



Formation Développement Conduit par la Communauté (DCC) au Leadership Communautaire Transformateur

**Renforcer les capacités des institutions communautaires pour favoriser
l'inclusion et l'autonomisation des femmes**

Décembre 2021

REMERCIEMENTS

Le présent manuel a été produit par le Groupe de solutions mondiales pour le Développement conduit par les communautés (DCC), du Pôle mondial d'expertise en « Durabilité sociale et inclusion » (SSI) de la Banque mondiale, avec le généreux soutien du Pôle mondial SSI et du Fonds fiduciaire pour les droits humains, l'inclusion et l'autonomisation (HRIETF). Helen Liu (consultante à long terme, SSI) a rédigé le manuel, tandis que la vision et les orientations stratégiques de la formation ont été formulées par Susan Wong (spécialiste principale du développement social, OPSIS), sous la direction générale d'Ingo Wiederhofer (responsable de pôle, SSI). D'excellentes contributions sur le suivi et l'évaluation ont été apportées par Stephen Joseph Winkler (consultant à long terme, SSI) et Camila Sorese Linneman (consultante, SSI).

L'équipe tient à exprimer sa gratitude aux experts suivants pour leurs judicieuses observations : Helle Buchhave (spécialiste principale du développement social, SSI), Patricia Fernandes (spécialiste principale du développement social, SEAS1), Robert Wrobel (spécialiste principal du développement social, SCASO) et Margarita Puerto Gomez (spécialiste principale du développement social, SAES2). Jeremy Tomlinson (jeune professionnel, SMNSO) et Niyati Shah (spécialiste principale du développement social, SESD1) ont également fourni des observations et des ressources utiles sur la résolution des conflits et la violence fondée sur le genre, respectivement.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION ET JUSTIFICATION	3
LE PROGRAMME DE FORMATION ET LE PRÉSENT MANUEL.....	8
CONSEILS ET ORIENTATIONS À L'INTENTION DES FORMATEURS.....	20
PROGRAMME.....	22
Session 1 : Activités d'ouverture.....	23
Session 2 : Comprendre le leadership.....	27
Session 3 : Leadership et DCP	33
Session 4 : Comprendre la discrimination, l'exclusion et l'inégalité.....	42
Session 5 : Leadership et changement social.....	54
Session 6 : Compétences en communication	62
Session 7 : Capacités de plaider	70
Session 8 : Aptitudes à résoudre les conflits et les problèmes.....	73
Session 9 : Compétences de collaboration	81
Session 10 : Planification et évaluation pour un leadership efficace	85
Session 11 : Confiance en soi (femmes uniquement).....	87
Session 12 : Résilience (femmes uniquement)	94
Session 13 : Identification et planification des besoins (femmes uniquement).....	97
Activités de clôture	102
Projet visant les femmes (femmes uniquement).....	103
Plateformes de soutien (femmes uniquement).....	104
Formation de remise à niveau	106
Annexe 1 : Début et fin des journées de formation	108
Annexe 2 : Évaluation post-formation	109
Annexe 3 : Ressources pour les indicateurs de suivi et d'évaluation	113
Annexe 4 : Exemples de mandats pour les maîtres-formateurs et les formateurs communautaires.....	117
Annexe 5 : Ressources et ouvrages consultés	120

INTRODUCTION ET JUSTIFICATION

Le Développement conduit par les communautés (DCC) est une approche de développement dans laquelle la communauté contrôle la planification et la mise en œuvre des investissements de développement. Il met l'accent sur les communautés en tant qu'agents actifs du changement plutôt qu'en tant que bénéficiaires passifs. Il repose sur les valeurs de « l'humain d'abord » et de l'autodétermination, en offrant aux personnes les plus touchées par les décisions de développement, avec leurs connaissances locales et leur potentiel d'action collective, des opportunités et des ressources pour déterminer et réaliser leurs priorités. Il est également ancré dans les principes des droits humains que sont l'inclusion, la participation, la non-discrimination, la transparence et la responsabilité, en s'efforçant de renforcer la voix et la puissance d'action des pauvres et des marginalisés. Fondamentalement, le DCC vise l'autonomisation de la communauté – c'est-à-dire le renforcement des capacités d'une communauté à s'exprimer et à faire des choix concernant son développement, à transformer ces choix en actions et résultats, et à favoriser l'appropriation et la durabilité.

Au niveau communautaire, la mise en œuvre d'un programme DCC relève essentiellement du comité local de leadership, qui joue le rôle de mécanisme et d'institution communautaire clés pour l'organisation et l'action collectives¹. Ce comité démocratiquement élu a pour mandat de représenter et de mettre en œuvre la volonté de la population, telle que déterminée par les plans de développement communautaire élaborés de manière inclusive et participative, ainsi que par les observations et contributions formulées lors de réunions communautaires ouvertes. Etant aux avant-gardes du développement et les premiers à répondre aux défis, ces comités sont capables de mobiliser leurs communautés pendant les périodes de crise ou de sortie de la fragilité lorsqu'ils ont la confiance de la population et jouent leur rôle de leader. Et avec des centaines, voire des milliers de membres de la communauté élus à des postes de leaders dans tous les projets DCC, il est possible de tirer parti de ces cadres de leaders communautaires pour amorcer des changements socioculturels plus larges autour du statut des groupes marginalisés et des femmes, promouvoir l'inclusion de leurs voix et puissance d'action dans les activités de développement, et mieux répondre à leurs besoins. Donner à ces institutions communautaires de leadership les moyens de s'attaquer à la discrimination, à l'exclusion et à l'inégalité entre les genres peut contribuer à libérer le potentiel d'impact social des projets DCC pour construire des sociétés plus inclusives.

