui-même. Plus tard, à l'approche des élections, la formation se concentrerait sur comment cibler les électeurs pour leur soutien.

Un programme de formation qui comprend la réalisation d'une série d'ateliers pour le même groupe de femmes est idéal pour un certain nombre de raisons, y compris la possibilité de développer progressivement et de tester les compétences, d'échanger les leçons apprises et les meilleures pratiques au fil du temps, de créer et promouvoir un réseau actif de femmes engagées en politique. Il permet également aux organisateurs de s'appuyer sur les compétences visées, d'adapter l'ordre du jour initial pour résoudre les problèmes soulevés et nécessitant plus d'emphase, et offrir des instructions futures permettant aux participants de s'engager dans des applications pratiques. Dans un certain nombre de pays, le NDI a créé des académies de leadership pour les femmes qui offrent précisément une approche de formation plus structurée et systématique. Vous trouverez une fiche de renseignements sur les académies de leadership des femmes à l'Annexe E, qui donne un aperçu des meilleures pratiques et des leçons tirées des programmes du NDI.

Alors que les programmes basés sur de multiples événements peuvent être optimaux, ils exigent également un investissement financier important. Pour protéger cet investissement, il est important d'obtenir l'engagement des femmes à participer à toutes les activités et à tous les projets, et de veiller à ce que le processus de sélection produise les participants du groupe cible spécifié. Répondez à cette question tout au long du programme, en commençant par un processus d'application qui définit clairement les attentes et les besoins des participants, y compris la participation à des activités et à l'accomplissement d'une initiative de suivi. Créez un protocole d'accord ou accord de participants qui définit ces engagements ainsi que les conséquences de ne pas respecter les exigences. Vous trouverez un modèle d'accord à l'Annexe F, qui peut être adapté en fonction des détails de la formation.

Sélection des participants et processus d'évaluation pour sélectionner les programmes de formation basés sur de multiples ateliers en Europe centrale et orientale

Académie régionale de Leadership des femmes Roms (RWLA) 2012

Dans le cadre son Académie de Leadership Roma, le NDI a recruté des participants dans chacun des six pays d'Europe centrale et orientale. L'Institut a décidé de se concentrer sur le renforcement des capacités des femmes activistes roms en place et, à cette fin, il a ciblé les anciens de ses programmes antérieurs dans la région et les a invités de nouveau de soumettre leur demande de participation. Les 12 finalistes, deux de chaque pays, ont été choisies en fonction de leur expérience professionnelle, des besoins d'assistance actuelle, de la qualité des idées des projets proposés et de leur engagement envers le programme.

Programme de Roumanie

Les potentiels participants au programme du NDI de Roumanie ont présenté des demandes écrites, chacune incluant un plan d'action et des activités pour l'année du programme, après cela, l'Institut a choisi un groupe de demi-finalistes pour participer à un séminaire de réseautage. Le séminaire combine des exercices interactifs et pratiques, y compris des exercices adaptés aux futurs plans de chaque participant. Au cours du séminaire, les formateurs ont suivi l'intérêt des participants au programme à travers l'observation de leurs interactions avec les autres et leur participation aux différentes sessions. Ensuite, les formateurs ont examiné les plans d'action individuels présentés par les demi-finalistes et ont fait des sélections selon trois catégories de participation : l'assistance complète selon les besoins et l'engagement au programme de la participante; l'assistance partielle, si le participant a besoin d'aide limitée et sur une période d'essai de trois mois, afin de prouver l'engagement des participants au programme. Les participantes peuvent être retirées du programme si elles ne répondent pas aux exigences énoncées.

Apprentissage expérientiel lors des programmes de formation multi-ateliers

Chaque fois que possible, incluez un volet d'apprentissage expérientiel dans les programmes multi-ateliers. L'apprentissage expérientiel consiste essentiellement à apprendre à partir de l'expérience réellement vécue ou traversée, dans ce cas, au lieu que le thème de la formation est simplement à y penser ou penser à le pratiquer plus tard. Au cours d'un programme, ce type d'apprentissage peut être entrepris par un individu comme un projet indépendant, où, par exemple, il complète un stage dans une organisation pertinente pour pratiquer de nouvelles compétences et acquérir une expérience pratique. Ou bien, un groupe d'individus peut collaborer sur un projet entre ateliers,

*« Selon les sujets de formation, une combinaison de formation avec des missions de suivi et des consultations individuelles est meilleure. Les participants doivent essayer ces nouvelles compétences et recevoir une rétroaction adéquate. Cela dépend de ce que le budget autorise. Si vous pouvez rester en contact avec les participants, c'est vraiment utile. »
- Formatrice locale*

tels que le développement et le montage de leur propre campagne de sensibilisation à petite échelle basée sur les compétences acquises au cours du programme.

Pensez à inclure une composante d'encadrement structuré dans le programme multi-phase où les participants sont tenus d'effectuer un nombre défini de rencontres avec un mentor désigné - un rôle qui peut être entrepris par un membre du personnel du NDI ou la personne-ressource impliquée dans la formation. Un programme de mentorat plus formel pourrait impliquer leurs pairs, homologues régionaux ou les chefs de la communauté. Un tel exercice offre aux participants l'occasion de mettre en pratique les compétences et de bénéficier de la critique et des commentaires d'experts.

Le personnel doit idéalement rester engagé avec les participants entre les ateliers pour fournir des commentaires et, éventuellement observer directement leurs projets et activités. Envisagez également inclure une séance au cours de l'atelier final au cours de laquelle les participants peuvent sérieusement discuter des prochaines étapes et des plans d'action, y compris la façon dont ils peuvent utiliser leurs nouvelles compétences au sein de leur organisation, et qui peut les aider à trouver de telles opportunités pratiques.

Programmes régionaux de formation

Dans certains cas, il est peut être opportun de mener des programmes de formation au niveau régional. Bien qu'une telle approche comporte des ramifications financières importantes (i.e., les coûts supplémentaires associés aux vols, les per diem et l'hébergement), il peut être efficace dans les situations où les femmes de plusieurs pays font face à des revendications communes ou manquent de compétences et de ressources similaires. Les participants peuvent apprendre de l'expérience de leurs homologues, y compris les réussites et les déceptions, partager des ressources, promouvoir le réseautage, travailler sur des initiatives conjointes et fournir un soutien mutuel dans des situations difficiles. Une telle approche peut influencer le nombre de femmes atteintes dans chaque pays cependant, le fait de déterminer si oui ou non l'organisation d'une formation régionale est nécessaire dépendra des objectifs d'apprentissage généraux ainsi que la disponibilité des ressources financières.

En regroupant les femmes de plusieurs pays, n'oubliez pas d'inclure une séance d'introduction présentant le contexte de chaque pays afin que les participants comprennent leurs similitudes et différences et relations, et puissent donc identifier les défis communs à relever. Les activités complémentaires et le suivi dans les pays sont également importants dans la conception du programme régional. Les membres du personnel d'exécution des formations régionales doivent travailler en étroite collaboration avec d'autres dans les bureaux sur le terrain, non seulement pour la coordination interne, mais aussi pour structurer dans le pays l'appui aux participants avant la formation, notamment après la vérification informelle pour évaluer les progrès et solliciter les commentaires des participants.

Programmes de formation des formateurs

La Formation des Formateurs (FdF) est un terme technique qui consiste à fournir aux participants les compétences dans un domaine donné afin qu'ils puissent former avec succès d'autres dans les mêmes sujets. Lorsqu'ils sont formés sur les questions de participation politique des femmes et des compétences connexes, alors les nouveaux formateurs peuvent ensuite organiser des formations dans tout le pays et au niveau local, en apportant leurs connaissances du contexte culturel à l'expérience de formation. Le transfert d'informations de cette manière est particulièrement utile lorsque l'on envisage former de nombreuses personnes à travers une vaste région géographique ou des personnes qui parlent des langues différentes. L'approche FdF est souvent particulièrement un succès pour les femmes affiliées à des partis politiques parce que, une fois préparées, elles peuvent appliquer immédiatement leur expertise aux besoins spécifiques de leurs partis, et donc s'établir comme personnes ressources capables et convoitées.

Les candidats à la formation FdF n'ont pas nécessairement besoin d'expérience en formation ou en politique, mais ils doivent être compétents et dévoués à la réalisation des suivis d'ateliers de formation. Le personnel du NDI doit fournir des orientations aux nouveaux formateurs sur comment mettre en œuvre leurs ateliers respectifs, puis s'assurer du déroulement du suivi.

Programmes de formation virtuels et médias alternatifs

Enregistrer (audio ou vidéo) les sessions de formation et les rendre disponibles sous forme électronique ou sur cassette / DVD représentent une méthode peu coûteuse de transmettre des informations de la formation. Si la connexion Internet du pays est forte, vous pourriez augmenter les environnements de formation en personne avec des vidéos en ligne pour communiquer un point ou illustrer un exemple.

Le contenu peut également être livré via des programmes de formation en ligne et les médias sociaux. Les exemples incluent la formation en classe virtuelle, au cours de laquelle un instructeur guide les participants à travers une session en ligne en direct en utilisant une plate-forme web comme *Illuminate* ou *Articulate*¹², ou des matériaux de formation en ligne qui permettent aux partenaires d'assister à un cours d'auto-formation en ligne. Une formation mixte combine ces deux éléments en fusionnant les activités de cours en

Amélioration de l'accès à travers les plateformes d'apprentissage en ligne
Aswat, qui signifie «voix» en arabe, s'efforce d'être un espace virtuel non censuré pour les activistes et les réformateurs de tout le Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de l'Iran. Aswat comprend des modules d'apprentissage en ligne multilingue sur le renforcement des capacités en leadership des jeunes femmes et des femmes, et la communication publique afin que les femmes puissent accéder à ces documents de formation.

¹² *Illuminate* et *Articulate* sont des plateformes de formation en ligne: <http://www.blackboard.com/Platforms/Collaborate/Services/Learning-Services.aspx> and <http://www.articulate.com/>. C'est important d'estimer les coûts, les besoins technologiques et les capacités sécuritaires des différentes options avant de sélectionner une plateforme.

personne et celle de classes virtuelles. Par exemple, les participants pourront compléter une leçon individuellement, et ensuite se réunir dans une salle de classe virtuelle pour discuter du contenu de la formation et appliquer les nouvelles compétences.

Les programmes de formation en ligne offrent plusieurs avantages, les plus évidents sont les économies de coûts liés aux déplacements et à l'hébergement nécessaires pour les formations en en personne. La formation en ligne peut également permettre d'organiser des séances de formation plus fréquentes. Elle peut libérer le temps que les gens auraient dû passer en voyageant et peut ainsi accroître la portée de la formation. Les programmes de formation en ligne exigent que les participants aient accès à des ordinateurs avec accès fiable à Internet, et il est possible que ce ne soit pas le cas dans la plupart des pays où le NDI travaille.

Lors de la conception ce genre de programme, gardez à l'esprit que dans de nombreux pays, les femmes sont moins susceptibles que les hommes de bénéficier d'accès à des ordinateurs ou à Internet. En plus, examinez les questions de cyber-sécurité pouvant entraver l'accès dans le pays cible. Si l'accès à Internet est limité, il peut être plus pratique d'utiliser des formats traditionnels, tels que des ateliers en personne. Aussi, examinez la culture informatique des participants, ce qui variera probablement entre les anciennes et les jeunes générations. La culture du courriel est un autre facteur, car la plupart des plateformes en ligne nécessitent un courriel. Alors que dans de nombreux pays, les utilisateurs d'ordinateurs peuvent utiliser des SMS ou des cybercafés, ils peuvent ne pas avoir une adresse électronique ou y avoir accès régulièrement.

Les programmes de formation en ligne exigent également qu'un temps suffisant du personnel soit consacré aux tâches de gestion, y compris la coordination du contenu, de la traduction, l'interaction des participants et les discussions. Le développement de contenus de formation en ligne engageants et participatifs est peut être une capacité dont le personnel du NDI ne dispose pas, et la préparation peut prendre du temps supplémentaire ou son perfectionnement peut nécessiter une consultation professionnelle. Par ailleurs, il est impératif que les aspects techniques soient abordés dans les phases de planification et qu'un membre du personnel soit prêt pour gérer les problèmes techniques tout au long du déroulement du programme lui-même.

Les certificats et les programmes de certification

Le NDI fournit souvent aux participants un certificat lors d'une cérémonie après l'achèvement d'un programme de formation. Bien que ce soit un geste relativement petit, les certificats représentent une expression tangible de la valeur et de l'importance de la formation pour le bénéficiaire, ainsi que pour sa famille et ses collègues. Ils illustrent également un honneur particulier pour les femmes sans instruction ou diplôme officiel. Parfois, les certificats sont considérés comme un accomplissement professionnel et figurent sur les curriculum vitae ou considérés comme faisant partie d'un processus d'évaluation / promotion d'emploi. En outre, un certificat peut aussi

«Ce serait mieux s'il y avait un moyen de certifier les femmes au sein de notre parti sur la base de leur participation à un ensemble de programmes de formation. Il pourrait y avoir différents niveaux de certification qui serait reconnue dans le parti. »
—Membre du Parlement

symboliser la qualité des formations et donner de la visibilité à l'organisation qui les accueille.

Les certificats peuvent également motiver les participants. Par exemple, si, au début d'un programme, les participants comprennent qu'ils doivent remplir un minimum de conditions pour recevoir un certificat, ils peuvent être plus enclins à suivre le programme de formation et y participer activement. Cette approche est plus efficace quand d'autres personnes se trouvant en dehors du programme, par exemples, les chefs de partis reconnaissent aussi la valeur du certificat. Certains programmes développent un partenariat avec une institution universitaire respectée ou une autre organisation crédible, et qui est largement reconnue pour ses programmes de formation. Les certificats sont également à considérer pour de plus grands ateliers sur le genre et la politique, en particulier dans les milieux mixtes, car il pourrait ajouter du prestige à la formation et encourager la participation des hommes et des femmes.

OPTIMISER L'IMPACT DES PROGRAMMES DE FORMATION A TRAVERS LE SUIVI

Au cours de la phase de planification du programme, assurez-vous de répondre à un soutien de suivi aux participants afin de voir comment ils peuvent appliquer leurs nouvelles compétences pour relever les défis de la vie réelle et des problèmes au sein de leurs organisations et communautés. Par ailleurs, envisagez également un événement culminant dans l'ordre du jour ou d'organiser une conférence de presse post-programme valorisant les projets des participants, mettant en exergue leurs compétences et capacités et accroissant leur visibilité auprès du grand public. Lors de la planification du programme, assurez-vous que le temps et les ressources sont alloués pour le maintien des relations, ce qui peut amplifier l'impact du programme sur le long terme. La mise en place d'une base de données des participants et le suivi du progrès de leurs projets peuvent aider à pérenniser le programme au-delà des conclusions de l'atelier final. Ce développement de relations et du suivi dans le temps peuvent aider à appréhender les changements progressifs et finalement de plus grands changements dans l'environnement politique.

PARTENARIAT AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS

Le NDI envisage développer un partenariat avec les organisations locales, régionales ou internationales lorsqu'il est approprié et avantageux de le faire, pour lui-même, de ses partenaires et, surtout, pour les participants au programme. Les partenariats peuvent souvent aider l'Institut à accéder à un groupe plus diversifié de participants et compenser les coûts avec la réception des contributions directes ou en nature de la part des organismes partenaires. Le développement d'un partenariat avec les institutions universitaires, comme les écoles secondaires et les universités, est un bon moyen d'impliquer les jeunes dans les programmes de formation ou de mettre en œuvre des programmes de certificat où les participants peuvent obtenir un certificat universitaire pour avoir satisfait aux exigences. Les partenariats avec d'autres organisations respectées peuvent attirer un plus haut niveau de prestige aux programmes de formation et à ceux qui y participent,

et peut aider à soutenir les efforts en cours pour former davantage ou soutenir le travail des femmes ciblées par le programme de formation. Gardez à l'esprit que les décisions relatives à l'établissement de relations formelles et financières avec les partenaires doivent être prises en consultation avec la direction de l'équipe à Washington, DC. L'approbation institutionnelle est probablement nécessaire pour les partenariats officiels, en particulier ceux ayant des incidences budgétaires.

Dans le choix des partenaires appropriés, faites une recherche sur la réputation de l'organisation au niveau local et international, et vérifiez si elle est considérée comme neutre et non partisane. Il est également important de bien peser la valeur ajoutée du groupe au-delà de son prestige ou statue, comme les valeurs et approches communes, ainsi que le niveau d'engagement qu'elle apportera spécifiquement au programme proposé. Les partenariats réussis nécessitent un mandat clair qui précise les rôles et responsabilités de chacun des partenaires, y compris l'identification de personnel pour traiter des fonctions logistiques, l'identification de l'organisation qui sera chargée de gérer le paiement des fournisseurs, la désignation de qui sera responsable de contacter les participants et assurer le suivi avec eux, ainsi que la formalisation du processus de prise de décision. Assurez-vous d'inclure également la possession et l'utilisation de la propriété intellectuelle, tels que les matériels de formation, plus précisément, la façon dont ils sont utilisés pendant et après le programme. Définir clairement les devoirs et obligations – que ce soit d'ordre programmatique, logistique ou financier dès le départ permet d'éviter la frustration et d'éventuels désastres. Une telle attention au détail est particulièrement importante lors de la fusion des styles et des capacités de travail de deux institutions.

IV. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME: ORGANISATION D'ATELIERS EFFICACES

APERÇU

Un programme de formation réussie dépend d'une variété de facteurs, y compris la bonne gestion des détails logistiques, la pertinence du contenu de l'atelier et la capacité des formateurs à délivrer avec compétence ce contenu. Les participants aux ateliers acquièrent des compétences pratiques telles que les stratégies de campagnes, de plaidoyer et de communication, non seulement à travers un cours magistral traditionnel, mais aussi grâce à des exercices participatifs et de simulation. Les programmes les plus efficaces utilisent des formateurs qui sont flexibles et interactifs dans leur approche. Ces formateurs peuvent faciliter le lien entre la théorie et la pratique, et pousser les participants à participer activement. Lors du développement d'un programme de formation, assurez-vous qu'il y a suffisamment de temps alloué permettant aux participants de mettre en pratique les nouvelles compétences, et de développer des relations entre eux. De telles relations peuvent être d'une grande utilité, surtout quand elles associent les femmes à travers les partis politiques, ethniques ou les divisions sociales, ou selon les secteurs, zones géographiques, etc.

De même, certains facteurs peuvent limiter l'efficacité des programmes de formation tels que les formateurs peu préparés qui n'ont pas une bonne idée du contexte et des attentes des participants,

ou qui n'ont pas une bonne compréhension du contexte et des réalités du pays cible. Le nombre de participants et de leurs origines peut aussi affecter le succès d'un atelier. Le regroupement d'un trop grand nombre de participants ou d'un mélange disparate de niveaux d'expérience peut limiter la discussion et l'expérience globale d'apprentissage. La définition des critères clairs de sélection des participants peut aider à répondre à ces questions.

DETERMINATION DES OBJECTIFS DE L'ATELIER ET ELABORER UN AGENDA SENSIBLE A CES OBJECTIFS

Objectifs de l'atelier

Les ateliers de formation devraient avoir des objectifs établis qui cadrent avec les objectifs et les résultats attendus de l'ensemble du programme. Un objectif peut être décrit comme le résultat que le programme de formation vise à atteindre dans sa conclusion. Les informations recueillies lors de la phase de conception du projet, y compris à partir des analyses du contexte et des intervenants, sont essentielles aux succès général de l'atelier. Elles permettent de déterminer les compétences, les connaissances et les valeurs dont les femmes du pays ciblé ont besoin pour participer au processus politique, et que les ateliers cherchent à fournir.

Le sujet le plus communément cité et sollicité est celui des communications efficaces, pouvant comprendre la prise de la parole en public, le développement de message ou les relations publiques et médiatiques. Les stratégies de négociation, de leadership, de réseautage, de plaider, de lobbying et des campagnes sont également parmi les choix de l'ordre du jour les plus populaires. Les femmes demandent souvent au NDI de formation en matière de développement de la confiance en soi, de détermination, de leadership et du travail / de la vie privée, qui complètent la formation dans d'autres compétences.

La formation fondée sur les compétences se dérouler dans un contexte axée sur les enjeux, ce qui implique l'utilisation de questions pertinentes pour introduire de nouveaux domaines de compétences où l'apprentissage a lieu à deux niveaux. Une telle approche permet aux participants non seulement d'acquérir et de développer des compétences essentielles, mais ils sont également capables de le faire dans le cadre de discussions sur d'importantes politiques applicables plus tard à l'extérieur de la classe. Les formations axées sur les enjeux fournissent l'occasion idéale au NDI d'intégrer le genre dans le programme de formation quel que soit le domaine d'étude. Dans le cadre d'un atelier de formation traitant des questions économiques, par exemple, le sujet peut explorer comment les hommes et les femmes sont affectés différemment par le chômage et identifier des stratégies pour atténuer les inégalités entre les sexes en matière de salaire, de coût de la vie, etc.

Agenda de l'atelier

Une fois les objectifs de formation élaborés, il faudra les partager avec les formateurs qui mèneront les ateliers. Il faudra également les partager avec d'autres personnes impliquées dans

«Parfois, nous avons des sujets avancés qui sont trop pour là où nous sommes, sautez les niveaux et ne parlez pas de la façon de contourner les stéréotypes et les problèmes qui nous empêchent de nous engager dans une telle voie.»