La formation comme outil de développement d'un leadership favorisant l'inclusion

La capacité de ces comités à gérer à la fois les aspects « dure » de la réalisation des sous-projets et les aspects « doux » de la mobilisation de la communauté est un facteur de réussite essentiel pour libérer le potentiel d'action collective durable et de développement inclusif d'une communauté. Bien que les comités soient souvent formés sur les compétences techniques (gestion financière, passation de marchés, suivi, etc.), des mesures peuvent être prises pour les aider à comprendre leurs responsabilités en matière de protection et de promotion des droits humains de tous les membres de la communauté et pour développer un leadership transformateur qui s'élève fondamentalement contre l'inégalité et l'exclusion. Ils doivent donc être soutenus en renforçant leurs capacités pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour diriger la communauté dans l'élaboration et la réalisation d'une vision prospective inclusive, fondée sur les droits humains et visant à garantir une

¹ Ces institutions communautaires travaillent en association avec les collectivités locales.

participation efficace et des résultats équitables. En d'autres termes, l'investissement dans le développement d'un leadership communautaire transformateur est une stratégie importante pour autonomiser la communauté et contribuer au changement social.

La présente formation vise donc à développer les mentalités et les compétences de leadership transformateur des institutions communautaires, pour qu'elles puissent devenir des leaders du changement social qui défendent les droits et l'inclusion des groupes marginalisés et exclus. Elle a pour objectif de développer la sensibilisation, les connaissances, les compétences et l'engagement des comités DCC pour qu'ils puissent passer à l'action et plaider en faveur de communautés plus équitables, inclusives et pacifiques. Le renforcement des capacités des comités à promouvoir les droits des femmes, des déplacés, des rapatriés, des minorités ethniques, des handicapés, des jeunes, etc. permet d'orienter les efforts de la communauté pour fixer et atteindre des objectifs de développement qui sont plus inclusifs et plus efficaces pour soutenir les plus vulnérables. Les sessions de formation se concentrent donc sur le développement de la sensibilisation et de la pensée critique des comités en matière de leadership inclusif, puis sur le développement des compétences de base correspondantes, pour les aider à identifier et à traiter tout problème d'inclusion au sein de la communauté.

Inclusion des femmes

Bien que la présente formation vise à améliorer l'inclusion de tous les groupes marginalisés, le manuel se concentre sur l'inclusion des femmes, le plus grand groupe marginalisé que tous les projets DCC cherchent à inclure, et peut être adapté pour mettre l'accent sur l'inclusion de tout autre groupe exclu susceptible d'être ciblé par un projet. Le manuel met l'accent sur l'inclusion des femmes, car l'autonomisation des femmes et des femmes leaders est une condition universelle nécessaire pour atteindre les objectifs de développement. Les accords internationaux², tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de Beijing, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) et les Objectifs de développement durable, reconnaissent tous le caractère crucial de la promotion de l'autonomisation et du leadership des femmes pour parvenir à l'égalité, au développement durable et à la paix³. Il s'agit également d'une démarche intelligente sur le plan économique, car une plus grande égalité entre les genres accroît la productivité et améliore les autres résultats en matière de développement⁴. Malgré les obstacles sociaux, économiques et politiques qui rendent les femmes et les filles exagérément vulnérables, elles représentent des acteurs de changement essentiels qui proposent des solutions en ce qui concerne le changement climatique et la gestion des ressources naturelles, la réduction de la pauvreté et la croissance économique, le développement du capital humain et l'insécurité alimentaire, la résolution des conflits et la cohésion sociale, ainsi que la réponse aux crises et le redressement, car elles jouent souvent un rôle central dans ces domaines. La promotion du leadership féminin et la présence d'un plus grand nombre de femmes dans la fonction publique ont un effet positif profond sur le bien-être des communautés et en particulier des familles, des femmes et des minorités ethniques et raciales, et encouragent la confiance des citoyens dans les

² Pour veiller à l'adaptation locale de ce manuel, il conviendra de mentionner ici les engagements, les objectifs et les politiques de chaque pays au niveau national (par exemple, les lois sur l'égalité des sexes, la signature de la CEDAW, etc.). Les équipes de projet pourront consulter les responsables de l'égalité des genres de leurs pays respectifs pour obtenir ces informations.

³ UN Women. 2014. *World Survey on the Role of Women in Development 2014: Gender Equality and Sustainable Development*. p12, 16.; and World Bank. 2011. *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*. p xxiii.

⁴ World Bank. 2011. *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*. p3.

institutions représentatives⁵. On observe même que les décisions d'investissement des leaders locaux varient selon le genre dans les villages ruraux, malgré le faible taux d'alphabétisme, le statut peu élevé et l'expérience limitée des femmes leaders⁶. Le développement durable n'est pas possible sans la participation de la moitié de la population et le leadership des femmes, et les inégalités et l'exclusion entre les genres qui ne cessent de s'aggraver continuent de menacer gravement la stabilité et la résilience sociales. Bien que les obstacles soient importants, les coûts de l'inaction le sont encore plus et l'investissement dans les femmes et les femmes leaders dans le cadre de stratégies axées sur le genre, qui s'attaquent délibérément aux obstacles et reconnaissent leurs droits et leurs capacités, permettra de construire un monde juste et durable.

Le DCC contribue à la réalisation de l'autonomisation⁷ et du leadership des femmes par des actions concrètes qui augmentent le pouvoir et la puissance d'action des femmes dans le développement communautaire.

De nombreux projets DCC exigent qu'un pourcentage minimum de femmes soit présent dans les réunions de village, que leurs besoins prioritaires soient inclus dans la sélection finale des sous-projets, qu'elles aient accès aux infrastructures, aux services de base et aux possibilités de revenus associées à la mise en œuvre des sous-projets, et que des sièges leur soient réservés au sein des comités. D'autres mesures visent à créer un environnement favorable, par exemple des réunions réservées aux femmes, la présence ou la prise en charge des enfants lors des réunions, et le recrutement d'animatrices. Si ces stratégies ont été essentielles pour permettre aux femmes d'accéder à ces nouveaux espaces d'expression et d'action, elles ne suffisent pas à elles seules. Plutôt que de se limiter à assurer la présence des femmes, les efforts doivent se concentrer sur la qualité de leur participation pour qu'elle soit véritablement utile et non symbolique. Il ne suffit pas que les femmes

Les femmes et les hommes ont souvent différentes priorités. L'expérience de l'Inde montre que les représentants de sexe féminin ont une grande influence sur les décisions politiques au niveau local :

« La réservation d'un siège au conseil municipal influence les types de biens publics fournis. Plus précisément, les leaders investissent davantage dans les infrastructures qui répondent directement aux besoins de leur propre genre. »

(Chattopadhyay, Raghavendra and Duflo, Esther. 2004. *Women as Policy Makers: Evidence from a Randomized Policy Experiment in India*. *Econometrica* 72(5): 1409–43.)

En permettant aux femmes leaders d'être actives dans la prise de décisions concernant les services publics, cette formation peut donc renforcer la capacité d'une intervention de DCC à améliorer les services au niveau de la communauté en s'assurant que les besoins des femmes, qui représentent la moitié de la population, sont dûment pris en compte.

puissent s'asseoir à la table, il faut aussi qu'elles aient toutes les chances de réussir une fois à la table. En ce qui concerne le genre, la formation vise donc deux objectifs principaux : 1) développer les compétences de leadership transformateur des comités communautaires, y compris des membres de sexe masculin,

⁵ Oxfam Novib. 2011. *Women Leading Change: Experiences Promoting Women's Empowerment, Leadership, and Gender Justice: Case Studies of Five Asian Organizations*. p8.; and National Democratic Institute. 2013. *Increasing Women's Political Participation Through Effective Training Programs: A Guide to Best Practices and Lessons Learned*. p55-59.

⁶ Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). *Ain't No Stopping us Now – Women as Policy Makers*. Policy Briefcase No.1. p2.

⁷ La définition de « l'autonomisation des femmes » utilisée dans ce manuel est celle adoptée par le PNUD, à savoir « la confiance en elles-mêmes ; leur droit d'avoir des choix et de faire un choix ; leur droit d'accéder aux opportunités et ressources ; leur droit de pouvoir contrôler leur vie, aussi bien à la maison qu'à l'extérieur ; et leur aptitude à influencer la direction du changement social afin de créer un ordre social et économique plus juste, au niveau national et international ». 2014. *UNDP Gender Equality Strategy 2014-2017*. p27.

afin de changer les normes et les pratiques concernant les relations entre les genres et le statut des femmes ; et 2) développer la capacité des femmes leaders à assumer avec succès leurs rôles de leadership communautaire.

Premièrement, la participation des hommes leaders est essentielle pour créer un environnement propice à l'autonomisation et à l'inclusion des femmes. L'autonomisation des femmes n'est pas « un problème de femmes » qu'elles seules doivent résoudre pendant que les hommes sont déchargés de tout rôle ou responsabilité en la matière. Pour lever les obstacles socioculturels profondément ancrés qui perpétuent la discrimination et l'inégalité entre les genres, les hommes leaders doivent comprendre les préjugés de ces normes ainsi que les avantages de l'égalité pour le développement de l'ensemble de la collectivité, et donc l'importance de devenir des alliés et des défenseurs de l'autonomisation des femmes⁸. L'exclusion des hommes risquerait également d'entraîner des réactions négatives, allant de la violence à l'égard des femmes au rejet du programme de développement.