- Participante du NDI à la formation

les résultats du programme, y compris les hommes, et assurez-vous avec eux que le contenu de la formation sera utile et opportun pour les participants. Demandez aussi les commentaires des anciens participants pouvant offrir souvent des conseils et des critiques les plus pertinentes. A mesure que l'ordre du jour évolue, assurez-vous que chaque session se rapporte et s'appuie sur les autres, et que chaque

session contribue aux objectifs globaux de l'atelier. Pensez à distribuer des questionnaires pré-atelier aux participants pour peaufiner la mise au point de l'atelier en fonction des besoins et des intérêts du groupe, et commencez à évaluer les niveaux de connaissance du groupe de sorte que le niveau de formation soit appropriée. Concevez des questionnaires afin de refléter le programme planifié de sorte que les contributions soient ciblées et que le processus ne suscite pas des attentes irréalistes.

Les femmes subissent souvent des contraintes de temps spécifiques qui peuvent les empêcher à participer aux ateliers. Elles jouent souvent de multiples rôles, et des responsabilités familiales et professionnelles qui ne leur offrent pas de temps libre, et encore moins de temps pour la formation. En conséquence, lors de la planification des formations, tenez compte des besoins, de la disponibilité et contextes culturels des femmes potentielles participantes pour vous assurer que le calendrier ne constitue pas un obstacle à leur participation. Par exemple, les femmes qui ne sont pas officiellement employées sont plus susceptibles d'être libres les matins après avoir accompagné leurs enfants à l'école, mais aussi avant de les ramener à la maison dans l'après-midi pour leur préparer le repas du soir. Si les femmes ne sont libres que le week-end, la durée de la formation pourrait être raccourcie pour s'assurer de leur participation.

Gardez toujours à l'esprit le contexte politique et planifiez en conséquence. Et n'oubliez pas de tenir compte des fêtes nationales ou religieuses. Quand vous élaborer un événement relatif à l'élection, consultez les partenaires au sujet de l'élection et les dates clés relatives à la campagne du parti ou des délais de dépôt des candidats, le délai pour la formation de la liste du parti et les périodes de campagne officielle. Lorsque de la formation des femmes candidates, les délais de dépôt des candidats et les calendriers de campagne sont essentiels pour le choix des dates de formation. Gardez à l'esprit que le NDI ne fournit aucune formation liée à la campagne ou au soutien des partenaires de partis politiques 30 jours avant le jour du scrutin. Si vous travaillez avec les élus, le calendrier législatif peut jouer un rôle dans la détermination de la date de l'atelier et la disponibilité des participants. Lorsque les participants sont sélectionnés, il serait utile de les

interroger avant de prendre des décisions sur l'emplacement et le moment de l'atelier de formation.

L'utilisation du processus de consultation en Tunisie

Le NDI en Tunisie utilise un processus de consultation lors de l'élaboration des programmes de formation. Les membres du personnel coopèrent avec le Bureau de formation de chaque parti politique impliqué pour obtenir leur contribution à la conception de l'ordre du jour, ainsi que les contacts et réseaux locaux du NDI, les participants et le personnel de terrain du NDI et à Washington. L'équipe consulte également les équipes fonctionnelles du NDI afin de s'appuyer sur l'expérience mondiale du NDI. En impliquant de multiples perspectives de la part des partenaires locaux et du personnel, les programmes reflètent mieux les spécificités locales et les meilleures pratiques régionales et mondiales.

IDENTIFICATION ET PREPARATION DES FORMATEURS ET PERSONNES RESSOURCES

Même si les objectifs et l'ordre du jour sont parfaits, les formateurs incompetents peuvent les saboter. Il est donc essentiel que des formateurs de qualité mènent un programme à succès. En conséquence, le personnel du NDI est souvent réticent pour courir le risque de sélectionner des formateurs inconnus ou ceux non expérimentés dans les programmes de l'Institut, et recherche plutôt des formateurs avec lesquels ils ont travaillé dans le passé. Par ailleurs, les anciens formateurs peuvent ne pas être disponibles ou les candidats idéaux pour la formation conçue à cause de la nécessité de posséder soit un ensemble de compétences spécifiques ou des connaissances régionales. Il est également utile d'envisager un nouvel entraîneur lorsqu'il ressort que l'ajustement est propice au programme. Le personnel identifie généralement des formateurs en s'appuyant sur des réseaux locaux, en sollicitant les commentaires d'autres bureaux extérieurs de l'Institut dans la région, et en consultant les homologues dans le bureau DC.

En plus des formateurs, il peut également être utile d'inclure dans l'équipe une personne-ressource qui peut offrir une perspective unique sur un sujet ou une personne dont la connaissance serait pertinente pour le sujet et le public spécifique. Les experts qui peuvent captiver un auditoire avec des exemples pratiques sont toujours populaires auprès des participants qui apprécient les expériences de la vie réelle. Une personne-ressource peut être un élu, par exemple, qui offre des conseils sur les façons d'accéder au processus de prise de décision pour placer des noms sur la liste du parti dans un

*« Ce serait bien si certaines des femmes leaders éminents de ce pays pourraient également participer à des ateliers comme personnes-ressources. Ils pourraient partager les meilleures pratiques et aider les participants à voir qu'il est possible de réaliser quelque chose. »
-Femme Parlementaire*

système de vote basé sur la représentation proportionnelle. Ou, l'on aura besoin d'une autre personne pour jouer un rôle plus administratif, pour clarifier les instructions ou aider dans les travaux en petits groupes ou dans les activités en petits groupes. Un participant au programme antérieur peut être le bon choix pour un tel rôle. En plus d'exposer pleinement la personne-ressource aux objectifs de l'atelier, assurez-vous de clarifier les rôles lorsque plusieurs animateurs sont impliqués afin qu'ils travaillent à l'unisson, entre eux-mêmes et avec les formateurs, vers l'accomplissement d'un objectif commun.

Dressez une liste de critères idéaux pour le personnel formateur / personnes ressources pour aider

« Les meilleurs entraîneurs sont ceux qui ne parlent pas trop. Le temps de parole devrait être environ 30 pour cent pour l'entraîneur, puis 70 pour cent pour les participants. Vous devriez avoir une courte présentation suivie d'un long exercice, puis de bons commentaires et de critiques constructives. Nous avons affaire à des adultes. Le moindre ego est le mieux. Mais certains formateurs s'écoutent parler et il est difficile pour eux de s'arrêter. »

-Formatrice locale

à solliciter l'intérêt, dans la comparaison des curriculum vitae et de les partager avec ceux assistant dans cette recherche. Décrivez les détails de l'expertise recherchée, l'expérience personnelle, les compétences linguistiques et la connaissance du pays ou de la région, et hiérarchisez leur importance. Considérez également la réputation d'une personne, notamment l'histoire du formateur et de la formation. Dans le passé, est-t-il / elle arrivé/e bien informé/e ? Exerce-t-il/elle son jugement politique ? Adapte-t-il/elle la présentation au contexte local ? Présente-t-il/elle de fortes aptitudes de communication ? Bien maîtriser la langue et les connaissances régionales sont idéales, elles sont généralement moins

importantes que l'excellente réputation de formateur dans l'engagement des participants, la familiarité avec le sujet ou l'expérience pratique. Dans cette dernière catégorie, si possible cherchez des formateurs ayant une expérience pertinente à partager, comme les femmes qui ont participé aux élections et servi dans les postes d'élus.

Un bon formateur combine une forte capacité d'écoute et de communication avec une approche flexible et adaptable qui peut s'adapter à des situations difficiles comme ils se produisent. Dans certains cas, il convient de prendre en considération les attentes des participants sur le niveau de connaissances des formateurs. Par exemple, les participants ayant plus d'expérience dans un sujet ou qui occupent des postes d'ancienneté peuvent ne pas répondre aussi bien à un entraîneur qui n'a pas une expérience similaire. Comme indiqué précédemment, les connaissances de base d'un pays ainsi que le contexte sont particulièrement importants, mais les documents d'information et les consultations avec un personnel compétent, en particulier sur les questions d'actualité et le climat politique actuel, peut permettre à un entraîneur de s'informer des circonstances sur le terrain pour adapter leurs présentations.

Entre autres défauts, les formateurs inefficaces ne comprennent pas ou n'utilisent pas de techniques appropriées pour les apprenants adultes. Contrairement à un enfant, les apprenants adultes ont généralement plus d'expérience de la vie, qui sert de base à des activités d'apprentissage, et ils sont plus intéressés aux sujets ayant un rapport immédiat avec leur travail. D'autres lacunes des formateurs peuvent inclure une expérience insuffisante du thème ou peu de connaissance sur le thème de formation, une mauvaise préparation, la monopolisation de la discussion, un ton de livraison monotone, des difficultés pour répondre aux besoins des participants, d'adaptation des connaissances sur le contenu local et des exemples pertinents. Il est également important d'être toujours au courant de la participation des apprenants de telle sorte que tout le monde soit autorisé à participer, éviter qu'une seule personne domine l'atelier et s'assurer que la focalisation soit sur le sujet. En particulier lors de la conduite de formation pour les adultes, les formateurs doivent respecter les expériences et les opinions des participants eux-mêmes et les conduire dans un espace d'apprentissage collaboratif.

« Je suis sûr que le contact visuel est presque universel. Mais dans quelques endroits, il est inapproprié. Un bon formateur doit dire «Voilà comment cela fonctionne dans ma culture. Comment ça marche ici? »

Formateur international

Lors de la recherche de formateurs, assurez-vous si oui ou non le pays d'origine pourrait influencer l'efficacité du formateur. Dans certains endroits, cela importe peu, mais dans d'autres, les participants peuvent favoriser des formateurs provenant de certains pays ou les considérer comme plus crédible, mais cette préférence peut varier même de parti à parti en fonction de l'idéologie politique. Par exemple, il peut être inapproprié de faire appel à un formateur d'un pays qui a une relation tendue ou négative avec le pays hôte, un pays où le niveau de développement de la démocratie est perçue comme en retard sur le pays cible ou trop avancé pour que les expériences soient pertinentes.

Il est également nécessaire d'envisager de faire appel à des experts externes pour mener des ateliers de formation, individuellement ou en association avec des formateurs locaux. Cela dépend largement de la disponibilité de l'expertise dans le pays pour couvrir les sujets de formation spécifiques. D'autres facteurs à prendre en compte sont les perceptions des participants de l'expérience externe (positive ou négative) ainsi que les facteurs coûts. Des formateurs internationaux peuvent être perçus comme plus objectifs que ceux du même pays ou de la même région, mais il est important de faire appel à des formateurs dont les systèmes politiques sont relativement similaires à ceux du pays d'accueil. D'autre part, selon les pays, les formateurs qui ne parlent pas la langue locale ou qui utilisent trop de jargon dans leurs présentations peuvent créer des problèmes et cela pourrait conduire être inefficace. Il peut être approprié de s'appuyer sur des experts locaux talentueux ou des modèles provenant du pays ou de la région, et qui peuvent partager les leçons d'un point de vue personnel. Souvent, une combinaison de formateurs locaux et internationaux offre un mélange efficace d'expérience, des exemples et compréhension des normes internationales ainsi que l'environnement et la culture locale.

En règle générale, les hommes et les femmes peuvent former efficacement les femmes. En fait, il peut être utile d'inclure des hommes formateurs aux côtés des femmes formatrices, car cela peut fournir aux participants l'occasion d'entendre et d'apprendre les différentes perspectives, servir de modèle d'interactions respectueuses entre les hommes et les femmes. Une telle association peut également aider les femmes à devenir plus confiantes pour s'exprimer dans un environnement mixte. Cependant, dans certains cas, les participants peuvent se sentir plus à l'aise pour s'ouvrir dans un cadre avec seulement des formatrices. Il pourrait être intéressant d'étudier comment combiner ces approches au cours du programme de formation où les rôles à pourvoir comprennent des formateurs, des invités et des personnes ressources.

Comme précédemment indiqué, des matériaux de base solides comme les termes de référence, cahiers d'information, des mises à jour des nouvelles et des consultations individuelles peuvent aider à préparer les formateurs et les personnes ressources qui ont besoin de plus d'informations sur le contexte spécifique du pays. En plus de fournir des documents d'information, travaillez avec les formateurs pour adapter leurs présentations à l'environnement politique local et à l'actualité. Par exemple, le personnel peut engager des formateurs en avance sur la formation à travers une série de séances d'informations lors desquelles les formateurs répondent aux participants, discutent des matériaux et développent l'ordre du jour. Les formateurs peuvent partager leurs présentations ou pratiquer leurs présentations devant le personnel afin de recevoir des restitutions avant la formation-même. L'utilisation de formateurs expérimentés à plusieurs reprises établit des relations dans le temps, ce qui assure la continuité dans le programme.

« Dans une formation sur comment les candidats doivent mener la campagne – certaines informations ne s'applique pas, le formateur parlait de la manière de soutenir ses amis comme candidats [et les stratégies] n'avaient tout simplement pas de sens ici. »

- Participante du NDI à la formation

Indépendamment de la sélection des formateurs, il est important de varier les voix lors d'un atelier, car il peut être contrariant d'écouter une personne parler toute la journée, même s'il / elle est enthousiaste. Bien que le budget ou d'autres facteurs puissent limiter le nombre de formateurs impliqués, utiliser le personnel comme modérateurs et animateurs peut apporter de la variété dans les présentations et aider ces membres de personnel à jouer un rôle plus visible. Inviter des personnes-ressources pour servir sur des panels ou demander aux fonctionnaires de prendre la parole à la cérémonie d'ouverture ou de fermeture offre également de multiples perspectives et contribue à retenir l'intérêt des participants.

SELECTION ET EVALUATION DES PARTICIPANTS

Dans la plupart des cas, les dirigeants des organismes locaux sont la principale source d'identification des participants appropriés à la formation, généralement des participants de leurs propres rangs. Une telle approche garantit le soutien des dirigeants et permet également de s'assurer que le NDI collabore avec les participantes qui ont de l'influence au sein de leurs

organisations, ce qui augmente la chance qu'ils soient capables d'appliquer ce qu'ils ont appris. Lorsque l'on cherche des recommandations, établissez des critères clairs de sorte que la substance soit pertinente pour les participants et adapté à leur niveau de connaissance. D'autre part, un processus d'application ou d'entrevue concurrentielle peut aider les participants à s'investir plus dans le programme de formation. En général, la nature du processus d'application doit correspondre l'étendue du programme de formation, plus vaste est le programme de formation, plus complète devra être le processus de sélection.

Malheureusement, les organisations internationales s'abstiennent souvent d'aller au-delà de leurs réseaux et invitent à plusieurs reprises le même groupe de femmes à participer à tous les programmes de formation qu'elles offrent. Bien que cette méthode contribue à bâtir la capacité de certains individus, elle exclut les femmes qui ne jouissent pas du même accès aux opportunités de formation. Lorsque cela est possible, le personnel du NDI devrait employer un processus de sélection équitable et transparente pour les opportunités de formation, indépendamment de l'approche. S'agissant des invitations elles-mêmes, envisagez de cosigner avec les chefs des organisations ou de partis pour que les participants reconnaissent l'engagement de toutes les institutions concernées.

Recrutement des participantes à la formation au Kosovo

«Le recrutement était un facteur majeur dans le succès du programme. Nous avons identifié les personnes qui étaient actives dans les différents secteurs et qui allaient être incluses dans le programme. Par exemple, nous avons travaillé avec l'Université américaine du Kosovo pour identifier 20 de leurs étudiantes. Les femmes ont ensuite été invitées à remplir des demandes. Ensuite, nous les avons interviewées. Puis, nous avons mené une orientation pour celles qui ont été retenues. Nous leur avons dit ce que le programme de formation a été et ce que nous essayions de faire. Nous leur avons expliqué l'ordre du jour et même discuté de la logistique. Nous avons examiné ce que nous attendions d'eux. Cela nous a aidé à avoir l'engagement de nos participants ».

-NDI personnel

Mener une évaluation des besoins des participants

La qualité d'un atelier doit correspondre au niveau de connaissance et d'expérience des participants ; développez toujours du contenu qui est approprié, facile à comprendre et adapté à leurs besoins et priorités. À cette fin, envisagez de demander aux invités à l'atelier de remplir un questionnaire sur leurs compétences et leurs expériences avant la formation. Précisez l'objet de l'évaluation afin que les participants sachent qu'il n'est pas lié à leur acceptation au programme, mais plutôt à la nécessité de mieux informer la teneur du programme. Partagez les réponses avec les formateurs afin qu'ils puissent développer un contenu approprié selon les profils des participants réels.

Parfois, lors du déroulement des ateliers, il peut ressortir que la formation ne répond pas aux niveaux de connaissance et d'expérience des participants, ce qui pourrait se produire pour de multiples raisons. Par exemple, le personnel impliqué dans l'Académie de Leadership politique des Roms du NDI a développé un programme de formation sur les techniques de plaidoyer pour les femmes en Bulgarie. Lorsque le programme de formation se déroulait, il est cependant apparu clairement que les participants ont mal compris la terminologie et croyaient que la sensibilisation était, en réalité, la prestation de services. À ce moment, le personnel du NDI et les formateurs ont décidé de réviser les sessions prévues pour se concentrer sur les fondamentaux du plaidoyer et d'assurer une compréhension commune entre les participants. Bien que la flexibilité des formateurs ait permis de résoudre un problème grave dans ce cas, cela souligne l'importance d'évaluer le niveau de connaissance à l'avance afin que les formations puissent être adaptées aux besoins des participants.

Groupes de formation homogènes ou hétérogènes

Pendant le processus de pré-sélection, voyez s'il serait mieux pour les objectifs du programme de rassembler des participants qui possèdent des traits similaires - âge, appartenance régionale, niveau d'expérience en engagement politique -ou qui reflètent la diversité du pays.

Certaines formations peuvent être plus bénéfiques pour un groupe cible très spécifique, y compris les séances d'orientation destinées aux membres du Parlement ou des ateliers de formation sur mesure destinées aux candidats au niveau local avant les élections municipales. Dans d'autres situations, le regroupement des élus aux niveaux local et national peut soutenir l'objectif global du programme de formation, comme par exemple la connexion des femmes élues à travers le pays ou l'encouragement de la participation des jeunes femmes à accroître leurs compétences en leadership. Quel que soit le groupe cible ou l'approche, envisagez de faire participer les femmes qui peuvent être généralement marginalisées ou exclues de la participation, notamment les femmes à faible revenu, issues des zones rurales ou handicapées. Considérez aussi les intérêts des organisations partenaires, ce qui peut dicter une approche de formation plus large et plus inclusive répondant à leurs multiples préoccupations et besoins.

Taille de l'atelier

La taille optimale des ateliers varie selon le sujet, les capacités des lieux et d'autres facteurs. Lorsque le groupe est important, la formation devient automatiquement moins interactive, alors gardez le nombre de participants à une taille gérable de sorte qu'ils puissent participer pleinement aux activités planifiées. Pour cela, limitez les exercices pour tout le groupe et passez plus de temps aux exercices en petit groupe. Au cas où beaucoup de femmes recherchent de l'aide que le programme ne peut offrir, pensez à la conception de formations qui sont plus commodes et facilement transférables. Ces activités peuvent être répliquées pour les petits groupes et / ou les informations et documents fournis peuvent être transmis par les participants, soit à travers un programme de formation des formateurs ou un échange plus informel. En outre, dans les situations où la formation tente d'atteindre autant de personnes que possible, à l'instar des ateliers pour les candidats potentiels, le NDI peut accueillir un plus grand nombre de

participants en travaillant avec des partenaires clés afin de s'assurer de leur disponibilité pour soutenir le suivi de soutien.

La taille et la durée de la formation devraient être déterminées sur la base des résultats et des objectifs de la composante de formation. Si le but est de développer un noyau de femmes ayant des connaissances spécifiques, des compétences et l'expérience nécessaires pour leur permettre d'être efficace dans l'exécution d'un certain rôle ou de tâches (par exemple, établir et mettre en œuvre des caucus parlementaire des femmes ou un réseau de plaidoyer intersectoriel) spécifique, alors il sera plus efficace d'investir dans un petit groupe de femmes au fil du temps. De même, un programme de formation des formateurs fonctionne mieux quand initialement des maîtres formateurs sont formés, alors ces derniers peuvent disséminer ce contenu auprès d'un plus grand groupe de femmes, comme les femmes dans les partis politiques à travers le pays. Toutefois, si le programme cherche à disséminer des informations ou des compétences auprès d'un grand nombre de femmes, par exemple l'éducation des femmes sur les changements dans les procédures de vote, la formation des femmes travaillant sur les sondages ou la formation des femmes candidates sur les fondamentaux de la campagne avant les élections locales, alors ce sera plus efficace d'organiser de grandes formations pour atteindre autant de femmes que possible. Une formation plus générale, moins intensive est souvent utilisée pour exposer les femmes à des concepts de base sur le genre et les femmes en politique, et pour les inciter à s'engager. Cette première incursion dans la politique peut conduire à rechercher des programmes et des opportunités spécifiques en fonction de leurs intérêts. Au Kosovo, par exemple, le programme national du NDI organise un atelier annuel appelé la Semaine de la femme, lequel réunit 100 femmes et couvre un éventail de sujets, puis accompagne cela d'une série des formations plus intensives d'un petit groupe de femmes.

La formation multipartite par rapport à la formation d'un seul parti

Lors de la conception des programmes de formation des partis politiques, explorez l'opportunité d'adopter une approche multipartites ou à parti unique. L'avantage d'ateliers multipartites, c'est qu'ils incluent une appréciation des défis communs, l'élaboration d'objectifs communs, et la promotion des relations interpartis, la tolérance et le consensus. Néanmoins, des ateliers d'un seul parti ont leur place. Par exemple, si un public mixte pourrait participer harmonieusement à des discussions générales sur des sujets tels que les campagnes et les structures internes du parti, les participants peuvent se sentir mal à l'aise pour discuter spécifiquement de la façon dont leurs partis abordent ces sujets ou, plus précisément la façon dont ils comptent appliquer les stratégies proposées dans les prochaines élections. Dans ce cas, assurez-vous d'inclure des séances en petits groupes avec un seul parti afin que chaque parti puisse s'engager dans des discussions confidentielles avec les formateurs.