Deuxièmement, il est essentiel de renforcer les compétences de leadership et la confiance en soi des femmes leaders. Les femmes leaders sont confrontées à une série de défis particuliers en raison d'une longue tradition de discrimination et d'exclusion qui ne les place pas sur la même base que les hommes lorsqu'il s'agit d'occuper de manière efficace des postes de leader dans le domaine public. Ces obstacles ont conduit les femmes à avoir des niveaux d'alphabétisme et d'éducation plus faibles, à douter d'elles-mêmes et à souffrir d'un complexe d'infériorité, ainsi qu'à craindre les critiques et la violence si elles parlent ou agissent au-delà des rôles et des normes traditionnellement imposés par leur culture et leur société⁹. Elles peuvent donc se sentir accablées, intimidées et mal équipées pour s'engager dans des espaces institutionnels publics et formels avec des hommes, surtout lorsqu'elles n'ont pas les connaissances, les compétences, la confiance et les ressources qui leur permettraient de remplir leurs fonctions et de se consacrer à ce type de travail. Leur manque de temps dû à leur affectation aux tâches ménagères et aux soins, à leur importante charge de travail et aux responsabilités liées à leur rôle de procréation, ainsi que l'expérience de la violence domestique et de l'isolement dû au manque de réseaux sociaux et aux restrictions de mobilité, font qu'elles occupent souvent des rôles subordonnés au sein des comités et entravent leur capacité à y participer sur un pied d'égalité avec les hommes¹⁰. Ayant souvent intériorisé leur marginalisation et l'inégalité socioculturelle et structurelle enracinée dans leur environnement, elles peuvent aussi avoir des préjugés contre-productifs et renforcer elles-mêmes les modèles de répartition des rôles qui les maintiennent dans cette situation¹¹.

La mise en place d'espaces réservés aux femmes leaders, où elles disposent d'opportunités et d'outils structurés pour s'examiner et renforcer leurs capacités, peut donc les aider à réimaginer leurs rôles, à

⁸ Garba, P. Kassey. 1999. *An Endogenous Empowerment Strategy: A Case Study of Nigerian Women*. Development in Practice, 9:1-2, p139.

⁹ Di Meco, Lucina. *Women's Political Networks: Defining Leadership, Breaking Barriers, and Fostering Change*. Wilson Center. p14.; and Kenway, Jessica; Lokot, Michelle; Bradley, Chris. 2014. *Women's Leadership: Evidence Review*. Office of Development Effectiveness, Department of Foreign Affairs and Trade, Australian Government. p12-13.

¹⁰ Hoare, Joanna; Gell, Fiona. 2009. *Women's Leadership and Participation: Case Studies on Learning for Action*. Oxfam GB. p6.

¹¹ Oxfam Novib. 2011. *Women Leading Change: Experiences Promoting Women's Empowerment, Leadership, and Gender Justice: Case Studies of Five Asian Organizations*. p11.; Di Meco, Lucina. *Women's Political Networks: Defining Leadership, Breaking Barriers, and Fostering Change*. Wilson Center. p16.; Fonchingong, Charles C. 2006. *Expanding Horizons: Women's Voices in Community-Driven Development in the Cameroon Grasslands*. GeoJournal 65: 137-139. p146.; and Garba, P. Kassey. 1999. *An Endogenous Empowerment Strategy: A Case Study of Nigerian Women*. Development in Practice, 9:1-2, 130-141. p139.

surmonter leurs hésitations et à saisir les occasions d’assumer des rôles de leadership¹². Il a déjà été prouvé que la formation et le renforcement des capacités dans le cadre des programmes DCC permettent aux femmes d’acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour jouer des rôles plus importants dans la vie de la communauté et soutenir les groupes de femmes pour présenter et défendre leurs priorités¹³. En outre, les possibilités de participation à des réseaux de soutien par les pairs, à des activités de mentorat et à des visites d’étude leur permettent d’échanger régulièrement des connaissances, des expériences et des stratégies, et ainsi de renforcer leur confiance individuelle et collective tout en stimulant la réflexion, la motivation et la solidarité¹⁴. Les femmes leaders sont également d’importants exemples pour les filles et les autres femmes et les encouragent à nourrir de plus hautes aspirations¹⁵.

Il convient également de songer à l’importance de l’intersectionnalité sur l’autonomisation des femmes, qui forment un groupe hétérogène de catégories sociales (race, classe, ethnie, âge et religion). Il est possible que ce qui est important pour certains groupes de femmes puisse nuire à d’autres, en fonction de l’importance de ces catégories sociales. Il ne faut donc pas supposer que les femmes leaders agiront automatiquement dans l’intérêt des autres femmes ou des groupes marginalisés, soit parce qu’elles veulent être acceptées par les hommes, soit parce qu’elles ont des idées non progressistes, soit parce qu’elles appartiennent à l’élite et ont des préjugés à l’égard d’autres groupes, ou pour d’autres raisons¹⁶. C’est pourquoi la présente formation aborde l’autonomisation et le leadership des femmes dans un cadre plus large d’inclusion, de droits humains et de renforcement des capacités de tous les leaders, hommes et femmes, pour mettre en œuvre un programme social positif qui contribue au développement de tous les membres de la communauté, notamment des plus marginalisés.

¹² Di Meco, Lucina. *Women’s Political Networks: Defining Leadership, Breaking Barriers, and Fostering Change*. Wilson Center. p9; Oxfam Novib. 2011. *Women Leading Change: Experiences Promoting Women’s Empowerment, Leadership, and Gender Justice: Case Studies of Five Asian Organizations*. p11. And Garba, P. Kassey. 1999. *An Endogenous Empowerment Strategy: A Case Study of Nigerian Women*. *Development in Practice*, 9:1-2, 130-141. p138.

¹³ Independent Evaluation Group. *Women’s Empowerment in Rural Community-Driven Development Projects*. World Bank Group. p19.

¹⁴ Di Meco, Lucina. *Women’s Political Networks: Defining Leadership, Breaking Barriers, and Fostering Change*. Wilson Center. p14.

¹⁵ Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). 2012. *Policy Briefcase, Raising Female Leaders*. Cambridge, MA: JPAL. p4.

¹⁶ Kenway, Jessica; Lokot, Michelle; Bradley, Chris. 2014. *Women’s Leadership: Evidence Review*. Office of Development Effectiveness, Department of Foreign Affairs and Trade, Australian Government. p20.

LE PROGRAMME DE FORMATION ET LE PRÉSENT MANUEL

Introduction

Des décennies d'expérience dans le soutien à la mise en œuvre de projets DCC dans le monde ont permis d'identifier le potentiel des institutions communautaires pour promouvoir l'inclusion et l'égalité, et la nécessité de renforcer les capacités de leadership des institutions locales et des femmes leaders pour atteindre cet objectif. Cependant, alors qu'il existe des supports de formation sur le développement local participatif, le leadership et le leadership des femmes, la résolution des conflits et la médiation, les droits humains, et les compétences nécessaires à la vie courante, il n'existe pas de manuel complet consacré au développement des compétences non techniques de leadership qui intègre tous ces aspects et est destiné aux institutions communautaires dans les projets DCC. Le présent manuel entend combler le manque de ressources disponibles dans ce domaine.

Cette formation a donc été développée par le Groupe de solutions mondiales pour le DCC du Pôle mondial d'expertise en durabilité sociale et inclusion de la Banque mondiale afin d'aider les gouvernements clients en leur fournissant des ressources qu'ils pourront utiliser pour renforcer les capacités de leadership et les compétences non techniques des institutions communautaires et des femmes leaders. Les recherches documentaires sur le renforcement des capacités de leadership et l'autonomisation des femmes au niveau communautaire ont attiré l'attention sur la nécessité d'une formation aux compétences non techniques axée sur les aspects psychologiques et les normes, avec des éléments probants de son efficacité. La participation des hommes et le soutien aux femmes leaders par le biais de formations structurées, d'occasions d'appliquer les connaissances et les compétences acquises, ainsi que d'échanges et de réseautage sont autant d'approches considérées comme efficaces. Ce programme de formation a été élaboré en tenant compte de ces enseignements et recommandations, et ce manuel s'inspire à la fois des manuels de formation des projets soutenus par la Banque mondiale et de documents externes accessibles au public issu de différents projets et organisations à travers le monde. La liste des travaux de recherche et des manuels de formation consultés est disponible à l'annexe 5.

But et objectifs

Le but de ce programme de formation est de développer les capacités de leadership transformateur des institutions communautaires pour promouvoir l'inclusion et l'autonomisation des femmes dans les communautés visées par les projets DCC. Les objectifs du programme de formation sont les suivants :

- Développer la sensibilisation, les connaissances, les compétences et l'engagement des institutions communautaires pour qu'elles deviennent des leaders transformateurs et plaident en faveur de communautés équitables, inclusives et pacifiques.
- Renforcer le comité en tant qu'institution communautaire promouvant les droits des femmes et des groupes marginalisés (tels que les déplacés/rapatriés, les minorités ethniques, les personnes vivant avec des handicaps, etc.) dans le cadre des efforts déployés par la communauté pour fixer des objectifs de développement et les atteindre.
- Donner aux femmes siégeant au comité les connaissances, les compétences et les expériences pertinentes qui leur permettront de devenir des leaders communautaires sûres d'elles-mêmes, efficaces et résilientes.

Participants

Cette formation s'adresse aux comités communautaires DCC élus (membres femmes et hommes) qui ont pour mandat de diriger les efforts de développement au sein de la communauté. Les chefs traditionnels et religieux peuvent également être invités aux côtés de ces membres, selon le contexte. Une série de sessions est réservée aux femmes siégeant à ces comités, car elles abordent spécifiquement les défis auxquels les femmes leaders sont confrontées. Les sessions générales et celles réservées aux femmes peuvent être utiles pour les projets DCC qui ciblent d'autres types de groupes communautaires, comme les groupes d'entraide, les groupes autochtones, les groupes de jeunes, etc. La formation est axée sur le renforcement des capacités des groupes et aborde les compétences individuelles uniquement dans le cadre des capacités collectives. Il n'est pas nécessaire que les participants soient alphabétisés.

Approche

Cette formation utilise une approche fondée sur les droits et les valeurs, introduisant les concepts d'inclusion et de droits humains tout en tenant compte de la culture locale, car les initiatives qui sont trop détachées du contexte culturel et tentent de déstabiliser trop ouvertement les rapports de force profondément ancrés dans la société risquent d'échouer et d'être rejetées¹⁷. Et parce que des concepts tels que le leadership, les droits et l'exclusion n'ont pas la même signification selon les cultures et les communautés, la formation utilise une approche non prescriptive et non contraignante qui encourage la réflexion et la recherche de solutions locales. Elle vise principalement à créer l'espace et à fournir le cadre conceptuel permettant aux participants d'examiner, d'analyser de manière critique, de comprendre et de formuler leurs propres points de vue, en réfléchissant sur leurs propres idées et contextes ainsi que sur d'autres idées qui peuvent être nouvelles. Elle engage ensuite les comités dans un processus de définition d'objectifs et de planification d'actions pour qu'ils puissent appliquer leurs connaissances et compétences pour contribuer au changement social. Ces sessions de formation structurée sont ensuite suivies : 1) d'un accompagnement par des facilitateurs communautaires pour apprendre par la pratique ; et 2) de formations de remise à niveau pour examiner les progrès réalisés dans le cadre des plans d'action.