A l'exception de la participation des chefs de partis dans la sélection des participants ou en tant qu'invités, il est également important d'examiner comment les encourager à s'engager davantage dans les programmes d'un seul parti ou multipartites. Cette participation ne signifie pas nécessairement jouer un rôle d'invités, mais elle peut aussi être sous forme de personne-ressource ou en tant qu'observateur informel lorsqu'on est invité à un déjeuner ou un événement

dans la soirée. La participation des chefs de partis doit être soigneusement gérée avec sensibilité et l'examen de la politique impliquée, mais, le cas échéant, la participation des chefs de partis dans les ateliers, comme conférenciers, personnes-ressources ou observateurs, peut les aider à développer une meilleure appréciation du contenu du programme, et accroître la visibilité de la question de participation politique des femmes en général. Une telle participation peut également fournir des opportunités pour assister à l'engagement actif des femmes par leurs partis.

CONCEPTION DU CONTENU DE L'ATELIER ET DU MATERIEL DIDACTIQUE

Adaptation du contenu

L'une des composantes d'un programme de formation réussie consiste à adapter le contenu à chaque pays afin qu'il soit pertinent et culturellement approprié. Agir autrement risque de provoquer le désintéressement, voire l'aliénation d'une bonne partie des participants. Habituellement, cette déconnexion se produit lorsque les formateurs internationaux sont mal informés ou n'ont pas eu suffisamment de temps pour modifier leurs documents sur la base des réunions d'informations. Par exemple, les formateurs peuvent fournir des exemples qui sont inapplicables, emploient des stéréotypes ou ne tiennent pas compte des opportunités et contraintes du pays ; tout cela peut aliéner les participants. La culture locale doit être prise en compte dès le début du programme, lors de l'ouverture des exercices pour réchauffer le groupe (briseurs de glace), tout au long du contenu de l'atelier.

Bien que le contexte soit important, il ne devrait pas empêcher l'introduction d'exemples et de stratégies en dehors du pays ou de la région, à condition que la discussion adéquate accompagne comment ces exemples et stratégies peuvent être adaptés localement. Dans ces circonstances, les formateurs doivent reconnaître qu'ils pourraient faire face à la résistance des participants, et doivent être prêts à les guider dans l'application des principes d'une expérience, plutôt que de comparer les différences culturelles.

En outre, le formateur doit garder à l'esprit le contexte démographique et socio-économique des participants, dont la composition va générer des défis différents. Par exemple, une session de formation sur la façon d'effectuer plusieurs tâches et de gérer votre temps sera différent entre un public de bien instruits, les femmes riches dans une ville avec un accès à la technologie ou membres de gymnase par rapport aux femmes analphabètes, des élues locales dans une zone rurale dont les différentes priorités incluent la préparation des repas de famille, le voyage en ville pour les services de base, etc.

Il y avait deux femmes de Norvège qui ont parlé de collecte de fonds. Elles ont suggéré d'acheter des roses pour les femmes comme stratégie de campagne, mais cela ne fonctionnerait pas en Serbie parce que nous n'avons même pas assez d'argent pour acheter de l'essence!»

-Participante à la formation

Formats des sessions de l'atelier

Le personnel et les formateurs doivent déterminer conjointement le format le plus approprié pour aider les participants à apprendre, impliquant généralement une combinaison de la théorie et de la pratique. En lieu et place d'ateliers où les formateurs et les personnes-ressources monopolisent la parole, les forums interactifs et participatifs sont généralement favorisés par les participants parce qu'ils sont autorisés de mettre en pratique leurs nouvelles compétences, à poser des questions et apprendre les uns des autres.

Sur la base de ce modèle, les formateurs doivent fournir une brève présentation sur un sujet particulier, qui couvre certains aspects théoriques, avant de conduire les participants à faire un

«Si je l'ai lu, je ne vais probablement pas m'en souvenir. Si je mets en pratique les informations moi-même, je pourrais m'en souvenir, mais si je le pratique avec vous, je vais sûrement m'en souvenir »

- Participante du NDI à la formation

exercice au cours duquel ils peuvent non seulement mettre en pratique ce qu'ils ont appris, mais aussi recevoir une restitution immédiate des formateurs et des pairs. Les exercices peuvent être faits par groupe de travail ou individuellement, selon la nature de l'exercice et du groupe. Les formateurs doivent s'efforcer de faire participer tous les membres du groupe dans les activités. Les exercices pourraient inclure la simulation, l'élaboration de plans de campagne simulés, en remplissant les feuilles et les enquêtes pour évaluer

les besoins et priorités de la communauté, la rédaction de communiqués de presse et l'élaboration de plans d'action pour les campagnes de sensibilisation, etc. Le cas échéant, il peut être utile de demander aux participants de préparer quelque chose à l'avance, comme un discours de trois minutes, qui pourrait alors être pratiqué et perfectionné tout au long d'un atelier de communication. Lors de l'élaboration des exercices pratiques et de simulations, il est important de créer des situations aussi proches que possible de celles que les participants peuvent rencontrer. Par exemple, pour la formation des femmes candidates en Jordanie, le personnel y a apporté des caméras de télévision et l'éclairage pour la pratique d'entrevue. Trouvez une variété de formats dans les échantillons d'agendas dans les documents de formation sur le CD-ROM associé à ce mode d'emploi.

Techniques participatives et apprentissage des adultes

Lors de la conception du contenu et du déroulement effectif de l'atelier, gardez à l'esprit que les apprenants adultes ont tendance à saisir de nouvelles informations mieux grâce à l'expérience et l'interaction avec le contenu, et quand ils peuvent lier les nouveaux concepts à leurs connaissances et expériences. Les adultes ont besoin de temps pour traiter et évaluer de nouvelles informations et les mémoriser. Sinon, l'information est rapidement perdue lorsque les participants atteignent leur limite d'absorption de nouvelles informations, et c'est à ce moment que leur attention diminue, alors les formateurs pourraient se retrouver en train de parler au mur. La recherche indique que les adultes atteignent leur capacité de rétention de nouvelles informations après seulement 20 minutes.

Pour aider les apprenants adultes à apprendre, une approche utile à la prestation lors de l'atelier de formation consiste à briser le contenu en sections plus petites afin de permettre aux apprenants adultes de digérer l'information et de réfléchir, tout en utilisant l'approche Contenu-Participation-Revue (CPR)¹³:

- *Contenu*: Soulignez brièvement le sujet et les points clés de l'apprentissage. (Moins de 10 minutes)
- *Participation*: Facilitez un exercice ou une activité permettant aux participants de travailler sur le sujet introduit, par exemple leur demander de réfléchir à une question et y répondre ou mener une activité participative plus formelle. Cette approche offre aux participants l'occasion de digérer le sujet et de le lier à leurs expériences, ce qui est important pour les apprenants adultes. (Cinq à 10 minutes)
- *Revue* : Réitérez les points clés de l'apprentissage du contenu en liant l'activité et la rétroaction des participants. (De deux à huit minutes)

Trouvez d'autres suggestions dans les documents de formation qui accompagnent ce manuel, en particulier dans le module de formation et des techniques de facilitation.

L'identification, l'adaptation et le développement du matériel de formation peuvent exiger un engagement formidable de temps et de ressources. Les formateurs fournissent souvent des matériaux pour les ateliers, mais comme précédemment mentionné, tous les matériaux ne sont pas adaptés au contexte local. Ce manuel de formation et les documents correspondants ont été créés pour que le personnel, les partenaires et les formateurs l'utilisent comme point de départ et puissent le modifier. Par exemple, un module sur la campagne serait incomplet dans la plupart des endroits si elle ne comporte pas de section sur l'utilisation des médias sociaux. Assurez-vous d'exploiter les ressources existantes du NDI pour compléter ce matériel de formation, et veillez à ce que les meilleures pratiques actuelles et leçons tirées du travail du NDI dans le monde soient intégrées dans le programme de formation.

Déterminez le contenu et le format des matériaux en fonction de la situation du pays, le type de participants et le format du programme de formation. Bien qu'il n'y ait pas de manque d'opinions sur ce qui constitue les plus efficaces matériels de formation, veuillez trouver ci-dessous un bref aperçu de quelques-unes des options. Cherchez toujours à comprendre la composition de l'auditoire lors de la sélection des formats de formation car un participant qui devrait former plus tard sur un ensemble de sujets serait plus disposé à lire un long manuel comparé à un responsable de gestion d'une campagne politique qui pourrait profiter plus de concision, les exemples ciblés d'outils pratiques. De même, prenez en compte le public afin de déterminer le volume de détails à inclure dans les matériaux. Par exemple, si le niveau d'alphabetisation est faible, utiliser les matériaux courts et simples, et incorporez des graphiques.

- *Documents* : Utiles pour résumer les principales approches et souligner les principaux points qui ont été abordés en profondeur lors d'un atelier de formation. Les documents

¹³ L'approche CPR était conçue par Bob Pike de *Création de techniques de formation* et est adaptée des matériels développés par Mango et InsideNGO.

peuvent également comprendre des feuilles de calcul ou d'autres documents basés sur les activités utilisées pour le groupe ou des exercices individuels ou devoirs.

- *Manuels* : Fournissez des renseignements plus détaillés sur une variété de sujets. Les manuels sont des ressources utiles pour référence ultérieure, par exemples apporter l'orientation spécifique aux candidats lors d'une campagne ou aux formateurs qui suivent un programme de formation des formateurs. Ils peuvent également contenir des matériaux supplémentaires pour renforcer les ateliers ou fournir de plus amples informations que l'atelier pourrait livrer au cours du programme même. En outre, les manuels peuvent saisir le contenu et les leçons tirées des programmes à multiples événements pouvant être partagés avec les autres.
- *Copies de la présentation*: Beaucoup de participants à la formation aiment recevoir des copies des présentations plutôt que d'avoir à écrire des notes elles-mêmes. Étant donné que les présentations les plus efficaces sont généralement brèves et précises, des copies des présentations PowerPoint, par exemple, devraient inclure les points clés dans la section «Notes». Il est important d'avoir des matériaux stratégiques traduits dans les langues locales, et de fournir à la fois l'accès aux documents imprimés et électroniques.
- *Brochures*: les brochures illustrées avec des images et graphiques sont essentielles dans les endroits ayant des taux d'analphabétisme élevé ou une faible culture de la lecture. Aussi, envisagez de relier le matériel de formation, ce qui peut ajouter des coûts au programme, mais les participants sont plus susceptibles de les garder par rapport aux documents en vrac.
- *Ressources électroniques* : En plus des présentations électroniques, envisagez l'utilisation d'autres visuels ou d'aides d'apprentissage, tels que des clips vidéo, des réseaux en ligne, et des exemples électroniques ; et bien sûr tout cela dépend de l'accès à cette technologie dans le pays et par les participants.
- *Les échantillons de matériaux* : des échantillons de documents de plaidoyer ou des matériels de campagne peuvent être extrêmement utiles pour les participants quand ils commencent à mettre en œuvre dans leur travail les principes abordés par la formation. Du reste, ces exemples doivent être adaptés au contexte local.

Les formateurs s'appuient souvent sur des présentations PowerPoint pour livrer le contenu. Rappelez-vous que moins d'informations sur la diapositive est plus utile lorsqu'il s'agit d'utiliser cet outil aussi efficacement que possible. Gardez le texte à un minimum et utilisez des images ou des graphiques pour illustrer les points. Prenez en compte la règle de 6 x 6 pour gérer la quantité de texte : Pas plus de six mots par ligne et pas plus de six lignes de texte par diapositive. Utilisez également une idée par diapositive autant que possible.

Assurer la pertinence des formations au Sud-Soudan

Le personnel du NDI au Sud-Soudan utilise un processus éprouvé pour l'adaptation du matériel pour s'assurer qu'ils sont pertinents et adaptés à la culture. La culture au Sud-Soudan n'est pas une culture de lecture, de sorte que les matériaux sont adaptés et utilisent beaucoup d'images avec de gros caractères et le minimum de texte. Le personnel teste les projets de documents de formation pour s'assurer qu'ils sont pertinents, culturellement appropriés et correspondent au niveau du groupe cible en envoyant les projets de documents au personnel de l'agence pour commentaires et en organisant des groupes de discussion avec des projets de documents.

Intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC)

Le cas échéant, envisagez d'utiliser et de discuter des technologies comme les SMS, Facebook et des sites comme *iKNOW Politics* dans le programme de formation, à la fois pour exposer les participants à ces outils, et aussi pour explorer la façon dont ces technologies peuvent être appliquées à leur travail. Les nouvelles technologies sont en train de révolutionner la façon dont les gens interagissent, font des affaires, et même mènent des campagnes politiques. Cependant, historiquement, les femmes n'ont pas pu avoir accès à des avantages au même titre que leurs homologues hommes. Pour devenir aussi compétitives dans des compétences techniques par rapport à leurs homologues hommes, les femmes peuvent bénéficier de formation professionnelle afin de renforcer leurs connaissances des technologies pertinentes. Grâce à l'utilisation efficace de ces outils, les femmes peuvent intégrer dans leurs efforts d'avancement au sein des partis politiques et des organisations de la société civile, et pour s'engager auprès de leurs communautés, leurs pairs et les circonscriptions.

En raison de sa simplicité, la rapidité et le faible coût, les courriels, les téléphones mobiles et les médias sociaux sont des outils précieux pour la recherche, la communication et le plaidoyer. En introduisant ces technologies auprès des femmes au cours des ateliers de formation, notamment en préparant à temps les explications et les stratégies derrière ces outils, puis en les mettant en pratique, les femmes acquièrent de nouveaux outils pour coordonner, partager des ressources, s'engager dans la recherche et, finalement, pour défendre leurs intérêts communs. La formation des femmes aux techniques basées sur la technologie des communications et du plaidoyer leur permet de mieux se positionner pour égaler ou dépasser les compétences de leurs homologues hommes, en assurant leur représentation au sein du parti ou des discussions de leadership dans les organisations.

Les programmes de formation devraient inclure l'utilisation de plusieurs moyens de communication ; examinez alors les types de technologies que les femmes peuvent déjà accéder, afin d'atteindre autant de femmes que possible. Un projet qui englobe l'utilisation de plusieurs moyens de communication est le *projet Viva el Voto* utilisé pendant les élections nicaraguayennes. Dans cette plate-forme, les utilisateurs peuvent soumettre des rapports sur des problèmes électoraux compromettant le processus en utilisant les SMS, le courriel, ou la soumission de formulaires en ligne basés sur les technologies qu'ils connaissent très bien et auxquelles ils ont accès plus régulièrement. En introduisant ces types de modèles, les participants

peuvent étudier les moyens de communiquer avec les groupes cibles à travers les outils technologiques les plus appropriés.

La technologie peut également être un moyen pour les participants à la formation de rester en contact les uns avec les autres et avec les autres participants à la formation. Dans le domaine politique, les femmes impliquées peuvent souvent se sentir isolées dans un environnement où les femmes ont longtemps été exclues. Le site *iKnowPolitics*, par exemple, sert d'espace virtuel de travail pour les militantes qui travaillent pour la promotion des femmes en politique. Il est utile pour les femmes de recevoir une formation sur la façon de naviguer le site et d'utiliser ses fonctionnalités. Un autre exemple est d'une firme appelée Souktel qui établit des réseaux SMS (semblable à une liste de diffusion) où les membres peuvent poser des questions et échanger des informations avec leurs homologues femmes. Ce réseau offre l'opportunité d'accéder à toute une ressource et réseau de soutien des pairs à tout moment et n'importe où. Il soutient le travail d'apprentissage de la cohorte et de formation à travers un mécanisme de partage de connaissances à faible coût, durable, et permet aux populations marginalisées de communiquer entre elles en temps réel sans avoir besoin de voyager ou de se rencontrer en personne. L'utilisation de ce type d'outil peut être puissante, mais pour être efficace, il faudra d'abord former un groupe sur l'outil pour les gens puissent enseigner aux autres comment y accéder et l'utiliser.

Lors de la détermination des types d'outils TIC à utiliser dans les programmes de formation, plusieurs facteurs sont à prendre en compte. Dans le cadre de ce processus de prise de décision, les facteurs comme la bande passante et la prévalence des technologies spécifiques dans un pays ou une région, l'accès des femmes à l'alphabetisation et à la technologie, l'utilisation du courrier électronique, et les risques de sécurité devraient être abordés ou pris en compte. Il est important d'évaluer si le fait d'avoir des femmes qui utilisent une technologie particulière les mettrait en danger. Dans les environnements où la pénétration des TIC est limitée et les droits des femmes sont aussi limités, alors la distribution de technologies moins disponibles et fortement convoitée pourrait avoir un effet négatif sur les femmes participant dans le projet.

GESTION DE LA LOGISTIQUE

Logistique et défis organisationnels

Alors que la logistique peut sembler jouer un rôle secondaire dans le programme lui-même, un événement bien organisé et administré peut grandement influencer la perception d'un participant de la logistique. Après avoir effectué des milliers de formations partout dans le monde au cours des 30 dernières années, le personnel du NDI est apte à gérer la logistique, mais il est toujours de bon ton de donner le temps et de prêter attention aux aspects logistiques d'un programme. Les considérations comprennent la gestion efficace du temps, la flexibilité de la part des organisateurs et formateurs, un cadre de formation confortable et amical, le bon fonctionnement des équipements, l'anticipation des besoins et des problèmes potentiels, et une planification rigoureuse avant l'événement. Malgré tous ces efforts, les formations sont souvent planifiées à la dernière minute. Aucun atelier n'est sans ses défis, et il y aura des éléments que le personnel

contrôle peu. Soyez sûr d'avoir réfléchi à fonds sur la formation, essayez d'anticiper les problèmes potentiels, et soyez prêt à agir rapidement si quelque chose d'inattendu apparaît.

Considérations linguistiques

La langue et la traduction peuvent faire ou défaire un atelier. Compte tenu des défis liés à la traduction, il est parfois avantageux de travailler avec des formateurs qui parlent la langue locale et s'assurer que tous les participants partagent une langue commune. Si la traduction est utilisée, pensez à l'impact des différents accents, le besoin de plus de temps pour traduire les documents avant l'atelier et le besoin de temps supplémentaire pour travailler avec l'interprète pour revoir les termes clés qui peuvent être difficiles à traduire. Ceux qui utilisent la traduction consécutive plutôt que la traduction simultanée doivent garder à l'esprit qu'il faudra deux fois plus de temps pour couvrir le contenu de l'atelier afin de planifier en conséquence, par exemple raccourcir et simplifier les présentations de formation. Toutefois, si les ressources le permettent, et qu'il y a des interprètes qualifiés et des équipements de traduction disponibles, la traduction ne doit pas être nécessairement un obstacle et peut être intéressant si cela implique que le meilleur formateur sera en mesure d'y participer. L'utilisation de la traduction doit être faite soigneusement lors de la sélection des formateurs, car ce choix peut constituer une barrière à la fois perçue et réelle pour l'apprentissage et l'engagement des participants.

«La langue n'est pas la chose la plus importante. Si le contenu est pertinent et le formateur est enthousiaste, les participants sont prêts à ne pas trop se préoccuper de la traduction. »

- Personnel du NDI

Programmation et gestion de temps

Prendre en compte les pauses et les temps de repas lors de la planification du programme de l'atelier. Les pauses peuvent être nécessaires entre les sessions ou même à mi-parcours d'une session selon l'ordre du jour global. Gardez à l'esprit aussi que les participants ont besoin de pause pour des discussions informelles et de réseaux. Les pauses café et thé peuvent être de 15-30 minutes et les pauses déjeuner généralement une à deux heures, encore une fois selon l'horaire complet et les normes culturelles (y compris le temps de prière). Il peut également être utile de prévoir les temps de repos et d'activités optionnelles de groupe, comme les visites touristiques si l'atelier se déroule dans une zone hors site.

Veillez anticiper les questions concernant les coûts et les problèmes de calendrier, et les inclure dans les documents d'information des participants, sinon les inclure dans les invitations. Offrir une activité de groupe ou un dîner en groupe le premier soir peut aider à créer une atmosphère détendue au sein de l'équipe. Cependant, il est probable que les participants prendront en charge ce coût. Si c'est le cas, cette dépense doit être clairement indiquée. Il est important de définir les attentes de tout le travail qui doit être achevé en soirée, mais n'oubliez pas de prévoir à temps pour que les participants se reposent et socialisent, ou ils peuvent commencer à se désengager du programme ou à ne pas assister à des séances. Certains participants peuvent également équilibrer

leurs responsabilités professionnelles et personnelles avec le calendrier de formation et devront alors s'occuper de ces questions pendant les périodes de pause.

Respecter le calendrier permet de s'assurer qu'il y a suffisamment de temps consacré aux sujets abordés, ainsi que les discussions et exercices des participants. Pensez à désigner un membre du personnel pour surveiller attentivement le programme de formation, la coordination avec les formateurs pendant la journée et pour déterminer si oui ou l'ajustement du calendrier est nécessaire. Par exemple, les participants peuvent exprimer leurs intérêts pour un sujet particulier ou se concentrer sur un concept ou une compétence spécifique et bénéficieraient d'un exercice supplémentaire avant de poursuivre avec la formation. C'est toujours à travers une décision commune, avec les participants, qu'il faut réajuster le plan initial et le calendrier. Une telle décision est déterminée en fonction des objectifs globaux du programme de formation.

Règles de base de la formation

Travaillez avec des formateurs pour établir des règles de base de formation, notamment l'engagement de ne pas partager les données personnelles des autres participants en dehors de l'atelier, de respecter les autres lorsque l'on parle et d'éteindre le téléphone ou l'ordinateur au cours de l'atelier, etc. Selon la situation, le personnel devra informer les formateurs sur les défis de participants afin qu'ils soient prêts pour face aux problèmes qui peuvent survenir. Par exemple, il est possible qu'il y ait plus de tension entre les participants à un atelier de formation multipartite que dans un atelier de plaidoyer de la société civile, ou que les sensibilités particulières dans un contexte post-conflit doivent être reconnues. Dans un cadre d'apprentissage des adultes, il peut être utile de solliciter les commentaires des participants sur ce qu'ils considèrent comme un environnement participatif et ainsi finaliser les règles de base de formation au début du programme.

Cadre de formation

Lorsque vous sélectionnez un lieu approprié, déterminez s'il est politiquement neutre, situé dans un endroit sûr et physiquement accessible pour les participants. Le cas échéant, tenez compte des considérations religieuses. Le cadre de formation même doit être confortable et propice à l'apprentissage. Tenez compte des caractéristiques du lieu y compris l'éclairage, la température, l'audio-visuel, les capacités techniques et de traduction, les restaurants et installations de restauration, et tenez compte aussi du confort des chaises, si les tables sont nécessaires et si les arrangements de chambre / salon permettront une participation active et des réunions en petits groupes.

Une autre considération est de savoir s'il faudra organiser la formation dans le pays ou amener les femmes vers un autre endroit pour la formation. En général, l'approche du NDI est de détenir des formations dans le pays à moins qu'il existe des impératifs pour le tenir à l'extérieur, parce que cela est généralement plus rentable, et permet au programme d'atteindre plus de femmes. Prendre cette décision dès le début, car elle aura un impact sur le budget. Lorsque l'on envisage

organiser un atelier de formation dans ou hors du pays, il convient de penser aux questions suivantes :

- Est-il possible de voyager en toute sécurité dans le pays?
- Y aurait-il des problèmes de sécurité pour amener ensemble un groupe diversifié de femmes?
- Des experts externes pourraient-ils être engagés s'il n'en existe pas dans le pays?
- Y a-t-il un lieu approprié pour le groupe ?
- Y a-t-il des exemples pertinents dans un autre pays qui pourraient être utiles dans le cadre de l'expérience d'apprentissage ?
- Pour un programme régional, est-ce un lieu «neutre» pour les participants?

Fournitures et matériel

Planifiez pour les besoins adéquats de fourniture et d'équipement afin que les formateurs et les participants aient tout ce dont ils ont besoin pour mener et participer à l'atelier. Ayez toujours à portée de main les rudiments tels que les cartes de visite, les stylos, les marqueurs, les tableaux à feuilles et les scotchs. Vérifiez le matériel visuel et audio de traductions, notamment les microphones et projecteurs à l'avance pour s'assurer qu'ils fonctionnent correctement. La plupart des bureaux du NDI ont une liste standard de fournitures et d'équipements nécessaires pour les ateliers de formation. Trouvez un exemplaire de ce genre de liste dans les ressources du module de formation. Demandez aux formateurs s'ils ont besoin d'outils spécifiques pour leurs présentations.

Garde d'enfants, accompagnateurs et soutien de transports

Il est important de fournir des services de garde d'enfants au cours des ateliers, de faciliter le voyage des participants vers et du lieu de la réunion, et de couvrir les frais de transport, en particulier lorsque la présence des participants dépendra de l'un ou plusieurs de ces facteurs. Par exemple, au Burkina Faso, le NDI a financé les services des nourrices pour les enfants des femmes participant à une formation de cinq jours pour les jeunes femmes membres de parti. Le programme couvre également les frais d'hébergement et de nourriture pour les nourrices et les enfants. Pendant les pauses, les femmes ont pu nourrir et déjeuner avec les enfants et prendre soins d'eux, et les enfants ont été intégrés dans toutes les activités de repas et de socialisation. De même, en Afghanistan, les repas et une salle supplémentaire ont été mis à disposition pour les Mahrams ou les hommes accompagnateurs, qui assistent à une conférence de plusieurs jours avec une participante. Le fait de considérer les besoins de ce participant, a des ramifications budgétaires. Cependant, il faudra en tenir compte dans la phase de conception du programme. Le choix d'endroits et d'heures moins préjudiciables à la vie quotidienne d'un participant peuvent aider à atténuer les obstacles potentiels associés à ces besoins. Par exemple, en offrant des séances de formation dans plusieurs villes afin que les participants n'aient pas à voyager aussi loin de leur domicile, il peut être plus facile pour eux de participer régulièrement à des programmes. Il est important de noter que les exigences des bailleurs de fonds pour les coûts autorisés doivent être prises en compte pour toute assistance offerte pour assurer la conformité avec les règles et règlements. Si les fonds ne le permettent pas, il est possible que les

organisations partenaires puissent aider à soutenir les participants ou que ces besoins puissent être satisfaits par d'autres moyens créatifs.

Rôles du personnel et du formateur

La taille du personnel dépendra de nombreux facteurs, y compris la conception et l'ampleur du programme de formation, si elle est effectuée dans le bureau du NDI ou à l'extérieur et si les formateurs sont locaux, régionaux ou internationaux. Définissez et communiquez les rôles et responsabilités spécifiques du personnel, des formateurs et des personnes ressources. Sélectionnez les membres du personnel pour organiser la logistique, la gestion des fournisseurs, identifier et préparer des formateurs, élaborer l'ordre du jour, etc. Il est recommandé que les membres du personnel financiers et administratifs soient impliqués dans la gestion logistique afin que les processus soient gérés selon les procédures administratives et en conformité avec les exigences de subvention. Déterminez aussi comment les cadres supérieurs du personnel sur le terrain ou à Washington, DC sont impliqués dans les sessions de formation en coordination avec les principaux animateurs du programme. En prévision de la formation, communiquez avec les formateurs à travers des termes de référence, des conférences téléphoniques et des réunions préparatoires dans le pays. À l'approche de la formation et lors de la formation, vérifiez quotidiennement avec le personnel chargé de l'événement, les formateurs et personnes ressources pour discuter de l'avancement de la formation, et pour résoudre les problèmes ayant surgi ainsi qu'un plan pour les activités du lendemain.

Couverture médiatique

La couverture médiatique peut être un outil efficace pour promouvoir l'importance de la participation politique des femmes et accroître la visibilité des partenaires du NDI. Dans certains contextes, cependant, la formation peut être sensible ou autrement inapproprié pour y attirer l'attention des médias, tels que les ateliers de formation en plaidoyer dans des environnements où la société civile est contrainte. Au cours de la planification du programme, en consultation avec le directeur national, discutez à l'avance comment gérer les demandes des médias. Même si aucune couverture médiatique n'est désirée, il est essentiel d'élaborer une stratégie pour gérer efficacement la presse qui peut s'inviter dans des ateliers ou à des entrevues surprises avec les participants dans les couloirs.

S'il ressort que la couverture médiatique est bénéfique, invitez des journalistes et autres médias à assister à des séances spécifiques. En fonction de la portée du programme de formation, il peut être approprié d'embaucher une firme des relations avec les médias pour servir de liaison avec les médias et les aider à décider si et quand la presse peut accéder aux activités. La fréquentation est généralement limitée aux cérémonies d'ouverture et de clôture et de séances plénières peut-être. Évitez de fournir des accès de la presse aux formations de l'atelier où la présence des médias interdit un environnement franc et ouvert pour les participants. En consultation avec les participants et les organisations partenaires, décidez à l'avance s'ils souhaitent être interviewés par la presse afin qu'ils puissent être prêts à discuter de l'activité et comment celle-ci se rapporte aux défis et opportunités dans le pays cible actuel. Si le personnel du NDI est interrogé, ils

doivent se conformer à la politique des médias de l'Institut comme indiqué dans le manuel de l'employé. Lorsque des entretiens sont prévus, assurez-vous que les services d'interprétation sont disponibles, si nécessaire.

ACTIVITES ET SENSIBILISATION POST-ATELIER

Après la conclusion du programme de formation, le personnel du NDI doit s'efforcer pour lier les participants à la formation aux partis politiques, à d'autres organes et organismes compétents afin de s'assurer qu'ils sont en mesure d'utiliser leurs compétences nouvellement acquises.

Alors qu'il peut y avoir des défis au regard des contraintes liées aux ressources, il est essentiel que les exécutants fassent le suivi auprès des organisations ou des partis politiques où les participants ont été sélectionnés après la conclusion d'un programme de formation. Une partie de cette interaction est dictée par la nature de la programmation dans un pays spécifique. Dans les pays où il y a des travaux en cours avec les partis politiques et non pas exclusivement avec les femmes membres de parti, le suivi est plus susceptible de se tenir. Dans d'autres pays où le NDI n'a pas de relation directe avec les programmes des partis ou d'autres parties prenantes, cette interaction peut être plus difficile. De petites subventions et d'autres projets en cours avec des groupes de la société civile et les réseaux peuvent aussi permettre de rester en contact avec les organisations et les participants de manière plus durable.

«La formation est excellente pour les femmes, mais vous avez besoin de faire un travail avec le parti politique. Vous devez essayer d'ouvrir la porte pour les femmes. Les femmes reviennent des stages de formation sans aucune chance de promotion au sein du parti. Les femmes ont des compétences et des connaissances, mais elles ne sont pas les bienvenues. Maintenant, elles sont trop qualifiées, trop engagées. Le NDI a une certaine influence et peut aider à ouvrir des portes comme d'autres organisations internationales. »

- Formatrice locale

Certains participants aux formations du NDI ont noté la difficulté d'obtenir la reconnaissance de leur participation à des programmes de formation et, dans certains cas, cela a rendu les progrès plus difficile car ils étaient considérés comme une menace pour le statu quo. Le personnel devrait inclure le suivi des participants et la sensibilisation des différents acteurs et décideurs pour promouvoir l'application de nouvelles connaissances et compétences par les participants. Le NDI peut faire des recommandations à ces différents acteurs, mais il leur incombe finalement d'intégrer des changements internes offrant aux femmes accès et opportunités.

Généralement, les organisations ne disposent pas de mécanismes formels pour que les femmes partagent ce qu'elles ont appris au cours des programmes de formation. Les commentaires sur les programmes de formation du NDI suggèrent que les chefs de parti ont tendance à considérer les participants comme étant responsables de prendre l'initiative de partager ce qu'elles ont appris, mais cela peut être difficile pour les femmes dans les cas où elles ne voient pas d'opportunités

pour le faire. Les femmes devraient se soutenir mutuellement en partageant et en appliquant de nouvelles compétences et, si possible, les promoteurs devraient encourager les dirigeants à fournir des opportunités aux participants afin qu'ils partagent et utilisent leurs compétences au sein de leurs partis ou structures organisationnelles.

V. SUIVI ET ÉVALUATION DU PROGRAMME : MESURER LE SUCCÈS

Le suivi et l'évaluation du programme (S & E) est un outil d'apprentissage qui peut vous aider dans la conception de futures interventions fondées sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Le suivi et l'évaluation des ateliers de formation devraient être intégrés dans toutes les phases du programme pour s'assurer de l'allocation suffisante de temps, de personnel et de ressources financières. Dans la phase de conception du programme, l'analyse du contexte et de la contribution des principaux acteurs devrait éclairer les objectifs et buts du programme, ce qui guidera les membres du personnel afin qu'ils sachent ce qu'ils visent comme résultats et comment mesurer l'impact. Il permettra également d'orienter l'élaboration de l'ordre du jour pour s'assurer de la pertinence du contenu aux besoins et intérêts des participants, ainsi que des organisations et institutions dans lesquelles ils sont impliqués. Pendant l'exécution du programme, le suivi et l'évaluation peuvent aider à déterminer si le programme est sur la bonne voie et s'il y a lieu d'apporter des modifications, le cas échéant.

Non seulement ce processus est utile pour s'assurer que les programmes de formation sont conçus avec les besoins des participants à l'esprit, mais qu'il aide finalement à capturer les succès afin de déterminer si le programme était efficace dans la production des résultats escomptés. La capacité de mesurer et de capturer le succès est essentiel à la programmation de la participation politique des femmes et de tous les travaux du NDI, car elle contribue à défendre l'approche en faveur de poursuite de la programmation.

Pour déterminer efficacement l'impact des programmes, les membres du personnel doivent recueillir et analyser systématiquement les informations de la formation et les résultats, sinon cela peut conduire à des lacunes et insuffisances dans les programmes de formation. En examinant la façon de surveiller et d'évaluer le programme, le personnel doit tenir compte le type de mesures à utiliser pour évaluer le rendement, ainsi que la fréquence ou la période d'évaluation de progrès. Le personnel devrait élaborer une stratégie d'évaluation qui intègre des outils appropriés et le suivi afin d'évaluer efficacement l'impact à court et à long terme.

STRATÉGIE D'ÉVALUATION

L'évaluation des programmes est vraiment le point de départ pour l'élaboration du programme de formation. En commençant, ayez à l'esprit la fin, en pensant à ce qui sera réalisé avec ce programme et avec chaque activité spécifique de formation. Imaginez les résultats escomptés et comment vont-ils être mesurés. Concevez les outils qui seront nécessaires pour mesurer les résultats. Ensuite, dès le début, créez une stratégie qui va aider l'équipe à atteindre ses objectifs.



Première étape: *Détaillez les résultats escomptés du programme et identifiez les indicateurs clés.*

Deuxième étape: *Déterminez les méthodes à utiliser pour recueillir ces informations et quand les utiliser. Des données utiles peuvent être recueillies à l'aide de formulaires d'évaluation écrite des participants, des entrevues menées par le personnel de suivi et de vérifications avec les participants, ou par la tenue de tables rondes.*

Troisième étape: *Établissez un calendrier pour le processus d'évaluation et allouez des ressources pour la mise en œuvre. La période de collecte de données post-formation peut être déterminée par des élections ou un autre évènement important, ou peut être programmée périodiquement pendant tout le reste du projet pour déterminer les succès et les changements de comportement au fil du temps.*

Quatrième étape: *Préparez les matériaux et outils basés sur la stratégie d'évaluation préparée.*

Cinquième étape: *Identifiez les résultats mesurables et réalisables et adapter le S & E du programme pour recueillir ces résultats.*

COLLECTER LES COMMENTAIRES IMMEDIATS

Plusieurs outils peuvent être utilisés afin de solliciter une rétroaction immédiate des participants lors de l'atelier. La restitution verbale des participants peut être reçue de manière informelle pendant les pauses, à la fin de chaque journée et au cours de la séance de clôture. Inclure les entrevues et les comptes rendus suivant les ateliers peut également être important dans les situations où les participants ne peuvent pas écrire ou ne se sentent pas à l'aise pour faire une restitution écrite. Les participants peuvent également fournir des commentaires écrits par des évaluations quotidiennes et / ou définitive, pré -et post- tests, quiz pendant l'atelier. Les questions doivent être développées afin d'évaluer la mesure dans laquelle les participants ont acquis de nouvelles connaissances, les habiletés et les comportements / valeurs, ainsi que leurs commentaires sur l'atelier même.

Les formulaires d'évaluation sont utilisés pour recueillir les commentaires des participants et des formateurs à différents stades du processus.

L'atelier ou des formulaires d'évaluation quotidienne sont utilisés pour recueillir les commentaires immédiats pendant ou juste après les ateliers. Ce type de questionnaire doit être court et doit poser principalement des questions fermées, mais il doit aussi avoir une option d'écriture dans la section pour ceux qui ont des commentaires à faire.

Les formulaires doivent être traduits dans la langue des participant (s), si nécessaire. Lors de la conduite des programmes de formation multi-événement, il est important de préparer un formulaire d'évaluation générale du programme de formation qui est plus complet que l'atelier / formulaire d'évaluation quotidienne et pose des questions sur le contenu, la structure et l'organisation de l'ensemble du programme. Bien qu'elles nécessitent plus de temps, les questions directes, ouvertes fournissent généralement plus d'informations et de citations. Enfin, il est utile de préparer un formulaire d'évaluation pour les formateurs et les experts. Ceci peut être adapté du formulaire d'évaluation de l'atelier de formation et peut faciliter la rédaction du rapport. Un échantillon du formulaire d'évaluation se trouve dans les documents de formation qui accompagnent ce manuel (voir le dossier d'introduction « Commencez Ici » pour un échantillon du formulaire pré - et post-évaluation). Les questionnaires peuvent être administrés à des participants ainsi que des formateurs, au personnel et à d'autres personnes impliquées dans l'atelier, mais ils peuvent être adaptés aux différents publics.

***L'intégration des évaluations dans
l'ordre du jour***

N'oubliez pas de prévoir du temps pour les évaluations dans le programme de formation. Cela donnera le temps de réponses réfléchies et de transmettre aux participants que leurs commentaires sont valorisés.

Gardez à l'esprit que les ateliers constituent la première étape d'un long processus d'apprentissage, de changement de comportement et de l'impact sur l'environnement cible dans lequel le programme fonctionne. Lors de l'évaluation des ateliers, soyez clairs sur les dimensions du vaste processus sont mesurées. Les questionnaires de l'atelier d'évaluation permettent de mesurer la réaction d'un participant au processus éducatifs de l'atelier, le formateur (s) et ce que les participants croient avoir appris. Dans toute situation d'apprentissage, il peut y avoir des différences entre ce que les participants apprennent réellement et ce qu'ils croient avoir appris. Par exemple, un participant peut se souvenir des mots et termes clés, mais avoir seulement une compréhension superficielle de ce que ces mots signifient ou comment utiliser l'information. Des évaluations plus robustes de l'atelier peuvent être structurées comme un test pour mesurer l'acquisition effective de nouvelles connaissances, de compétences et / ou attitudes. Cependant, ces méthodes ne sont pas toujours pratiques dans le secteur informel, dans les forums d'apprentissage des adultes, en particulier dans les cas où le groupe cible regroupe les élus. Bien qu'utile pour recueillir une restitution immédiate, les questionnaires d'évaluation de l'atelier ne peuvent pas mesurer les changements de comportement en dehors de l'atelier (par exemple, la demande de compétences) ou l'impact des compétences sur un contexte plus large (par exemple, le changement de contexte qui survient suite à l'application des nouvelles connaissances, les compétences et / ou attitudes par les participants).

Retrouvez ci-dessous les principales étapes de l'élaboration d'un questionnaire de l'atelier qui permettra de mesurer à la fois la réaction des participants au processus de formation et les leçons apprises.

- Étape 1:** Déterminez l'objectif de l'atelier et les résultats d'apprentissage.
- Étape 2:** Créez des catégories de réponses quantitatives et qualitatives qui peuvent être utilisées tout au long du questionnaire pour investiguer chaque résultat d'apprentissage.
- Étape 3:** Analysez les résultats du questionnaire par rapport aux objectifs escomptés et les résultats d'apprentissage.

Une fois les questionnaires administrés, il est nécessaire d'analyser les commentaires reçus. N'oubliez pas que ce sont les perceptions des participants sur ce qu'ils croient avoir appris et celles-ci peuvent ne pas refléter exactement ce qui a réellement été appris. Seul un test de connaissances ou d'observation directe de la demande de compétences peut mesurer l'apprentissage réel. Si vous utilisez un questionnaire quotidien, rassemblez le personnel et les formateurs immédiatement après la clôture de la première journée de formation pour revoir les questionnaires et de discussions avec l'équipe. Sur la base de cette restitution immédiate, les concepteurs peuvent modifier l'approche de formation en fonction des besoins, et, plus tard, préparer les activités de suivi et d'entrevues.

APPROCHES A MOYEN ET LONG TERMES

En plus de recueillir les restitutions immédiates des participants, intégrez des approches à moyen et long termes pour mesurer l'impact. Pendant l'atelier, il peut aussi être utile d'identifier les participants qui peuvent être particulièrement importants à suivre et d'interroger ces femmes lors de l'événement pour établir une base à partir de laquelle les suivre. Suivez ces personnes afin de déterminer comment elles ont utilisé la formation et ce qu'elles ont accompli depuis les/l'atelier (s). En plus de cette méthode d'auto-évaluation et d'évaluation, le suivi peut être fait par l'observation directe des personnes formées ainsi qu'avec les organisations ou les autres parties prenantes qui s'engagent avec les gens qui sont formés, pour avoir une idée de la façon dont les femmes ont utilisé leur nouvelles connaissances, voire pas du tout. Les recherches de groupes focaux et / ou les enquêtes auprès des anciens participants et leurs organisations peuvent aussi être des outils utiles. Les évaluations de suivi peuvent se produire de façon trimestrielle, semestrielle ou annuelle en fonction de l'ampleur du programme et d'autres

«Je ne peux pas parler pour tout le pays, mais ce que j'ai vu dans mon quartier, c'est que les femmes de notre parti qui ont été impliquées dans des formations sont mieux capables d'exprimer clairement leurs points de vue. Elles sont plus confiantes. Elles font parfois référence aux programmes de formation. Elles disent qu'elles connaissent un sujet particulier grâce à la formation qu'elles ont reçu du NDI.»

-Membre du Parlement

facteurs. Des évaluations continues peuvent contribuer à une mesure plus précise de l'impact global sur les participants et le contexte dans lequel ils travaillent. Elles peuvent également permettre de mesurer les changements dans l'environnement plus large résultant des efforts des participants au fil du temps. Le type de suivi et de ressources nécessaires à l'appui doivent être pris en compte dans la conception du programme, et dans les étapes de développement du budget.