Le volet de formation réservé aux femmes est également composé de trois parties :

- 1) Formation structurée – Sessions de formation structurée réservées aux femmes et axées sur le renforcement de la confiance en soi et la résilience, qui visent à apporter un soutien supplémentaire aux femmes leaders dans un environnement réservé aux femmes, où elles peuvent s'exprimer librement sans se sentir surveillées par les hommes.
- 2) Occasions de pratique – Une activité ou un projet permettant aux femmes leaders d'exercer leurs capacités de leadership et de les utiliser pour mobiliser et autonomiser d'autres femmes dans la communauté. L'activité ou le projet devrait disposer de fonds spécifiques et être choisi par les femmes elles-mêmes, en fonction de leurs priorités, de leurs contraintes et du contexte. Des exemples d'activités pourraient être l'apprentissage et l'action collective en matière de santé et d'hygiène, la formation et la gestion de groupes d'entraide et d'épargne¹⁸, la formation

¹⁷ Milazzo, Annamaria; Goldstein, Markus. 2017. *Governance and Women's Economic and Political Participation: Power Inequalities, Formal Constraints and Norms*. World Development Report 2017 Background Paper, Governance and the Law. p30.

¹⁸ Pour plus d'informations sur les collectifs d'autonomisation des femmes (WEC), voir la Fondation Bill et Melinda Gates à l'adresse <https://www.gatesfoundation.org/equal-is-greater/accelerators/>

professionnelle et commerciale et le soutien aux entreprises féminines, ainsi que l'éducation non formelle telle que l'apprentissage du calcul et de la lecture¹⁹.

- 3) Plateformes de soutien – Possibilités de réseautage permettant aux femmes leaders de communiquer régulièrement pour réfléchir ensemble à leur parcours de dirigeantes, et possibilités de mentorat qui exposent les femmes leaders à des modèles dans la société. Ces réseaux peuvent même devenir de vastes réseaux institutionnels ou des associations de femmes, soutenus par la société civile ou les services publics concernés. Le fait que la formation puisse être dispensée conjointement pour des villages voisins, en réunissant des femmes de plusieurs comités, peut faciliter la création d'un réseau de pairs.

La formation structurée en classe, à elle seule, ne suffit pas pour atteindre durablement les objectifs d'apprentissage. Le programme de formation n'est donc pas un événement isolé, mais plutôt un programme cohérent dispensé tout au long d'un projet, avec des apports, des actions et un suivi régulier, contribuant à un vaste processus d'autonomisation dynamique et pertinent. Il permet ainsi de modifier progressivement les attitudes et les comportements, en favorisant l'émergence de modèles de leadership transformateur.

Méthodologie

La formation utilise une méthodologie d'apprentissage participatif pour adultes ; le contenu et le processus d'apprentissage visent à donner aux participants des moyens d'agir. Les formateurs sont des animateurs plutôt que des enseignants, chargés d'orienter un processus incitatif qui aide les participants à examiner et à comprendre les concepts clés plutôt que de transmettre des connaissances en sens unique. Les participants contribuent activement aux sessions, plutôt que d'assister passivement aux cours. Ils apprennent et formulent des idées dans le cadre d'un processus interactif et collectif de discussion et d'analyse, de mise en pratique des compétences et d'application des idées pour identifier les problèmes et les solutions. La formation participative respecte, apprécie et mobilise les connaissances théoriques et pratiques des apprenants adultes, en les encourageant à réfléchir, à s'appuyer sur leur savoir et à assumer la responsabilité de leur parcours d'apprentissage collectif de manière autodirigée, plutôt que de se voir imposer des changements par le formateur. Cette formation aborde des sujets potentiellement controversés, et il est donc important de créer un climat de confiance qui encourage les participants à faire preuve d'ouverture d'esprit et à exprimer leurs différents points de vue tout en collaborant de manière respectueuse. Elle vise également à promouvoir un sentiment d'unité et un esprit d'équipe au sein des comités, qui doivent collaborer pour atteindre les objectifs de développement communautaire.

Les techniques employées dans la formation comprennent :

- Questions de discussion – questions ouvertes, brèves et directes, visant à présenter des thèmes et à stimuler la réflexion et la discussion ; les questions s'appuient souvent les unes sur les autres pour faire avancer l'analyse et la discussion ; avec l'expérience, le formateur pourra décider d'ajouter des questions ou de les poser différemment, en fonction de son expérience passée.
- Remue-méninges – il s'agit de recueillir auprès des participants le plus grand nombre possible d'idées sur un thème ou des questions spécifiques ; toutes les contributions devraient être prises

¹⁹ Ce manuel ne prescrit pas d'activités spécifiques, mais en propose uniquement à titre d'exemples d'occasions de pratique. Chaque projet devrait examiner quelles activités pourraient être réalisables et éligibles aux fins de mise en œuvre, en tenant compte de leur pertinence, de leur portée et des ressources disponibles dans le cadre du projet DCC.

en compte, sans censure, modification ou sélection ; le remue-méninge est un bon moyen de présenter un nouveau thème ou de lancer une activité.