Il est important de maintenir et de renforcer le réseau des femmes formées pour faciliter le suivi continu. Cela peut être fait en connectant les anciens participants au programme de formation avec les nouveaux participants à la formation. L'on peut le faire également en maintenant le contact avec les participants dans le suivi des projets, en utilisant les sites de réseaux sociaux pour suivre les participants et faciliter le réseautage, ou faire des appels de Skype pour les mises à jour et pour mettre les participants en contact. Il peut également être utile d'inviter les diplômés du programme de formation pour suivre des programmes de formation ou apporter des anciens participants à une réunion de partage d'expériences. Cela profite non seulement aux participants, mais entretient une relation avec eux et peut faciliter l'évaluation de l'impact de la formation au fil du temps. Les évaluations à long terme peuvent engager les dirigeants hommes et d'autres acteurs afin de mesurer l'impact participants à la formation à la suite des ateliers.

L'évaluation et le suivi des participantes à la formation sur la participation politique des femmes en Ouganda

Au cours d'une série de groupes de discussion en Ouganda, le NDI a reçu les commentaires des d'anciennes participantes sur l'évaluation et le suivi après les programmes de formation. Les anciennes participantes au programme du NDI sur les jeunes des partis politiques ont souligné l'utilité d'être connectées aux réseaux existants de jeunes militants de parti suite au programme de formation, ce qui leur a permis de rester en contact et de promouvoir les relations entre les partis. Des discussions de groupe ont également souligné la nécessité d'améliorer le suivi des participants et de suivre pour voir ce que les participants ont fait depuis la formation, en particulier dans les cas où les femmes ont participé à des ateliers de formation des candidats. D'autres suggestions pour améliorer les efforts de suivi et d'évaluation comprenaient le renforcement des capacités des partenaires locaux pour mener des initiatives d'évaluation de suivi plus efficaces ainsi que la formation des participants à être des formateurs et des mentors, et de continuer à développer leurs compétences et leurs réseaux.

AUTRES OUTILS

D'autres outils, telles que les évaluations de base, les enquêtes de référence et les évaluations à mi-parcours peuvent également être incorporées pour mesurer le changement dans le cadre d'un plan de S & E complet des programmes de formation. Consultez les spécialistes de suivi et d'évaluation pour solliciter leur aide dans l'élaboration de la stratégie globale d'évaluation ainsi que la conception et l'utilisation des outils d'évaluation.

Les évaluations de base peuvent être utiles pour déterminer les niveaux actuels de capacité et le type d'assistance actuellement nécessaires à travers l'évaluation de ce qui a été fait dans le passé et ce qui a ou n'a pas fonctionné. Une évaluation de référence est une analyse décrivant la situation avant une intervention de développement, par rapport auxquels les progrès peuvent être évalués ou des comparaisons faites. Cela peut inclure la documentation du problème de développement, la définition des valeurs de référence pour les indicateurs de résultats et d'impact et la définition du cadre d'évaluation pour illustrer les changements dans la problématique abordée. Cela peut être très utile dans la détermination de la conception des programmes de formation et des résultats escomptés pour s'assurer que le programme répond aux besoins actuels.

Les enquêtes de référence de la démocratie, un outil d'évaluation qui combine les enquêtes par sondage aléatoire avec des entretiens en face-à-face, peuvent être administrées à des intervalles pour répondre à trois objectifs :

- 1) Fournir systématiquement les éléments de preuves obtenus sur les conditions démocratiques qui peuvent compenser le manque chronique d'informations fiables sur ce sujet.
- 2) Offrir des programmes d'appui à la démocratie avec un diagnostic initial. Les enquêtes fournissent des informations précises sur la localisation et la source de points tangibles démocratiques ainsi que les déficits au sein des populations ciblées. Cette information peut être utilisée pour élaborer de vastes stratégies de développement et des programmes ciblés.
- 3) Fournir une plate-forme pour l'évaluation. Lorsqu'elles sont utilisées avec soin, les enquêtes de référence de suivi peuvent fournir des informations fiables nous éclairant sur l'impact des programmes. Elles peuvent déterminer si les programmes ont contribué au progrès démocratique individuellement ou collectivement.

Dans les programmes de formation, les enquêtes de référence peuvent aider à garantir que la conception du programme aborde non seulement les symptômes mais aussi les facteurs sous-jacents qui contribuent à ces problèmes.

Le NDI a développé la méthodologie de l'enquête de référence de la démocratie comme indiquée dans le document intitulé « *le suivi de la démocratie: des enquêtes de référence pour le diagnostic, la conception et l'évaluation des programmes.*¹⁴ »

Les évaluations à mi-parcours peuvent également être utilisées. C'est un type d'évaluation formative qui se déroule à mi-parcours d'un projet ou d'un programme. Les évaluations à mi-parcours identifient les éléments du programme qui fonctionnent bien et ceux qui ne fonctionnent pas. Elles mettent l'accent sur l'apprentissage et l'amélioration de la qualité des programmes autour des questions d'efficacité et d'efficacités, ainsi que les questions de maintien de la pertinence du programme autour du problème initial. Les évaluations à mi-parcours

¹⁴ Neil Nevitte and Melissa Estok, *Tracking Democracy; Benchmark surveys for diagnostics, program design and evaluation* (Washington: National Democratic Institute).

peuvent aussi explorer les questions de durabilité et l'impact potentiel, mais seulement de façon prospective. Dans un programme de formation, cela peut être utile dans la mesure une telle approche permet de voir la nécessité de faire des ajustements à mi-parcours en fonction des résultats, et d'avoir une idée sur l'efficacité globale du programme de formation, quoique ce soit des résultats immédiats.

Les groupes de discussion peuvent être une méthode utile pour recueillir des informations qualitatives. Généralement de petite taille, environ sept à 12 participants, les groupes de discussion sont des discussions dirigées par un modérateur sur les expériences, les sentiments et les préférences des participants sur un sujet donné.¹⁵ Les groupes de discussion peuvent être utilisés à n'importe quelle phase d'un programme. Dès le début, ils peuvent être utiles quand on sait peu sur le sujet d'intérêt ou pour évaluer les perceptions et les intérêts des participants pour une éventuelle formation, mais ils peuvent également être utilisés pour effectuer le suivi des participants après les ateliers, et pour approfondir les résultats d'autres méthodes de collecte d'informations, notamment les méthodes quantitatives comme les sondages, les questionnaires ou pour mesurer les changements de perception ou de comportement au fil du temps.

L'analyse participative est une autre forme de recherche qui permet aux participants d'identifier les questions clés, tout en s'engageant dans l'analyse de ces questions. L'analyse de champ de force est une forme qui permet aux participants d'identifier les forces qui aident leur organisation à atteindre un objectif donné ou l'empêchent de le faire. En identifiant les forces positives et celles qui sont négatives, et les stratégies qui peuvent être utilisées pour les exploiter ou les atténuer, un groupe peut développer une approche plus susceptible d'atteindre l'objectif déclaré d'un projet. L'analyse participative peut être utilisée pendant la conception d'un programme de formation pour aider le personnel à examiner les enseignements tirés d'un programme antérieur similaire, ou lors de la mise en œuvre du projet pour déterminer s'il y a des modifications qui permettraient d'accroître l'impact des formations ou de résoudre des problèmes ayant surgi ; ou après la fin d'un programme de formation pour identifier les meilleures pratiques et les leçons apprises.

«Les participants aux programmes des jeunes ont lentement augmenté en nombre dans des postes de direction et les modèles qu'ils ont introduits sont petit à petit acceptés comme normes au sein des partis. »

-Femme parlementaire

INTEGRATION DES RESULTATS DANS LA PLANIFICATION ACTUELLE OU FUTURE

A mesure que les restitutions sont soumises, les concepteurs devraient analyser et déterminer les conclusions afin de les intégrer dans les programmes en cours et à venir. Les citations et les récits des femmes sur la façon dont elles ont mis à profit leurs participations à des programmes de formation pour avancer dans leurs organisations peuvent aider à confirmer l'efficacité du programme de formation. Ceux-ci peuvent également permettre de déterminer les résultats

¹⁵ USAID Center for Development Information and Evaluation (1996) *Performance Monitoring and Evaluation Tips: Conducting Focus Group Interviews*.

prévus et imprévus et de renforcer les raisons pour la poursuite du financement du programme. Sur la base de l'analyse des résultats, l'on peut identifier des domaines où les succès ne sont pas évidents ou domaines où la restitution révèle des insuffisances. Cela peut aider à identifier les aspects inefficaces du programme pouvant nécessiter des ajustements et permettant de s'assurer que le contenu est conforme aux besoins des participants, et que les formateurs sont efficaces dans la prestation de services, et le leadership organisationnel est favorable à la participation des femmes à la suite du programme de formation.

Au fil du temps, les participants du NDI ont réussi à influencer les processus, faisant preuve de leadership et introduisant progressivement de nouveaux concepts qu'ils ont appris lors des

«Depuis que nous avons eu cette formation, il était plus facile de se jeter à l'eau et de commencer à nager immédiatement lorsque nous avons été élues au parlement. »

-Femme parlementaire

ateliers, notamment dans les campagnes de porte-à-porte, dans leurs organisations et leur travail. Selon les femmes les programmes de formation du NDI les ont aidées à obtenir des fonctions électives et à être plus efficaces une fois en poste. Les femmes ont également noté que la camaraderie développée au cours des programmes de formation intensive du NDI, notamment celles impliquant une série d'ateliers, les ont aidées à travailler ensemble une fois qu'elles ont été élues au Parlement ou à d'autres postes de travail à titre de militantes ou des membres du parti.

Ces succès devraient être recueillis et suivis dans le temps, même si parfois c'est une tâche importante. Les programmes subventionnés fonctionnent avec des délais et des ressources limitées, ce qui constitue un défi à la réalisation de suivi plus durable pour déterminer l'impact. Cela dit, en cultivant un réseau des anciens participants ou des bases de données des personnes formées peuvent aider à suivre les participants et de recueillir auprès d'eux les succès et les leçons tirées de leur travail. Ces réussites et leçons peuvent également être réajustées ou adaptées à d'autres contextes. Lorsque les programmes déterminent les résultats et l'impact, les membres du personnel sont mieux équipés pour affiner les interventions futures ; et comprendre l'importance et la nécessité des travaux en cours, et de souligner la précieuse contribution des femmes dans leurs sociétés. En outre, les évaluations de genre actuelles qui examinent les changements structurels dans une organisation, un parti ou institution au fil du temps, peuvent être intégrées à des programmes et contribuer à l'identification des changements à long terme.

VI. Annexes

Annexe A: Directives pour groupes de discussion: Évaluation des programmes de formation à l'intention des femmes militantes politiques

Directives pour groupes de discussion pour la formation des participantes¹⁶

Introduction

Nous vous avons demandé de venir ici aujourd'hui pour partager des idées sur la meilleure façon de transmettre des connaissances et des compétences à des femmes comme vous. Nous allons utiliser ces informations pour [insérer une brève description de l'objectif de votre recherche]. Nous vous remercions de votre participation active à cette session. Même si nous allons prendre des notes et enregistrer cette session, les commentaires ne seront pas attribués à des personnes spécifiques. Soyez s'il vous plaît honnêtes et franches dans vos commentaires car c'est la seule façon pour nous d'atteindre notre objectif.

Expériences de formation

- Rappelez-vous du meilleur programme / atelier de formation¹⁷ auquel vous avez participé. Qu'est-ce qui a fait que c'était le meilleur? Donnez s'il vous plaît des exemples précis.
- Rappelez-vous du pire programme / atelier de formation auquel vous avez participé. Que-ce qui a fait que c'était mauvais? Donnez s'il vous plaît des exemples précis.

La pertinence des formations

- Pensez-vous que les programmes / ateliers de formation auxquels vous avez participé étaient pertinents au contexte de votre pays?
 - Pouvez-vous donner des exemples de programmes / sessions d'atelier que vous avez estimés non pertinents à votre pays ou qui auraient pu être modifiés pour être plus pertinents à votre situation?
- Pensez-vous que les programmes / ateliers de formation ont été conçus de manière appropriée de façon à correspondre à votre niveau de connaissance et d'expérience?
 - Pouvez-vous donner des exemples de sessions d'atelier que vous avez estimées être soit trop compliqués soit trop élémentaires pour quelqu'un de votre niveau de connaissance et d'expérience?

¹⁶ Des guides ont été élaborés avec des questions ciblées pour le personnel/formateurs du NDI ainsi que des guides séparés pour les dirigeants des organisations.

¹⁷ Dans le cadre de ce document, « programme de formation » se réfère à l'ensemble d'un programme conçu pour renforcer la capacité d'un certain groupe, souvent à travers une série d'intervention comme le suivi, les ateliers, les consultations, etc. Un « atelier » est un événement discret au cours duquel les participants reçoivent une formation sur un ou plusieurs sujets.

THEMES DE FORMATION

- Dressez la liste des cinq compétences par ordre d'importance dont vous estimez que chaque femme a besoin pour participer pleinement et avec compétence dans le processus politique. [Faire le tour de la salle et demander à chaque personne de lire et d'expliquer ses réponses. Relancer si nécessaire.]
- Qui d'entre vous a participé à un atelier qui a utilisé et / ou inclus des discussions sur des technologies telles que les SMS, Facebook ou *iKNOW Politics*? [A celles qui disent y avoir participé] Avez-vous appliqué vos nouvelles connaissances de la technologie depuis l'atelier? Pourquoi oui ou pourquoi pas?
- Avant le programme / l'atelier de formation, a-t-on demandé votre avis sur le contenu? [Si oui] Est-ce que vous pensez que votre avis a été pris en compte?

FORMAT / STRUCTURE DES FORMATIONS

- Quel type de sessions d'atelier, en termes de format / méthode, pas de contenu, avez-vous trouvé le plus efficace pour votre apprentissage? [Si nécessaire, un ou deux exemples de formats peuvent être donnés par le modérateur, mais seulement sur demande ou s'il est clair que les participants n'ont pas compris la question] Qu'est-ce qui a fait que ces types de sessions ont été les plus efficaces pour vous?
- Un programme de formation peut être conçu de telle sorte que tous les sujets pertinents soient traités au cours d'un seul atelier tenu pendant plusieurs jours ou bien que les sujets soient répartis en une série d'ateliers pendant une période de temps (par exemple, des ateliers mensuels pour aborder des sujets individuels). Quelle option pensez-vous être la plus efficace et pourquoi?
- Quelle est votre opinion générale sur le format de l'atelier de formation. Est-ce un moyen efficace pour les femmes de développer et d'améliorer leurs compétences politiques?
 - Quelles alternatives au format de l'atelier de formation recommanderiez-vous et dans quelles circonstances?

PARTICIPANTS A LA FORMATION

- En vous rappelant des programmes / ateliers de formation auxquels vous avez participé, comment les autres participants ont-ils eu un effet sur la qualité de l'expérience?
 - Avez-vous trouvé que la présence de participants très similaires à vous ou très différents de vous (en âge, niveau d'expérience, organisation d'origine, etc.) a rendu le programme / l'atelier de formation plus efficace? Expliquez s'il vous plaît.
- Qui d'entre vous a participé à des ateliers où les participants étaient uniquement des femmes? [Demander à celles qui disent oui] Pensez-vous qu'il était bon de n'avoir que des femmes à l'atelier? Pourquoi oui ou pourquoi pas?
- Qui d'entre vous a participé à des ateliers où les participants étaient à la fois des hommes et des femmes? [Demander à celles qui disent oui] Le mélange des sexes a-t-il amélioré l'expérience, réduit son efficacité ou n'a-t-il eu aucun effet? Justifiez votre réponse?
- Si vous devriez concevoir un programme / atelier de formation en rapport avec le processus politique, quels sont les sujets pour lesquels vous n'auriez que des femmes dans la salle et

quels sont les sujets pour lesquels vous incluez à la fois des hommes et des femmes?
[Remarque: Il se peut qu'il ne soit pas nécessaire de poser cette question si la réponse est fournie au niveau des deux questions précédentes]

- [Uniquement pour les groupes de discussion avec des membres de partis politiques]: Quelle est la meilleure option: un programme / atelier de formation qui inclut des participants de plusieurs partis politiques ou une option qui n'inclut que des participants de votre parti? Justifiez votre réponse?
 - Quels sont les avantages d'un programme / atelier de formation dans un contexte multipartite?
 - Y a-t-il des sujets qui seraient appropriés / meilleurs dans un cadre multipartite? [Note: Il se peut qu'il ne soit pas nécessaire de poser cette question si la réponse est fournie au niveau de la question précédente]

FORMATEURS ET PERSONNES-RESSOURCES

- Sans citer de nom, décrivez le/la meilleur(e) formateur(-trice) / la meilleure personne-ressource que vous ayez jamais rencontrée lors d'un atelier. Que-ce qui a fait que cette personne a été si efficace?
 - Quel type d'outils cette personne a-t-elle utilisé pour susciter votre intérêt à apprendre sur le thème?
- Sans citer de nom, quels ont été les principaux problèmes des formateurs (-trices) / personnes-ressources que vous avez jugées inefficaces?
- Comment le pays d'origine de quelqu'un(e) peut-il avoir un effet sur son efficacité en tant que formateur (-trice) / personne-ressource? [S'enquérir des avantages et des inconvénients]
 - Lesquels des formateurs (-trices) / personnes-ressources suivantes sont les plus efficaces pour aider les femmes de ce pays à acquérir des compétences politiques et pourquoi:
 - Ceux/celles de ce pays
 - Ceux/celles de la même région que ce pays
 - Ceux/celles de pays similaires à ce pays [Si cette option est choisie, demander aux participantes de nommer un ou plusieurs pays qu'elles considèrent comme semblables au leur et de dire comment ils sont similaires]
 - Ceux/celles d'autres pays qui ne font pas partie de cette région
 - Le pays d'origine n'a pas d'importance quand il s'agit de l'efficacité d'un(e) formateur (trice)
- Comment le sexe de quelqu'un(e) a-t-il un effet sur son efficacité en tant que formateur (trice)? [S'enquérir de l'effet des formateurs masculins]

ACTIONS POSTERIEURES AU PROGRAMME / A L'ATELIER DE FORMATION

- Quelle a été la réaction de votre organisation aux nouvelles connaissances / compétences que vous avez développées à la suite de votre participation au programme / atelier de formation? [S'enquérir de la réaction des hommes, en particulier des dirigeants, au sein de l'organisation]

- Des programmes / ateliers de formation auxquels vous avez participé, combien ont inclus une sorte de suivi par l'organisation qui a donné la formation? [Si oui] Décrivez le type de suivi qui a été assuré et dites si oui ou non cela vous a été bénéfique.
 - Dans les cas où il n'y a pas eu de suivi, pensez-vous que cela aurait été utile? [Si oui] Quel type de suivi aurait été utile?
- Qui d'entre vous a participé à un programme de formation qui comprenait une obligation d'effectuer un projet post-atelier ou un stage? [À ceux qui répondent par l'affirmative]
 - Comment avez-vous bénéficié, le cas échéant, du projet / stage?
 - Décrivez comment le programme de formation vous a bien ou mal préparé pour le projet / stage.
 - Des conseils et de l'assistance supplémentaires vous ont-ils été fournis au cours du projet ou du stage par les formateurs(-trices) / organisateurs(-trices) de la formation ? [Si oui] Quelle a été l'efficacité de l'assistance et qu'est-ce qui pourrait être fait pour l'améliorer?

La logistique

- D'un point de vue logistique, qu'est-ce qui caractérise un atelier bien organisé?
 - Quels sont les principaux problèmes logistiques que vous avez rencontrés?
- Quel effet la langue a-t-elle sur un atelier?
 - Lorsque la traduction est utilisée, en quoi cela affecte-t-il l'atelier? [S'enquérir des problèmes liés à la traduction simultanée / consécutive, les compétences des traducteurs(-trices), la compréhension, la capacité des participants à interagir, etc.]
- Que pensez-vous des services de garde d'enfants lors des ateliers? [Remarque: Omettre cette question si cela n'est pas possible dans votre pays]

Le matériel /les manuels de formation

- Du matériel est normalement distribué aux participants dans le cadre d'un programme / atelier de formation. En vous rappelant du matériel que vous avez reçu, décrivez ce qui a été le plus efficace pour votre apprentissage et pourquoi. [S'enquérir de l'intelligibilité, des questions linguistiques, de la pertinence, du niveau de détail]. Quels ont été les problèmes liés au matériel que vous avez jugé non utile [S'enquérir de la pertinence au contexte du pays du niveau de connaissance / expérience des participants]
 - Comment avez-vous utilisé, le cas échéant, le matériel après l'atelier? [Remarque que la réponse peut avoir été fournie au niveau de la question précédente]
- Certains formateurs(-trices) utilisent des présentations PowerPoint dans leurs sessions. Pensez-vous que cela vous aide à apprendre ou pas ? Expliquez s'il vous plaît.

L'impact de la formation du NDI

- Vous avez tous assisté à au moins un programme / atelier de formation du NDI. Quels ont été les principaux atouts du programme / atelier?
 - Quelles ont été les grandes faiblesses du programme / atelier de formation? Soyez honnêtes s'il vous plaît. Nous avons réuni ce groupe afin de trouver des façons de nous améliorer.