- Petits groupes de discussion – formation rapide de petits groupes pour examiner une question et trouver ou échanger des idées ; les petits groupes sont moins intimidants et donc plus propices au partage d'idées et d'expériences ; ils permettent aux personnes moins sûres d'elles-mêmes de participer davantage aux discussions et de gagner en assurance pour prendre la parole dans un groupe plus large.
- Explications – brefs exposés qui présentent les points clés pour la discussion et les échanges.
- Activités de groupe – activités interactives (par exemple, jeux de rôle, marches pédagogiques, vrai ou faux, etc.) qui rendent l'apprentissage participatif et agréable, et aident les participants à mettre en pratique les compétences abordées dans la formation, telles que la communication, l'écoute, le travail d'équipe, etc.
- Travail de groupe – formation de petits groupes pour examiner une question ; selon l'objectif de l'activité, les groupes peuvent être organisés en comités pour renforcer l'esprit d'équipe ou au hasard en groupes mixtes pour que les participants puissent travailler et échanger des idées avec des personnes extérieures à leur communauté ; les considérations de genre devraient toujours être prises en compte.
- Travail en binôme – groupes de deux ; permet à chaque participant d'avoir plus d'espace pour exprimer ses opinions alors que certains participants peuvent se montrer timides ou dominants dans des groupes de plus grande taille ; il est difficile de garder le silence dans un binôme !
- Comptes rendus – recueil de toutes les idées des différents groupes ou binômes ; le compte rendu à tour de rôle consiste à obtenir un point de chaque groupe jusqu'à ce que toutes les idées aient été exprimées ; ce système permet une contribution égale de tous les groupes tout en évitant les répétitions.
- Séquences énergisantes – jeux ayant pour objet de détendre les participants entre les activités ou de leur donner de l'énergie en vue d'une activité d'apprentissage ; utiles pour rompre la monotonie ; insufflent de l'énergie en faisant bouger les participants ; ludiques et divertissants. Ces séquences peuvent également être intégrées aux activités d'apprentissage, par exemple lorsqu'il est demandé aux participants de se lever ou de se déplacer dans la pièce ; notez que les participants ont toujours la possibilité de se soustraire aux activités nécessitant un contact physique (elles ont été évitées dans ce manuel).
- Résumés – brèves synthèses visant à consolider les principaux points et les enseignements à tirer d'une activité ou d'une session.

Structure

Ce manuel se compose de 13 sessions. Les sessions 1 à 10 sont destinées aux femmes comme aux hommes, tandis que les sessions 11 à 13 sont réservées aux femmes. Les sessions sont séquentielles et complémentaires, tout en étant autonomes. Elles peuvent donc être utilisées séparément et adaptées à différents programmes en fonction de leur pertinence par rapport au contexte et aux besoins du projet, et intégrées aux programmes de formation existants pour compléter les sessions axées sur les compétences techniques. Les sessions de formation structurée peuvent être dispensées en une seule fois sur quatre jours (trois pour les sessions conjointes et un pour les sessions réservées aux femmes), et un exemple de programme est fourni à la page 21. Toutefois, lorsqu'il est difficile pour les participants de se libérer pour quatre jours, la formation peut s'étaler sur une plus longue période, et les formateurs

peuvent utiliser les durées indiquées pour chaque session pour élaborer un programme adapté à leur contexte.

Chaque plan de session est assorti d'orientations détaillées et suit la structure de base suivante :

- **Objectifs d'apprentissage** : ce que les participants doivent savoir ou savoir-faire à la fin de la session.
- **Tableaux récapitulatifs** : résumé succinct du cadre de la session, y compris la durée de chaque étape (qui peut être modifiée en fonction des besoins des participants), les méthodes utilisées à chaque étape et les supports nécessaires.
- **Étapes** : le déroulement du contenu et des activités, y compris les méthodes utilisées, les questions à poser, les exemples d'explications et de résumés, et les exemples de réponses pour aider l'animateur à se préparer et à orienter la discussion.

Tout au long du manuel, les mots en *italique* sont des exemples de textes que les animateurs peuvent utiliser.

Contenu

Le contenu de la formation a uniquement pour but de fournir un cadre d'exploration ; la majorité des idées devraient venir des participants pendant les discussions et les activités interactives. Les sessions se concentrent sur le développement de la sensibilisation et de la pensée critique sur le leadership inclusif, puis sur le renforcement des compétences et des aptitudes de base des leaders pour les aider à identifier et à traiter les questions d'inclusion au sein de leur communauté. Le tableau ci-dessous présente un résumé du contenu des sessions de formation :

N°	Session	Objectifs (ce que les participants devraient être en mesure de faire à la fin de la session)
1	Activités d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les objectifs de la formation • Expliquer les thèmes et le programme de la formation • Se sentir à l'aise entre eux et avec l'animateur • Comprendre les règles de base
Esprit de leadership transformateur		
2	Comprendre le leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer la définition du leadership • Distinguer les différents styles et qualités de leadership • Comprendre les qualités d'un bon leader et les compétences requises
3	Leadership et DCC	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer les valeurs et les principes du DCC et leur application dans le cadre du leadership communautaire • Avoir une compréhension théorique et pratique de la redevabilité • Démontrer une compréhension des droits humains et de leur lien avec le leadership communautaire • Commencer à appliquer les droits humains dans leur travail
4	Comprendre la discrimination, l'exclusion et l'inégalité	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer les concepts de la discrimination, de l'exclusion et de l'inégalité • Identifier la discrimination, l'exclusion et l'inégalité dans leur communauté et en analyser leurs causes profondes