- Veuillez noter trois choses, par ordre d'importance, que vous feriez pour améliorer les futurs programmes / ateliers de formation du NDI. [Demander à chaque personne de lire leurs suggestions et en discuter, le cas échéant.]
- Décrivez l'impact que les programmes / ateliers de formation du NDI ont eu, le cas échéant, sur votre capacité à participer au processus politique. [S'enquérir des différences postérieures à la formation et les réussites, demander des exemples précis]
 - Quel rôle, le cas échéant, de la formation supplémentaire jouerait-elle pour vous aider à atteindre vos objectifs dans le domaine politique?
- Y a-t-il eu des conséquences inattendues, positives ou négatives, que vous avez cru avoir résulté du programme / atelier de formation?
- Tout au long d'un atelier et / ou à la fin de l'événement, les participant(e)s sont généralement invités à fournir leurs commentaires. Décrivez comment cela a été fait. [Demander à savoir si cela a été fait oralement ou par écrit, quel type de questions, des mesures qualitatives par opposition aux mesures quantitatives]
 - Quelles sont vos suggestions pour mieux recueillir des commentaires honnêtes des participant(e)s à la formation et des organisations dont ils sont issus? [S'enquérir du format de l'évaluation, des questions spécifiques qui doivent être posées, du suivi, du calendrier]

Exercice

- Répartir les participantes en équipes de trois. Chaque équipe va concevoir un atelier / programme de formation qui va répondre à un besoin essentiel des femmes impliquées dans le processus politique. Une fois que le besoin est identifié, les participantes vont concevoir leur programme / atelier idéal pour y répondre. Les équipes doivent présenter leur programme / atelier idéal dans le temps imparti de 20 minutes. Chaque présentation doit au minimum inclure les éléments suivants:
 - Description du besoin / de l'objectif essentiel du programme / atelier de formation
 - Des détails sur les participant(e)s cibles. Combien? Quel profil (sexe, âge, profession, affiliation organisationnelle, etc.)? Comment seront-ils choisis?
 - Esquisse des thèmes à couvrir et pourquoi ils devraient être inclus
 - Descriptions du type de formateurs (-trices). Quel sexe? Quelles nationalités? Quels profils professionnels / académiques?
 - Descriptions du matériel distribué. Quel type?
 - Discussion sur la longueur, le programme et le lieu de l'atelier. Un événement ou une série d'ateliers et pourquoi? Combien d'heures par jour au total? Quels jours de la semaine / quelles heures? Où va se dérouler le/les atelier(s) (aussi bien la location géographique que le type de local)?
 - Description des projets / stages postérieurs à la formation, le cas échéant
 - Prévoyez d'impliquer des hommes dans le programme / atelier de formation (avant, pendant et après)

ANNEXE B: MODELES DE QUESTIONS POUR ENTREVUES AVEC LES PARTIES PRENANTES

MODELES DE QUESTIONS POUR ENTREVUES AVEC LES PARTIES PRENANTES

- Qui sont les parties prenantes qui devraient être nécessairement contactées au sujet d'un programme de la société civile visant à promouvoir la participation des femmes?
- Qui serait touché par un programme de la société civile pour promouvoir les femmes ou l'égalité des sexes?
Quels sont les acteurs clés qui œuvrent dans le domaine de la société civile? Lesquels de ces groupes jouent un rôle dans la promotion de la participation des femmes et de l'égalité entre les sexes? L'un d'entre eux entrave-t-il la participation des femmes?
- Qui sont les alliés potentiels pour un programme donné? Les détracteurs potentiels? Quelles parties prenantes sont essentielles à la réussite d'un programme donné?
- Quels sont les antécédents et la réputation des groupes importants qui pourraient être considérés comme des partenaires ou des alliés potentiels? Quelle est la capacité de ces groupes à mener des programmes?
- S'agit-il de groupes partisans? Sont-ils perçus comme penchant dans un sens ou dans l'autre sur l'échiquier politique?
- Ces groupes ont-ils travaillé avec d'autres organisations internationales dans le passé? Ont-ils obtenu de bonnes recommandations? Qui pourra fournir le plus précieux aperçu des efforts passés?
- Quelles femmes - individus ou groupes - ont été à l'avant-garde des efforts visant à améliorer la participation des femmes? Quels groupes de femmes doivent être informés? Lesquels doivent être impliqués ? Qui estime qu'ils devraient être contactés en premier?
- Quels messages sont nécessaires pour quelles parties prenantes ou groupes?
- Quelles autres organisations internationales apportent leur soutien à des groupes civiques?
- Quelle est l'information la plus précieuse à obtenir des parties prenantes pour guider la conception de programmes?
- Quel est le niveau de la participation des femmes lors d'élections précédentes en tant qu'électrices, observatrices électorales et administratrices électorales ?
- Quelles sont les similitudes et les différences entre les précédentes élections et celle-ci?

- Quel est le pourcentage de femmes inscrites sur les listes électorales et qui votent comparé à celui des hommes? Y a-t-il une différence? Si oui, pourquoi?
- Quel est le bilan de la façon dont les femmes participent au processus électoral? Votent-elles dans la même proportion que les hommes?
- Y a-t-il des obstacles particuliers à la participation électorale des femmes? Y a-t-il eu des menaces spécifiques à l'égard des femmes?
- Les élections précédentes ont-elles inclus des programmes d'éducation des électeurs? Y en a-t-il parmi eux qui ont spécialement ciblé les électrices? Les partis politiques ont-ils atteint leurs quotas (s'ils en ont)?
- Qui sont les principaux acteurs impliqués dans la surveillance des élections? Y a-t-il une coalition? Si oui, y a-t-il des organisations féminines qui sont membres de la coalition? Quel pourcentage de leurs observateurs est constitué de femmes? Y a-t-il des efforts particuliers pour recruter des femmes observatrices dans ces organisations?

ANNEXE C: SESSION D'ANALYSE PARTICIPATIVE: ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE FORMATION A L'INTENTION DE FEMMES MILITANTES POLITIQUES, GUIDE DE L'ANIMATEUR

Introduction à l'analyse participative

Qu'est-ce que l'analyse participative? Qu'est-ce que l'analyse des champs de force?

L'analyse participative est une méthodologie de recherche qui permet aux participants d'identifier les questions clés, tout en s'engageant dans l'analyse de ces questions. L'analyse des champs de forces est une méthodologie qui permet aux participants d'identifier les forces qui aident leur organisation à atteindre un objectif donné ou qui l'empêchent de le faire.

Pourquoi devriez-vous entreprendre ce genre de processus?

En identifiant les forces favorables et contraires et les stratégies qui peuvent être employées pour les exploiter ou les atténuer, un groupe peut développer une approche qui est plus susceptible d'atteindre l'objectif fixé d'un projet.

Quand peut-on utiliser l'analyse participative?

L'analyse participative peut être utilisée lors de la phase de conception d'un projet en vue d'aider le personnel à examiner les enseignements tirés d'un programme similaire antérieur ; au cours de la mise en œuvre d'un projet en vue de déterminer s'il y a des modifications qui permettraient d'accroître son impact ; ou à la fin d'un programme en vue d'identifier les meilleures pratiques et les enseignements qu'on en a tirés.

Comment se déroule un tel processus?

Le processus est réalisé à travers une série d'exercices de réflexion et de séances de vote.

L'utilisation d'outils de l'analyse participative pour l'évaluation des programmes de formation à l'intention des femmes

Qui devrait participer à l'analyse participative d'un programme de formation à l'intention des femmes?

Le personnel de terrain et / ou du siège qui sont familiers avec les programmes de formation, en particulier ceux qui bénéficient principalement aux femmes. Il devrait également y avoir un(e) modérateur(-trice) expérimenté(e), de préférence quelqu'un(e) qui n'est pas impliqué(e) dans le programme en question. Idéalement, l'animateur(-trice) aura une certaine familiarité avec les techniques de suivi et d'évaluation, toutefois, le guide qui suit va préparer tout(e) animateur(-trice) expérimenté(e) à jouer ce rôle.

Combien de temps le processus dure-t-il?

Selon la taille du groupe et l'intensité des discussions qui ont lieu pendant les sessions de réflexion et d'analyse, le processus durera en moyenne deux heures. Idéalement, un groupe devrait comprendre cinq à dix personnes.

De quel matériel aurai-je besoin?

L'animateur aura besoin de marqueurs, tableau à feuilles mobiles, des feuillets Post-It dans une variété de couleurs, des pastilles adhésives dans une variété de couleurs et de ruban adhésif. Les graphiques devraient être préparés à l'avance.

Comment puis-je utiliser cette information dans mon programme?

Ce processus peut aider votre organisation à identifier les compétences dont les femmes ont besoin pour réussir dans la politique et les méthodes de formation les plus à même de transmettre efficacement ces compétences. Il peut aider une organisation à identifier les forces qui aident ou entravent l'efficacité des programmes de formation à l'intention des femmes. La discussion de groupe et l'analyse peuvent également identifier des stratégies pour atténuer les forces négatives et exploiter les forces positives, ce qui permet à une organisation de concevoir de nouvelles approches pour ses programmes.

APERÇU DE L'ORDRE DU JOUR

Temps	Question d'évaluation	Activité	Résultats	Matériels
10 min	<i>Introductions</i>	Briseur de glace	Créer un environnement confortable et ouvert	<ul style="list-style-type: none"> • Etiquettes ou tentes • Marqueurs
10 min	1. <i>Quelles sont les compétences dont chaque femme a besoin pour participer pleinement et efficacement au processus politique?</i>	Réponses Remue-ménages	Identifier les compétences essentielles à inclure dans les programmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau à feuilles • Post-It • Marqueurs
5 min	2. <i>Quelles sont les compétences les plus importantes?</i>	Vote	Prioriser les compétences	<ul style="list-style-type: none"> • 1 couleur de points (participants à distribuer 6 points entre 3 compétences différentes)
10 min	3. <i>Quels types de sessions d'atelier, en termes de format / méthode, (pas de contenu), avez-vous trouvé le plus efficace pour l'apprentissage des femmes militantes?</i>	Réponses Remue-ménages	Identifier les meilleurs formats pour les sessions de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau à feuilles • Post-It • Marqueurs
5 min	4. <i>Quels ont été les plus efficaces types de sessions de formation?</i>	Vote	Prioriser les formats de formation	<ul style="list-style-type: none"> • 1 couleur de points (participants à distribuer 6 points entre 3 compétences différentes)
20 min	5. <i>Quelles ont été les forces / quels ont été les facteurs positifs et négatifs (internes ou externes) qui nous ont aidés ou entravés dans la conduite des programmes de formation efficaces offrant aux femmes les compétences et la confiance dont elles ont besoin pour participer pleinement et efficacement au processus politique?</i>	Réponses Remue-ménages	Avec un regard rétrospectif, identifier les obstacles et opportunités pour les programmes de formation des femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau à feuille de l'analyse des champs de force avec objectif écrit en haut • 2 couleurs de notes de Post-It (un pour chaque type de force) • Marqueurs
10 min	6. <i>Quelles forces positives ou négatives ont eu le plus grand impact sur l'efficacité des programmes de formation?</i>	Vote	Prioriser opportunités et obstacles	<ul style="list-style-type: none"> • 2 couleurs de points (1 couleur pour force positive et une

				couleur pour force négative; 6 points de chaque couleur par à distribuer sur trois facteurs différents)
30 min	7. <i>Quelles stratégies avez-vous utilisé pour tirer parti des facteurs positifs et réduire les facteurs négatifs?</i>	Remue-ménings	Identifier les stratégies utilisées	<ul style="list-style-type: none"> • 6 tableaux à feuilles • 2 couleurs de Post-It (chacune pour chaque type de force)
10 min	8. <i>Quelles stratégies ont été les plus efficaces et pourquoi?</i>	Vote	Prioriser les stratégies	<ul style="list-style-type: none"> • 1 couleur de points (6 points de chaque couleur par à distribuer sur 3 stratégies)
10 min	9. <i>Y a-t-il d'autres stratégies que vous utiliserez dans le futur?</i>	Remue-ménings	Envisager des modifications aux programmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau a feuille

1. QUELLES SONT LES COMPETENCES DONT CHAQUE FEMME DOIT AVOIR POUR PARTICIPER ENTIEREMENT ET EFFICACEMENT AU PROCESSUS POLITIQUE?
2. QUELLES SONT LES COMPETENCES LES PLUS IMPORTANTES?

INSTRUCTIONS POUR LE MODERATEUR : Demandez aux participants de travailler en groupe pour réfléchir aux compétences dont les femmes ont besoin pour participer au processus politique. Donnez un seul exemple (par exemple la collecte de fonds, le réseautage, etc.) afin de préciser si le groupe ne comprend pas clairement les instructions comme en témoignent les types de réponses que les participants identifient dans leur réflexion initiale. Les participants doivent écrire chaque compétence sur un post-it séparé. Une fois avoir terminé leur remue-méninge, les participants voudront savoir s'il y a des compétences similaires qui, selon eux, devraient être regroupées sous une rubrique plus large. Le regroupement des réponses n'est pas obligatoire mais il devrait être une option ouverte.

Demandez à un représentant de présenter les compétences identifiées en plaçant chaque post-it sur le tableau. Ensuite, donnez à chaque participant six points (des cercles colorés adhésifs) pour voter les compétences qui sont les plus importantes. Les participants devraient voter individuellement et doivent le faire en silence. Les participants peuvent distribuer leurs six voix à travers trois compétences différentes dans n'importe quelle combinaison (deux sur chacune, quatre sur une, une sur les deux autres, etc.)

Une fois que chaque participant a voté, le modérateur doit compter le nombre de points à de chaque compétence et déterminer celle qui a reçu le plus grand nombre de votes. Le modérateur doit annoncer les résultats du vote et demander aux participants d'apporter leurs observations. S'il n'y a pas de volontaire du groupe, vous pouvez des questions telles que:

- Avez-vous été surpris par les résultats ?
- Y a-t-il eu de consensus?
- S'agit-il de compétences qui sont actuellement incluses dans vos programmes de formation pour les femmes?



3. QUELS TYPES DE SESSIONS D'ATELIER, EN TERMES DE FORMAT / METHODE, (PAS DE CONTENU), AVEZ-VOUS TROUVE LE PLUS EFFICACE POUR L'APPRENTISSAGE DES FEMMES MILITANTES?

4. QUELS ONT ETE LES PLUS EFFICACES TYPES DE SESSIONS DE FORMATION?

INSTRUCTIONS POUR LE MODERATEUR : Demandez aux participants de travailler en groupe pour réfléchir aux compétences dont les femmes ont besoin pour participer au processus politique. Donnez un seul exemple (par exemple la collecte de fonds, le réseautage, etc.) afin de préciser si le groupe ne comprend pas clairement les instructions comme en témoignent les types de réponses que les participants identifient dans leur réflexion initiale. Les participants doivent écrire chaque compétence sur un post-it séparé. Une fois avoir terminé leur remue-méninge, les participants voudront savoir s'il y a des compétences similaires qui, selon eux, devraient être regroupées sous une rubrique plus large. Le regroupement des réponses n'est pas obligatoire mais il devrait être une option ouverte.

Demandez à un représentant de présenter les compétences identifiées en plaçant chaque post-it sur le tableau. Ensuite, donnez à chaque participant six points (des cercles colorés adhésifs) pour voter les compétences qui sont les plus importantes. Les participants devraient voter individuellement et doivent le faire en silence. Les participants peuvent distribuer leurs six voix à travers trois compétences différentes dans n'importe quelle combinaison (deux sur chacune, quatre sur une, une sur les deux autres, etc.)

Une fois que chaque participant a voté, le modérateur doit compter le nombre de points à de chaque compétence et déterminer celle qui a reçu le plus grand nombre de votes. Le modérateur doit annoncer les résultats du vote et demander aux participants d'apporter leurs observations. S'il n'y a pas de volontaire du groupe, vous pouvez poser des questions telles que:

- Avez-vous été surpris par les résultats ?
- Y a-t-il eu de consensus?
- S'agit-il de formats de formation qui sont actuellement inclus dans vos programmes de formation pour les femmes?



5. QUELLES ONT ETE LES FORCES / QUELS ONT ETE LES FACTEURS POSITIFS ET NEGATIFS (INTERNES OU EXTERNES) QUI NOUS ONT AIDES OU ENTRAVES DANS LA CONDUITE DES PROGRAMMES DE FORMATION EFFICACES OFFRANT AUX FEMMES LES COMPETENCES ET LA CONFIANCE DONT ELLES ONT BESOIN POUR PARTICIPER PLEINEMENT ET EFFICACEMENT AU PROCESSUS POLITIQUE?

6. QUELLES FORCES POSITIVES OU NEGATIVES ONT EU LE PLUS GRAND IMPACT SUR L'EFFICACITE DES PROGRAMMES DE FORMATION?

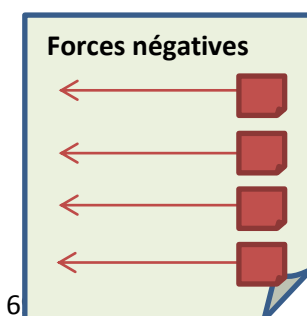
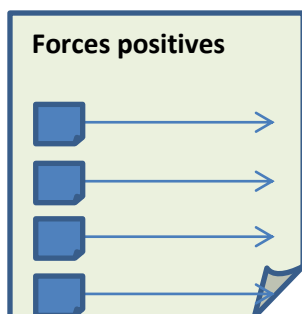
INSTRUCTIONS POUR LE MODERATEUR: Demandez aux participants de discuter en groupe sur les forces positives et les forces négatives liés aux programmes de formation pour les militantes politiques. Reportez-vous à l'objectif mentionné ci-dessus. Demandez aux participants de commencer par un remue-méninge sur les forces positives et d'écrire une seule force sur chaque post-it. Dites aux participants qu'ils peuvent identifier des facteurs internes (ceux qu'ils peuvent contrôler) ou externes (ceux au-delà de leur contrôle). Donnez seulement un exemple (par exemple le processus de sélection rigoureuse des participants, les formateurs compétents, etc.) afin de préciser si le groupe ne comprend pas clairement les instructions comme en témoignent les types de réponses que les participants identifient dans leur réflexion initiale. Une fois avoir terminé leur remue-méninge, les participants voudront savoir s'il y a des forces similaires qui, selon eux, devraient être regroupées sous une rubrique plus large. Le regroupement des réponses n'est pas obligatoire mais il devrait être une option ouverte. Demandez à un représentant de présenter les forces identifiées par le groupe en plaçant chaque post-it sur le tableau.

Demandez au groupe de répéter le processus pour les forces négatives. Encore une fois, donnez seulement un exemple (par exemple, les normes socio-culturelles, l'analphabétisme, les multiples rôles des femmes, etc.) s'il est clair que le groupe est en difficulté.

Une fois que les forces négatives ont été identifiées et placées sur le tableau, donnez à chaque participant six points d'une couleur pour voter les forces positives qui ont eu le plus grand impact. Les participants peuvent distribuer leurs six voix à travers trois forces positives différentes selon n'importe quelle combinaison (deux sur chacune, quatre sur une, une sur les deux autres, etc.). Les participants pourront répéter le processus électoral avec les forces négatives à l'aide de points de couleur différente.

Une fois que chaque participant a voté, le modérateur doit compter le nombre de points à de chaque compétence et déterminer celle qui a reçu le plus grand nombre de votes. Le modérateur doit annoncer les résultats du vote et demander aux participants d'apporter leurs observations. S'il n'y a pas de volontaire du groupe, vous pouvez poser des questions telles que:

- Avez-vous été surpris par les résultats ?
- Y a-t-il eu de consensus?
- Concrètement, comment ces forces ont affecté vos programmes de formation?



7. QUELLES STRATEGIES AVEZ-VOUS UTILISE POUR TIRER PARTI DES FACTEURS POSITIFS ET REDUIRE LES FACTEURS NEGATIFS?

8. QUELLES STRATEGIES ONT ETE LES PLUS EFFICACES ET POURQUOI?

INSTRUCTIONS POUR LE MODERATEUR: Identifiez les trois premières forces positives et les trois premières forces négatives (celles ayant le plus grand nombre de votes dans chaque catégorie). Faites l'inventaire de chacune de ces forces en haut d'un tableau à feuilles (d'une force par tableau à feuille).

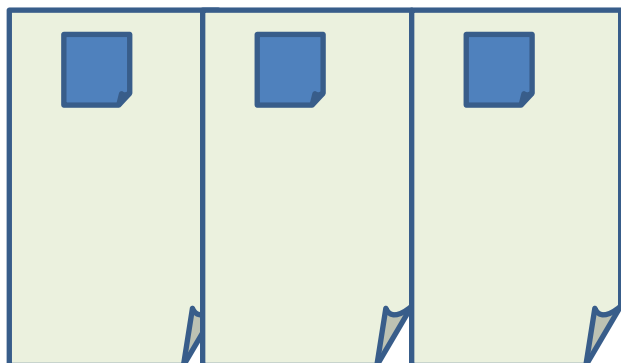
Demandez aux membres de groupe de réfléchir à des stratégies qu'ils ont utilisées pour mettre à profit les trois premières forces positives ainsi que les stratégies utilisées pour réduire les trois principales forces négatives. Il s'agit d'un exercice rétrospectif et donc les participants doivent se référer à des stratégies qu'ils ont réellement utilisées dans leurs programmes de formation dans le passé.

Demandez à un représentant du groupe de présenter les stratégies sous chaque force. Ensuite, donnez à chaque participant six points d'une couleur pour voter les stratégies qui ont été les plus efficaces ayant aidé à atteindre l'objectif des programmes de formation offrant aux femmes les compétences et la confiance dont elles ont besoin pour participer pleinement et efficacement au processus politique. Les participants peuvent distribuer leurs six voix à travers trois stratégies différentes dans n'importe quelle combinaison (deux sur chacune, quatre sur une, une sur les deux autres, etc.). Les participants peuvent choisir des stratégies associées aux forces positives ou négatives, ou une combinaison des deux.

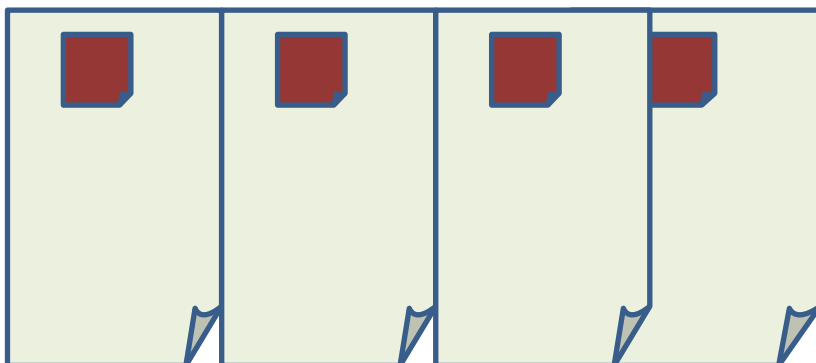
Une fois que chaque participant a voté, le modérateur doit compter le nombre de points à de chaque compétence et déterminer celle qui a reçu le plus grand nombre de votes. Le modérateur doit annoncer les résultats du vote et demander aux participants d'apporter leurs observations. S'il n'y a pas de volontaire du groupe, vous pouvez poser des questions telles que:

- *Avez-vous été surpris par les résultats ?*
- *Y a-t-il eu de consensus?*

**STRATEGIES POUR METTRE A PROFIT
LES FORCES POSITIVES**



**STRATEGIES POUR MITIGER
LES FORCES NEGATIVES**



9. Y A-T-IL D'AUTRES STRATEGIES QUE VOUS UTILISEREZ DANS LE FUTUR?

***INSTRUCTIONS POUR LE MODERATEUR:** La dernière étape du processus, le facilitateur devrait conduire les participants à une discussion sur les stratégies qui doivent être utilisées à l'avenir pour améliorer la qualité et l'impact des programmes de formation pour les femmes. Dites au groupe qu'en plus des stratégies figurant sur les tableaux à feuille, les participants peuvent également identifier de nouvelles stratégies qui n'ont pas encore été identifiées ou jugées à ce jour. Ecrivez les suggestions sur un tableau.*

ANNEXE D: POURQUOI LES FEMMES? FICHE D'INFORMATION POURQUOI LES FEMMES EN POLITIQUE?

Il y a une reconnaissance croissante de la capacité, des talents et du leadership inexploités des femmes. Au cours de la dernière décennie, le taux de représentation des femmes dans les parlements nationaux dans le monde a progressivement augmenté, passant de 15 pourcent en 2002 à 19,8 pourcent en 2012. Certaines régions ont connu des hausses particulièrement considérables, comme l'Afrique subsaharienne, où le nombre de femmes dans les parlements a augmenté de 13,7 à 19,8 pourcent, et la région des États arabes, qui a vu une augmentation de 6,1 à 14,7 pourcent. Ceci est encore bien en deçà du point de référence de 30 pourcent souvent identifié comme le niveau nécessaire de représentation pour atteindre une «masse critique» – pour ne pas mentionner que c'est en deçà de la proportion des femmes qui représentent la moitié de la population mondiale.

La participation pleine et équitable des femmes à la vie publique est essentielle à l'établissement et au maintien de démocraties solides et dynamiques. En conséquence, la participation significative des femmes dans des rôles de leadership aux niveaux national, local et communautaire est devenue un axe important de la politique de développement mondial. Pourtant, certains peuvent se demander **POURQUOI** il importe que des femmes deviennent des dirigeantes politiques, des décideuses élues ou des militantes de la société civile. **POURQUOI** le monde a-t-il besoin de plus de femmes impliquées dans tous les aspects du processus politique? La participation politique des femmes résulte en de gains tangibles pour la démocratie, y compris une plus grande réceptivité aux besoins des citoyens, une coopération accrue au-delà des appartenances politiques et ethniques et une paix plus durable.

La participation des femmes à la vie politique contribue à faire progresser l'égalité des sexes et affecte à la fois la variété des questions de politique qui sont prises en compte et les types de solutions qui sont proposées. La recherche indique que le fait qu'un législateur soit de sexe masculin ou féminin a un effet distinct sur ses priorités politiques, ce qui rend cruciale la présence des femmes en politique pour représenter les préoccupations des femmes et d'autres électeurs marginalisés et aider à améliorer la réceptivité de l'élaboration de politiques et de la gouvernance.¹⁸ Il existe des preuves solides qu'à mesure que plus des femmes sont élues à des postes, il y a aussi une augmentation corollaire dans l'élaboration de politiques mettant l'accent sur la qualité de vie et reflétant les priorités des familles, des femmes et des minorités ethniques et raciales. La participation politique des femmes a un impact positif et démocratique profond sur les communautés, les parlements, les partis politiques et la vie des citoyens, et aide la démocratie à atteindre ses objectifs.

LES FEMMES TRAVAILLENT AU-DELA DES APPARTENANCES POLITIQUES

La recherche montre que les styles de leadership et de résolution de conflits des femmes incarnent des idéaux démocratiques et que les femmes ont tendance à travailler

de manière moins hiérarchique, plus participative et plus collaborative que leurs collègues masculins¹⁹. Les femmes sont également plus susceptibles de transcender les appartenances politiques, même dans des environnements hautement partisans.

- Depuis qu'elles ont conquis 56 pourcent des sièges au parlement rwandais en 2008, les femmes ont été responsables de la formation du premier groupe parlementaire interpartis pour travailler sur des questions controversées telles que le droit foncier et la sécurité alimentaire. Elles ont également formé le seul partenariat tripartite entre la société civile et des organes de l'exécutif et du législatif pour coordonner des mesures législatives réceptives et assurer que les services de base soient fournis²⁰.
- Vingt-cinq pourcent des femmes parlementaires aux États-Unis citent des femmes du parti adverse comme des soutiens clés de leur législation importante, tandis que seulement 17 pourcent des législateurs masculins mentionnent un soutien similaire.²¹
- Dans la Fédération de Russie, un examen du rôle des femmes parlementaires au sein de la *Douma*, ou Parlement, montre que les femmes parlementaires ont réussi à mettre de côté les différences idéologiques et de parti pour promouvoir une législation en faveur des enfants et des familles sur une base multipartite. Elles ont proposé des mesures qui ont permis d'augmenter les avantages pour les citoyens ayant des enfants, ont amélioré les prestations de maternité et les congés parentaux, réduit les impôts pour les familles avec de nombreux enfants, instauré des sanctions pour les cas de violence domestique, et promu l'égalité des droits pour les hommes et les femmes.²²
- Les femmes parlementaires (députés) en Grande-Bretagne ont travaillé ensemble de manière informelle au-delà des appartenances politiques sur des questions qui sont importantes pour la société, y compris des questions telles que le code du travail, l'égalité de rémunération et la violence contre les femmes.²³
- En démontrant que les femmes membres de partis sont prêtes à transcender les appartenances politiques, l'origine ethnique, la religion, la langue et les circonscriptions pour atteindre leurs objectifs, le NDI a identifié les questions non partisans au Sri Lanka où des femmes politiques de tous les partis se sont

¹⁹ Rosenthal, C.S. (2001) "Gender Styles in Legislative Committees" in *Women & Politics*. Vol. 21, No. 2: 21-46. [http://dx.doi.org/10.1300/J014v21n02_02].

²⁰ Powley, E. (2003) "Strengthening Governance: The Role of Women in Rwanda's Transition." Women Waging Peace and The Policy Institute. Hunt Alternatives Fund. [http://www.huntalternatives.org/download/10_strengthening_governance_the_role_of_women_in_rwanda_s_transition.pdf].

²¹ Center for the American Woman and Politics (CAWP) (1991) "Reshaping the agenda: Women in State Legislatures." Eagleton Institute of Politics, Rutgers – The State University of New Jersey.

²² Shevchenko, I. (2002) "Who Cares about Women's Problems? Female legislators in the 1995 and 1999 Russian State Dumas" in *Europe-Asia Studies*. Vol. 54, No. 8: 1208.

²³ Karam, A. and J. Lovenduski (2005) "Women in Parliament: Making a Difference" in *Women in Politics: Women in Parliament: Beyond the Numbers*. International IDEA. [<http://archive.idea.int/women/parl/ch5e.htm>].

- réunies, malgré des tensions politiques extrêmes, pour rédiger et approuver une plate-forme pour l'amélioration de la participation politique des femmes.
- Cinq ans seulement après que le mouvement pour le suffrage des femmes a acquis les droits pour les femmes de voter et de se présenter aux élections au Koweït, les femmes parlementaires nouvellement élues se sont coalisées pour introduire des amendements au code du travail qui garantira des pauses d'allaitement obligatoires aux mères qui travaillent et fournira des services de garderie sur le lieu de travail pour les entreprises ayant plus de 200 employés.

LES FEMMES PARLEMENTAIRES SONT TRES RECEPTIVES AUX PREOCCUPATIONS DES ELECTEURS

La recherche montre que les femmes parlementaires ont tendance à envisager les questions de «femmes» de façon plus générale comme des questions sociales, probablement en raison du rôle que les femmes ont toujours joué en tant que mères et pourvoyeuses de soins dans leurs communautés,²⁴ et du fait que plus de femmes considèrent le gouvernement comme un moyen d' aider à servir les groupes sous-représentés ou minoritaires.²⁵ Les femmes parlementaires ont donc souvent été perçues comme étant plus sensibles aux préoccupations communautaires et plus réceptives aux besoins des administrés.

- En moyenne, les femmes parlementaires aux États-Unis parrainent trois projets de loi de plus que les parlementaires hommes pendant leur mandat et parrainent ensemble 26 projets de loi de plus par mandat que leurs collègues masculins.²⁶ Les femmes parlementaires aux États-Unis apportent 9 pourcent d'argent de plus pour leurs circonscriptions que leurs homologues masculins. Cela équivaut à environ 49 millions de dollars supplémentaires pour la circonscription ou 88 dollars par personne, par année pour les citoyens représentés par des femmes.²⁷
- La tendance à «l'effort important, à la recherche du consensus, et à la spécialisation sur certaines questions aident les parlementaires femmes à atteindre une plus grande efficacité législative», même si les circonstances institutionnelles peuvent parfois freiner leur impact.²⁸
- Les législateurs aux États-Unis s'accordent sur le fait que la présence des femmes a accru l'accès à la législature des groupes défavorisés et des préoccupations des minorités raciales et ethniques. En outre, les femmes sont nettement plus susceptibles de déclarer que les opinions de leurs administrés

²⁴ O'Connor, K. (Undated) "Do Women in Local, State, and National Legislative Bodies Matter?" The Women and Politics Institute, American University.

²⁵ Camissa, A. and B. Reingold (2004) "Women in State Legislators and State Legislative Research: Beyond Sameness and Difference" in *State Politics and Policy Quarterly*. Vol. 4, No. 2: 181-210.

²⁶ Anzia, S. and C. Berry (2009) "The Jackie (and Jill) Robinson Effect: Why do Congresswomen outperform Congressmen?" Social Science Research Network. [<http://ssrn.com/abstract=1013443>].

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

- seront le facteur le plus important pour déterminer comment elles voteront (42 pourcent contre 33 pourcent).²⁹
- L'expérience de pays en développement à travers le monde montre que l'augmentation de la participation des femmes à la vie politique de leur pays mène souvent à l'amélioration des conditions socio-économiques, puisque beaucoup de ces femmes – plus facilement que leurs homologues masculins – s'attaquent à la réduction de la pauvreté et à la prestation de services qu'elles considèrent comme des domaines de première importance pour leurs électeurs et sympathisants, tel qu'on peut le constater au Rwanda.³⁰

LES FEMMES AIDENT A GARANTIR UNE PAIX DURABLE

Les femmes sont profondément rattachées à la consolidation de la paix et à la reconstruction post-conflit et ont une perspective unique et forte à apporter à la table des négociations. Les femmes souffrent de manière disproportionnée lors des conflits armés et préconisent souvent plus fortement la stabilisation, la reconstruction et la prévention de nouveaux conflits. De plus, la recherche montre que la participation des femmes dans les processus de transition et les gouvernements post-conflit peut « accroître la légitimité des institutions naissantes, diminuer la corruption gouvernementale, élargir l'agenda politique, promouvoir l'élaboration consultative de politiques et encourager la collaboration au-delà des clivages idéologiques et à travers les différents secteurs sociaux.³¹ »

- La recherche et les études de cas suggèrent que les accords de paix, la reconstruction post-conflit et la gouvernance ont une meilleure chance de succès à long terme lorsque des femmes sont impliquées.³² En outre, il existe des preuves solides que l'établissement d'une paix durable nécessite la transformation des relations de pouvoir, y compris l'établissement de relations plus équitables entre les sexes.³³
- La moitié de tous les accords de paix échouent dans les dix années suivant leur signature, mais "les processus de paix et la consolidation de la paix sont plus susceptibles de réussir, de bénéficier du soutien de la société civile et de

²⁹ Center for American Women in Politics (2001) "Women State Legislatures: Past, Present and Future." Eagleton Institute of Politics, Rutgers – The State University of New Jersey. [<http://www.cawp.rutgers.edu/Research/Reports/StLeg2001Report.pdf>].

³⁰ Wilber, Roxane (2011) "Lessons from Rwanda: How Women Transform Governance." *Solutions*. <http://www.thesolutionsjournal.com/node/887>.

³¹ The Institute for Inclusive Security (2009) "Strategies for Policymakers: Bringing Women into Government."

³² Chinkin, C. (2003) "Peace Agreements as a Means for Promoting Gender Equality and Ensuring the Participation of Women." United Nations: Division for the Advancement of Women. [<http://www.un.org/womenwatch/daw/egm/peace2003/reports/BPChinkin.PDF>].

³³ Strickland, R. and N. Duvvury (2003) "Gender Equity and Peacebuilding: From Rhetoric to Reality: Finding the Way." International Center for Research on Women. [http://www.icrw.org/docs/gender_peace_report_0303.pdf].

- s'attaquer aux «grands enjeux décisifs» s'il y a pleine participation des groupes marginalisés», y compris les femmes.³⁴
- La recherche indique que l'inclusion des femmes dans les premiers stades des processus de paix renforce la stabilité, réduit la corruption dans les institutions politiques et promeut un niveau de vie plus élevé, en particulier dans les domaines de la santé et de l'éducation.
 - En excluant au moins la moitié de la population des négociations de paix, on est plus susceptible d'exclure ceux qui pourraient être prêts à faire des compromis et à parvenir à un accord beaucoup plus tôt.
 - L'idée que «les femmes n'ont pas été impliquées lors des combats et ne doivent pas être impliquées dans la consolidation de la paix», est un prétexte pour exclure les femmes, alors qu'elles constituent un nombre croissant des combattants et sont certainement affectées directement par le conflit.
 - Au Rwanda, les femmes parlementaires ont montré la voie en instaurant des structures de gouvernance décentralisées qui maintiennent la stabilité grâce à la prise de décision inclusive. Les femmes ont initié et mis en œuvre des efforts nationaux et locaux de réconciliation au niveau local, une étape cruciale dans la prévention de nouveaux conflits et dans facilitation de la reconstruction.³⁵
 - Des groupements de femmes pour la paix en Ouganda ont utilisé la formation en résolution de conflits pour réduire avec succès le niveau de violence dans leurs communautés. Face à la forte résistance de la part des dirigeants masculins, les femmes ont créé des coalitions intercommunautaires pour ouvrir le dialogue et gèrent des centres de réhabilitation de filles anciennes victimes d'enlèvement et enfants-soldats.³⁶
 - La recherche menée après le conflit au Kosovo a montré que 63,6 pourcent des femmes envisagent travailler avec une femme d'un autre groupe ethnique, une indication importante des perspectives de paix et de réconciliation. Le Groupement Informel des Femmes (WIG) au Kosovo, par exemple, est un groupe parlementaire multipartite de femmes qui a œuvré au-delà des lignes partisans pour faire avancer l'égalité des sexes au Kosovo, notamment à travers la publication d'un guide des femmes à leurs droits en vertu de la nouvelle constitution.

LA PARTICIPATION DES FEMMES FAVORISE LA CONFIANCE DES CITOYENS VIS-A-VIS DE LA DEMOCRATIE

Partout dans le monde, les femmes politiques sont souvent perçues comme étant plus honnêtes et plus réceptives que leurs homologues masculins, des qualités qui favorisent

³⁴ Steinburg, Donald (2012) Remarks at American University School of International Service. "Beyond Victimhood: The Crucial Role of Marginalized Groups in Building Peace."

³⁵ Powley, E. (2003) "Strengthening Governance: The Role of Women in Rwanda's Transition." Women Waging Peace and The Policy Institute. Hunt Alternatives Fund. [http://www.huntalternatives.org/download/10_strengthening_governance_the_role_of_women_in_rwanda_s_transition.pdf].

³⁶ International Crisis Group (2006) "Beyond Victimhood: Women's Peacebuilding in Sudan, Congo and Uganda" in *Crisis Group Africa Report N°112*.

la confiance à l'égard des institutions démocratiques et représentatives. Leur participation renforce également la légitimité de l'organe directeur puisqu'il devient plus représentatif de la société qu'elle sert.

- Dans une étude menée dans 31 pays démocratiques, la présence de plus de femmes dans les parlements est positivement corrélée à une perception améliorée de la légitimité du gouvernement auprès des hommes et les femmes.³⁷
- Il existe des preuves significatives au niveau du secteur privé qui montrent qu'un équilibre entre les sexes parmi les décideurs améliore de manière significative les résultats des processus de prise de décision. Dans une étude des 1000 premières entreprises du palmarès du magazine Fortune, les chercheurs ont constaté une forte corrélation positive entre la performance de l'entreprise et le niveau de l'égalité des sexes et de la diversité raciale dans le conseil d'administration. Les entreprises comptant au moins deux femmes au conseil d'administration ont réalisé une performance significativement meilleure comparée à celles qui n'en avaient pas,³⁸ aboutissant à une formule de succès que l'on pourrait appliquer dans les plans d'élaboration des politiques.
- Lorsque les femmes sont élues, elles se sentent souvent obligées de travailler plus dur pour faire leurs preuves dans leur rôle, introduisant généralement plus de législation et participant aux débats politiques. En 2005 et 2006, les femmes parlementaires aux États-Unis ont donné en moyenne 14,9 discours d'une minute à l'ouverture des sessions parlementaires, comparé à leurs collègues masculins, qui en ont donné en moyenne 6,5.³⁹
- Les études d'opinion aux États-Unis placent les femmes à une position plus élevée que les hommes dans cinq des sept principaux domaines d'élaboration de politiques, y compris: « la recherche du compromis, le maintien de l'honnêteté du gouvernement, la défense de ce en quoi elles croient et la représentation des intérêts des électeurs.⁴⁰ »

LES FEMMES DONNENT LA PRIORITE A L'EDUCATION, A LA SANTE ET A D'AUTRES INDICATEURS CLES DU DEVELOPPEMENT

- Lorsqu'il est donné aux femmes plus de pouvoirs en tant que dirigeantes politiques, les pays connaissent des niveaux de vie plus élevés, des évolutions positives peuvent être réalisées en matière d'éducation, d'infrastructures et de santé, et des mesures concrètes sont prises pour aider la démocratie à atteindre ses objectifs.

³⁷ Schwindt-Bayer, L.A. and W. Mishler (2005) "An integrated model of women's representation" in *The Journal of Politics*. Vol. 67, No. 2: 407-428

³⁸ Carter, D.A., B.J. Simkins, and W.G. Simpson (2003) "Corporate governance, board diversity, and firm value" in *The Financial Review*. Vol. 38: 33-53.

³⁹ Stolberg, Sheryl G. "When it Comes to Scandal, Girls Won't Be Boys," *The New York Times*, <http://www.nytimes.com/2011/06/12/weekinreview/12women.html?pagewanted=1&r=2>.

⁴⁰ Site de la parité politique, "Pourquoi les femmes" <http://www.politicalparity.org/why-women/>.

- En utilisant les données provenant de 19 pays de l'OCDE, les chercheurs ont constaté que l'augmentation des femmes parlementaires se traduit par une augmentation des dépenses totales dans le domaine de l'éducation.⁴¹
- Dans une étude sur 187 femmes qui occupent des fonctions publiques dans 65 pays, l'Union Interparlementaire a constaté que 90 pourcent d'entre elles croient qu'elles ont la responsabilité de représenter les intérêts des femmes et de plaider en faveur d'autres membres de la société.⁴²
- En Inde, la recherche a montré que les villages du Bengale-Occidental ayant une plus grande représentation de femmes dans les conseils locaux ont vu un investissement en installations d'eau potable qui représentait le double de celui des villages avec de faibles taux de femmes élues et les routes étaient presque deux fois plus susceptibles d'être en bon état. L'étude a également révélé que la présence d'un dirigeant féminin au conseil réduit l'écart entre les sexes en matière de scolarisation de 13 pourcent.⁴³
- Bien qu'elles ne représentent que 14 pourcent des députés, les femmes parlementaires d'Argentine ont présenté pas moins de 78 pourcent des projets de loi relatifs aux droits des femmes.⁴⁴
- Dans une étude sur les femmes parlementaires locales suédoises, les femmes ont montré une forte préférence pour les soins aux enfants et les personnes âgées, comparé à d'autres questions sociales. Ces différences de priorités ont été prises en compte dans les habitudes de dépenses locales, avec plus d'argent orienté vers les soins aux enfants et les personnes âgées dans les circonscriptions ayant une plus forte représentation féminine.⁴⁵
- Quatorze pourcent des femmes parlementaires aux États-Unis ont déclaré la santé comme une question prioritaire,⁴⁶ contre seulement six pourcent des parlementaires hommes qui ont considéré la santé comme une préoccupation majeure. L'importance consistante accordée à santé par les femmes parlementaires est reflétée à travers le monde.⁴⁷

⁴¹ Chen, Li-Ju (2008) "Female Policymaker and Educational Expenditure: Cross-Country Evidence." Research Papers in Economics 2008: 1 Stockholm University, department of Economics, revised, Feb 27, 2008. [http://ideas.repec.org/p/hhs/sunrpe/2008_0001.html].

⁴² UNICEF (2006) "Women and Children: The Double Dividend of Gender Equality." [http://news.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/11_12_06SOWC2007.pdf].

⁴³ Beaman, L. et al. (2007) "Women Politicians, Gender Bias, and Policy-making in Rural India." Background Paper for the UNICEF's The State of the World's Children Report 2007: p. 11, 15 and 16. [http://www.unicef.org/sowc07/docs/beaman_duflo_pande_topalova.pdf].

⁴⁴ Jones, M. (1997) "Legislator Gender and Legislator Policy Priorities in the Argentine Chamber of Deputies and the United States House of Representatives" in *Policy Studies Journal*. Vol. 25: 618.

⁴⁵ Svaleryd, H. (2007) "Women's representation and public spending." IFN Working Paper No. 701, Research Institute of Industrial Economics: Stockholm, Sweden

⁴⁶ Center for American Women and Politics (CAWP) (1991) "The impact of women in public office: findings at a glance." Eagleton Institute of Politics, Rutgers – The State University of New Jersey.

⁴⁷ Schwindt-Bayer, L. (2006) "Female legislators and the promotion of women, children, and family policies in Latin America." The State of the World's Children, Background Paper (2007). UNICEF. [http://www.unicef.org/sowc07/docs/schwindt_bayer.pdf].

- La recherche indique que les femmes non-féministes sont plus enclines à prioriser les questions qui touchent les femmes que leurs collègues hommes non-féministes.⁴⁸
- Dans des endroits aussi divers que le Timor Oriental, la Croatie, le Maroc, le Rwanda et l'Afrique du Sud, une augmentation du nombre de femmes parlementaires a conduit à de la législation relative à la lutte contre la discrimination, à la violence domestique, au code de la famille, à l'héritage et au soutien et à la protection de l'enfance.

L'engagement des femmes est essentiel – et il est important de reconnaître que les femmes ne constituent pas un groupe homogène. Selon que les femmes sont jeunes ou plus âgées, éduquées ou non, vivent en milieu rural ou en milieu urbain, elles ont des expériences de vie très différentes qui conduisent à des priorités et des besoins différents. En outre, ce n'est pas chaque femme élue au parlement ou à tout autre organe législatif qui placera les questions de femmes ou leurs droits au premier rang de son programme. La représentation des femmes n'est pas le seul facteur, mais c'est un facteur essentiel pour le développement de démocraties inclusives, réceptives et transparentes.

Ainsi, **POURQUOI** les femmes en politique? L'impact positif des femmes en politique est indéniable. Kofi Annan a fait remarquer que, « Les études menées, l'une après l'autre, nous ont appris qu'il n'existe aucun outil de développement plus efficace que l'autonomisation des femmes. Aucune autre politique n'est aussi susceptible d'accroître la productivité économique ou réduire la mortalité infantile et maternelle. Aucune autre politique ne porte au même degré en elle la promesse d'améliorer la nutrition et de promouvoir la santé, y compris, la prévention du VIH / sida. Aucune autre politique ne réussit aussi mieux à améliorer les chances d'éducation de la prochaine génération ⁴⁹». En outre, comme Madeleine Albright l'a déclaré, le monde perd une ressource précieuse par le fait de la sous-représentation massive des femmes aux postes de direction, ce qui entraîne souvent l'exclusion des talents et des compétences des femmes de la vie politique.

Les législateurs, hommes et femmes, doivent travailler ensemble afin de résoudre la multitude de problèmes dans leur pays. Afin d'atteindre les objectifs de développement à travers le monde et d'établir de solides démocraties durables, les femmes doivent être encouragées, habilitées et soutenues afin de devenir des dirigeantes politiques et communautaires fortes.

⁴⁸ Mollmann, Marianne (2011) "Why Women in Politics Matter," Human Rights Watch, <http://www.hrw.org/news/2011/06/24/why-women-politics-matter>.

⁴⁹ Moccia, P. (ed) et. al. (2007) *The State of the World's Children - 2007*. UNICEF. [<http://www.unicef.org/sowc07/docs/sowc07.pdf>].

Annexe E: Fiche d'information sur les académies pour le leadership des femmes

Académies pour le leadership des femmes: Meilleures pratiques et leçons apprises

Contexte

Le NDI mène depuis longtemps des programmes de formation à partir desquels un certain nombre de meilleures pratiques et de recommandations ont émergé. Forte de ce succès, l'Équipe pour la Participation Politique des Femmes du NDI a mis en place l'Académie pour le Leadership des Femmes pour offrir à celles-ci la possibilité d'acquérir les outils intellectuels et les compétences pratiques pour participer de manière significative à la vie politique et assumer des rôles de leadership au sein du gouvernement, des partis politiques et de la société civile à travers une approche plus structurée et systématique qui inclut les composantes suivantes. Plus précisément, l'Académie pour le Leadership des Femmes vise à:

- renforcer la capacité des femmes à s'engager en politique;
- accroître les possibilités pour les femmes d'acquérir une expérience de travail pratique dans les parlements, les partis politiques et les organisations de la société civile, tout en faisant la promotion des avantages d'un programme de stages au sein de ces institutions et
- encourager les possibilités de mentorat et à créer et promouvoir un réseau actif de femmes engagées en politique.

Bien qu'il existe plusieurs modèles différents de l'académie pour le leadership conçus pour répondre aux besoins locaux particuliers, tous ont plusieurs éléments en commun, y compris:

- l'accent mis sur le leadership des femmes, y compris des principaux messages ciblés
- la maximisation de la création de réseaux et du mentorat chez les femmes
- un stage ou un projet indépendant qui permet un apprentissage par l'expérience immédiat
- une formation interactive et participative en développement des compétences
- des programmes continus, durables et / ou une assistance technique

En se basant sur les académies qui ont eu du succès, y compris l'Académie Régionale pour le Leadership des Jeunes Femmes du MENA, l'Académie pour le Leadership Politique des Femmes de la Bolivie, le programme Jeunes d'Aujourd'hui, Leaders de Demain du Maghreb et l'Académie pour le Leadership des Femmes Autochtones du Guatemala et bien d'autres menées par le personnel du NDI dans le monde, un certain nombre de meilleures pratiques et de leçons apprises mises en évidence ici peuvent aider à informer et renforcer les futures académies de formation.

Meilleures pratiques

Conception/ Contenu du programme

- Ouvrir l'académie avec un discours inspirant donné par un leader féminin accompli pour encren l'Académie dans le leadership des femmes et créer le cadre pour les modules de formation
- Organiser des formations interactives qui s'appuient sur les expériences personnelles des formateurs
- Établir la parité entre les formateurs / animateurs
- Veiller à l'existence d'un thème fort sur le leadership des femmes et à l'intégration d'une perspective sur le genre dans chaque module
- Être conscient de la diversité des participantes, par exemple l'âge, l'appartenance à un parti, la région géographique, etc.
- Inclure un suivi prolongé du stage, du projet indépendant pour permettre aux participantes d'utiliser les compétences de l'académie sous la direction de NDI
- Intégrer un module de formation pratique sur la technologie, y compris une composante *iKNOW Politics*
- Maximiser le nombre de simulations, de jeux de rôle et d'éléments de formation interactifs
- Collaborer étroitement avec le personnel à DC, celui des bureaux régionaux et l'Équipe pour la Participation Politique des Femmes, en particulier sur le contenu et l'approche
- Attribuer un mentor pour travailler avec chaque participante tout au long de la formation
- Organiser une conférence virtuelle / un panel vidéo avec des femmes leaders à Washington, D.C. et / ou dans la région
- S'assurer que chaque module dans l'ordre du jour s'appuie sur des modules précédents, plutôt que d'avoir plusieurs modules déconnectés
- Réaliser un projet de groupe participatif au cours de l'académie.
- Organiser l'ordre du jour afin que les participantes travaillent quotidiennement sur une composante spécifique du projet se basant sur ce qu'ils ont appris ce jour-là. Ce projet peut alors servir de base à une campagne ou un projet de plaidoyer véritable.
- Recourir à des formateurs (-trices) de la région et / ou des formateurs(-trices) ayant une solide expérience dans la région

Mise en œuvre / logistique

- Utilisez une demande en ligne qui est largement diffusée et distribuée par les bureaux locaux, les anciennes élèves de l'académie et les partenaires afin d'encourager un groupe diversifié de candidates
- Fournir aux participantes tous les manuels des modules sous forme de documentation et sur une clé USB ou un CD
- S'associer avec une institution académique locale pour fournir les locaux, les formateurs(-trices), le soutien informatique, etc.

- Être attentifs et sensibles aux obligations personnelles et professionnelles des participantes dans la planification de l'académie, c'est-à-dire tenir la formation dans la soirée si la plupart des participantes cibles travaillent pendant la journée
- Mener des consultations individuelles avec les participantes sur leur plan de carrière et la conception de leur projet ou stage
- Assurer une présence constante du personnel du NDI à toutes les sessions de l'académie
- Si possible, rencontrer les formateurs(-trices) en tant que groupe pour leur fournir des informations sur le NDI, sur notre approche de la programmation pour la participation politique des femmes, et sur la vision et les objectifs de l'académie
- Rencontrer / consulter individuellement les instructeurs(-trices) pour revoir leurs modules avant l'académie
- Planifiez une cérémonie de remise de diplômes avec un discours donné par une femme leader respectée pour décerner des certificats de réussite aux participants

Suivi et Evaluation

- Inclure des occasions continues de suivi et d'évaluation des participantes, des formateurs(-trices) et de la logistique du programme tout au long du celui-ci
- Utiliser les sites de réseaux sociaux pour suivre les participantes et faciliter le réseautage
- Offrir des séances flexibles supplémentaires conçues en fonction des taux de fréquentation et de la demande des participantes
- Tenir une réunion de suivi pour partager les expériences des stages / projets indépendants, fournir une assistance supplémentaire et permettre l'échange d'informations entre les participantes
- Inviter les diplômées qui ont terminé leurs stages ou projets de participer à un programme de suivi ou de formation
- Organiser des conférences régulières utilisant l'application Skype entre les anciennes élèves et le personnel du NDI à D.C. pour dispenser une formation supplémentaire ou une assistance technique, pour suivre les progrès des stages / projets, et pour entretenir le réseau
- Soumettre des rapports de stage / projet finaux au NDI

Défis et leçons apprises

Conception/ contenu du programme

- Mettre en valeur la perspective du genre dans les sujets de formation traditionnels du NDI et encren fortement tous les aspects de l'académie sur le leadership des femmes
- Familiariser le personnel local et les formateurs à l'approche du NDI au genre et à la participation politique des femmes et fournir des conseils sur la façon d'adapter des composantes essentielles de la formation au contexte local
- S'assurer que la «voix» du NDI est présente tout au long de l'académie – c'est-à-dire que tous les modules de formation intègrent des outils, des méthodologies et des approches du NDI - lorsque l'on travaille avec des formateurs externes et / ou en partenariat avec d'autres institutions

- Prendre en compte l'attente des participantes sur les activités de suivi et le soutien du NDI
- Identifier les formateurs(-trices) ayant une expertise technique et régionale appropriée, qui ont également une expérience de travail sur les programmes de participation politique des femmes

Mise en œuvre / logistique

- Commencez tôt le processus de planification. Examiner de près:
 - Le contenu de la formation
 - Le recrutement des participantes
 - Le recrutement des formateurs (-trices)
- Confirmer les besoins logistiques (technologie, l'accessibilité, sièges)
- Élaborer un protocole d'entente clair avec le(s) partenaire(s) et / ou la structure propriétaire du local
 - Identifier une personne de contact pour la logistique sur place
- La conduite d'un processus rigoureux de recrutement et de demande de participation largement médiatisé est essentielle pour assurer une participation de haute qualité
- Considérer la valeur stratégique à mettre les participants dans des groupes d'âges et / ou d'expériences similaires par opposition à une situation de groupes mixtes
- Recueillir des évaluations écrites des participants

Réalisation et suivi des résultats

- Offrir une formation appropriée aux femmes avec différents niveaux de compétence et d'expérience
- Identifier des résultats mesurables et réalisables et adapter le suivi et l'évaluation du programme en vue de collecter ces résultats
- Maintenir et renforcer le réseau de femmes formées lors de l'académie et les mettre en relation avec d'anciennes élèves de l'académie
- Maintenir un contact régulier avec les participants pour les encourager à continuer à travailler sur leurs projets

Annexe F: Exemple de contrat de participation

Exemple de contrat de participation

Conclu entre:

1. L'Institut National Démocratique (NDI), ci-après: organisateurs, et
2. _____ (Ci-après participant).

Les parties ont convenu de ce qui suit:

Article 1.

Cet accord régit les droits et obligations réciproques entre les parties au sujet de la participation au TITRE DU PROGRAMME, qui sera mené de TELLE DATE à TELLE DATE. (Inclure des informations sur les bailleurs de fonds, le cas échéant. Inclure une brève description du programme et son but ici).

Article 2.

La participante a été sélectionnée pour participer à l'initiative TITRE DE LA FORMATION, à compter de LA DATE qui prendra fin au plus tard LA DATE, avec la possibilité d'être sélectionnée pour les futures composantes du programme.

Article 3.

La participation au programme est volontaire ; cependant, si le participant souhaite continuer sa participation à des aspects ultérieures du programme, les absences et le manque de respect au programme ou aux autres participantes, notamment le manque de participation ou l'interruption des activités, ne seront pas tolérés. Ainsi, la participante s'engage à participer à XX ateliers selon le programme ci-joint. La participante peut manquer au plus à X jours du programme. Si la participante vient à manquer plus de X jours, la participante recevra un avertissement. Si la participante manque des sessions supplémentaires, la participante sera disqualifiée pour les futures opportunités au sein du programme.

Article 4.

Il est de la responsabilité des organisateurs de:

- Tenir un registre du programme et de la performance de la participante;
- Faciliter un cours sur LE SUJET pour la participante;
- Fournir à la participante des documents pertinents;
- Fournir des occasions de rencontres avec des fonctionnaires, des militants et des organisations partenaires, dans la mesure du possible, et,
- Attribuer à la participante un diplôme à la fin du programme attestant de sa réussite.

Article 5.

La participante est tenue de:

- assister régulièrement aux sessions de formation;
- participer à toutes les activités prévues au programme;
- réaliser un travail de groupe dans sa communauté, tel que requis par le programme;
- donner une présentation lors de la conclusion du programme et présenter un rapport final sous un format préalablement approuvé les organisateurs;
- signaler tout conflit avec d'autres participantes aux organisateurs (-trices) le plus tôt possible, pour s'assurer que le problème est résolu en temps utile et de manière efficace;
- respecter les autres participantes, et,
- se conformer aux dispositions du présent accord.

Article 6.

Les organisateurs peuvent résilier unilatéralement cet accord si:

- la participante ne se présente pas régulièrement aux réunions;
- la participante néglige de se conformer aux obligations, engagements et responsabilités, tels que le fait de ne pas assister aux réunions obligatoires, de ne pas soumettre des rapports ou la manifestation d'une mauvaise attitude envers les organisateurs et les autres.

Article 7.

Si la participante n'est pas en mesure de respecter régulièrement ses obligations, telle la présence régulière, pour des raisons légitimes, il / elle est tenue d'informer les organisateurs dès que possible (un préavis minimum de 10 jours). Dans ce cas, l'accord cesse d'être en vigueur à partir de la date à laquelle la participante se retire du programme. De même, la participante est tenue de fournir une explication de la raison pour laquelle elle ne peut pas respecter ses obligations énoncées dans l'accord.

Article 8.

Les parties doivent régler les litiges à l'amiable.

Article 9.

Les termes de cet Accord s'appliquent à compter de LA DATE.

Signé le _____ ANNÉE, à LIEU

Signé par:

Représentant du NDI

NOM (Participant)

ANNEXE G: RESSOURCES SUPPLEMENTAIRES SUR LA FORMATION ET LA PARTICIPATION POLITIQUE DES FEMMES

RESSOURCES SUPPLEMENTAIRES DE FORMATION

Assessing Women's Political Party Programs: Best Practices and Recommendations (2008)
(Évaluation des Programmes des Partis Politiques Féminins : Meilleures Pratiques et
Recommandations) (2008)

Institut National Démocratique pour les Affaires Internationales (NDI)

Cette publication identifie les éléments et approches spécifiques qui se sont avérés les plus efficaces pour encourager la participation des femmes et leur leadership au sein des partis politiques, selon l'expérience acquise par le NDI au Maroc, en Indonésie, en Serbie et au Népal. Les entretiens avec les participants au programme, son personnel et ses experts sont à la base de récits qui reflètent le caractère de leur pays en particulier, et, en même temps, montrent de quelle façon les femmes, à travers différentes régions, partagent des obstacles similaires face au leadership politique, ainsi que des stratégies similaires pour les surmonter.

<http://www.ndi.org/node/15121>

Inclusive Security: A Curriculum for Women Waging Peace (2009)
(*La Sécurité pour Tous : Un Programme pour les Femmes qui se Battent pour la Paix*)
(2009)

The Institute for Inclusive Security (L'Institut dédié à la sécurité pour tous)
Hunt Alternatives Fund

Ce programme contient des outils permettant d'explorer les contributions essentielles des femmes à la résolution des conflits et à la reconstruction post-conflit.

http://www.huntalternatives.org/pages/7870_a_look_inside_inclusive_security_s_new_curriculum.cfm

Réseau International de Connaissances sur les Femmes en Politique (iKNOW Politics)

L'Institut National Démocratique (NDI)
*Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD Fonds de développement
des Nations unies pour la femme (UNIFEM)*
Union interparlementaire (UIP)
Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA)

iKNOW Politics est un projet conjoint de l'Institut National Démocratique (NDI), du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds de développement des Nations unies pour la femme (UNIFEM) et de l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA). Il a pour objet d'accroître la participation et l'efficacité des femmes au sein de la vie politique, grâce à un forum basé sur la technologie qui leur permet d'accéder à des ressources et des compétences essentielles, d'établir le dialogue, de créer du savoir et de comparer leurs expériences.

<http://iknowpolitics.org>

Leading to Choices: A Leadership Training Handbook for Women (Montrer le Chemin: Un Guide de Formation des Femmes au Leadership) (2001)

Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP)
(Partenariat d'apprentissage des femmes pour les droits, le développement et la paix)

Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)

BAOBAB pour les droits de la femme

Women's Affairs Technical Committee (WATC) (Comité technique des Affaires des Femmes)

L'ouvrage *Leading to Choices* a pour objet de servir d'introduction à la formation des femmes pour le leadership, en mettant l'accent sur l'autonomisation et les stratégies de communication des femmes. Il vise à permettre aux participantes d'identifier et de développer le meilleur moyen de communiquer, d'écouter, d'établir un consensus, de créer un sens commun et de favoriser les partenariats d'apprentissage au travail, à la maison et au sein de leur communauté.

<http://learningpartnership.org/docs/engltcmanual.pdf>

Making IT Our Own : Information & Communication Technology Training of Trainers Manual (S'appropriier les TI : manuel des formateurs pour la formation sur les technologies de l'information et de la communication)

Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP)
(Partenariat d'apprentissage des femmes pour les droits, le développement et la paix)

L'ouvrage *Making IT Our Own* est un manuel à l'intention du formateur sur la technologie novatrice développée par la Women's Learning Partnership (WLP) pour une utilisation dans le cadre des ateliers de formation des participants et des formateurs sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). L'objectif des formations est de fournir les compétences technologiques nécessaires pour la justice entre sexes et la promotion des droits de l'homme.

<http://play.learningpartnership.org/en/ictmanual>

“How to Run a Workshop” (2004) [Comment organiser un atelier (2004)]

Maeve Moynihan, Jean-Jaques Guilbert, Bryan Walker, Adi Walker

http://www.networklearning.org/index.php/component/docman/cat_view/42-how-to-run-a-workshop?Itemid=52

Projet sur l'amélioration de l'administration locale au Cambodge : Manuel sur l'évaluation de la formation

Ministère de l'Intérieur et de l'Agence japonaise de coopération internationale

Ce manuel décrit en détails les principales étapes de conception et de mise en œuvre d'une évaluation de la formation, y compris des conseils pour la conception des enquêtes, la collecte de données et l'analyse des réponses.

http://www.jica.go.jp/project/cambodia/0601331/pdf/english/5_TrainingEvaluation.pdf

Participant Training Practitioner's Manual (2011)

USAID

Ce guide de ressources suit le processus de formation de la conceptualisation à la mise en œuvre et fournit des formulaires et modèles utilisés dans les programmes de l'USAID comme un modèle.

http://trainethelp.usaid.gov/Documents/rawmedia_repository/Participant%20Training%20Practitioners%20Manual.pdf

Training Management Manual for Civil Society Organizations (2011)

FHI 360

Conçu comme outil de renforcement des capacités et comme référence de bureau, ce manuel de grande envergure porte sur la gestion de la formation de l'analyse initiale des besoins en formation à travers les phases de conception, d'évaluation, et de mise en œuvre. Il comprend des exemples et des modèles de documents de formation.

http://www.csp-jordan.org/en/Portals/0/TMM_English.pdf

Evaluating Human Rights Training Activities: A Handbook for Human Rights Educators (2011)

*United Nations Office of the High Commission for Human Rights
Equitas*

Ce guide pratique fournit des connaissances de base sur les techniques d'évaluation avec des instructions étape par étape, y compris des exemples d'outils d'évaluation.

<http://www.ohchr.org/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18.pdf>