		<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer la différence entre le sexe et le genre • Comprendre les normes de genre et leur impact sur la communauté • Réfléchir de manière critique aux normes sociales qui favorisent l'inégalité et entravent le développement de la communauté
5	Leadership et changement social	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre leurs rôles et responsabilités en tant que leaders du changement social • Communiquer une vision et des objectifs communautaires pour faire évoluer la société • Utiliser les outils d'analyse des parties prenantes et d'analyse FFOD (forces, faiblesses, opportunités, difficultés) pour aider à planifier les initiatives de changement social • Examiner les compétences de leadership nécessaires à la réalisation de leurs plans d'action pour le changement social
Compétences en leadership transformateur		
6	Compétences en communication	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'importance d'une bonne communication pour un leadership efficace • Expliquer les différents canaux et principes de la communication • Pratiquer des techniques de communication telles que l'écoute active, la prise de parole en public et la présentation • Améliorer leurs aptitudes à communiquer efficacement • Comprendre la boucle de rétroaction des mandants et leurs rôles au sein de cette boucle
7	Capacités de plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le concept de plaidoyer et son application pour promouvoir le changement social • Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer
8	Aptitudes à résoudre les conflits et les problèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les concepts de base des conflits • Comprendre le rôle des leaders communautaires dans la résolution des conflits • Faciliter un dialogue • Appliquer un processus par étapes pour résoudre des conflits ou des problèmes par la médiation
9	Compétences de collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'importance de la confiance et du travail d'équipe pour être un comité de leaders efficace • Continuer de renforcer la confiance et les capacités de travail d'équipe avec les autres membres du comité
10	Planification et évaluation pour un leadership efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir leurs idées sur le leadership et leurs plans d'action • Autoévaluer leurs capacités de leadership
Leadership féminin (femmes uniquement)		
11	Confiance en soi	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'importance de l'estime de soi pour réaliser son potentiel de leader et comment la renforcer • S'inspirer d'exemples de femmes leaders • Avoir une prise de conscience accrue des droits des femmes • Identifier leurs forces et faiblesses et les moyens de pallier ces dernières

		<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une image plus positive de soi
12	Résilience	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'importance de la résilience et l'élaboration de stratégies pour la promouvoir • Comprendre le réseautage et les moyens d'obtenir un soutien des réseaux • Relever les défis et prendre soin de soi
13	Identification des besoins et planification²⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins des femmes au sein de la communauté • Comprendre les formes de violence basée sur le genre et comment signaler les cas • Identifier les projets ou activités susceptibles de répondre aux besoins des femmes au sein de la communauté
	Projet visant les femmes (activité post-formation)	<ul style="list-style-type: none"> • Les femmes leaders des comités DCC mettent en œuvre une activité ou un projet axé sur l'autonomisation économique ou le bien-être social des femmes (l'activité ou le projet devrait avoir été identifié pendant la formation au leadership et en consultation avec les femmes de la communauté) • Renforcer les capacités des femmes dans les domaines techniques liés à l'activité ou au projet
	Plateformes de soutien (activité post-formation)	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des réseaux de soutien par les pairs où les femmes leaders peuvent, de manière informelle ou formelle, échanger leurs expériences et renforcer la solidarité avec d'autres femmes leaders au sein et en dehors de leurs communautés • Mettre en place des plateformes de mentorat informelles ou formelles permettant aux femmes leaders d'échanger leurs expériences avec d'autres femmes leaders plus expérimentées, tant au sein de leur propre communauté qu'en dehors
Sessions de suivi		
	Formation de remise à niveau	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les participants à la formation au leadership (hommes et femmes), rafraîchir les notions et les compétences acquises lors de la formation initiale après les avoir appliquées dans la pratique • Revoir leurs plans d'action pour le changement social et évaluer les progrès et la voie à suivre • Réévaluer leurs capacités à l'aide de l'outil d'évaluation des capacités

²⁰ Cette session comprend une rubrique destinée à informer les femmes leaders sur comment signaler les cas de violence à l'égard des femmes et des filles et/ou d'autres formes de violence basée sur le genre (VBG) qui peuvent être portés à leur attention. Conformément à la note de bonnes pratiques du cadre environnemental et social (CES) sur les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels dans les opérations IPF, il est recommandé à tous les projets d'identifier et de localiser un ou plusieurs prestataires de services qualifiés en matière de VBG, les ONG et les organisations communautaires pertinentes dans les communautés du projet, ou d'autres prestataires de services répondant aux normes internationales en matière de prestation de services liés à la VBG. L'équipe de projet devrait donc disposer d'un inventaire des services de lutte contre la VBG disponibles pour la partager avec les femmes leaders, y compris les protocoles d'orientation existants, ainsi que les experts en VBG ou les points focaux du projet. Ceci est nécessaire pour fournir aux formateurs les informations qu'ils communiqueront aux participants pendant cette session.

Les sessions qui se concentrent sur les aspects de l'inclusion en rapport avec le genre et les femmes peuvent être adaptées pour se concentrer sur différentes dimensions sociales ou différents groupes, selon l'objectif du projet et le contexte.

Résultats

Les résultats des sessions de formation structurée devraient inclure :

- 1) Un plan d'action communautaire pour le changement social
- 2) Une liste des activités proposées pour autonomiser les femmes et des plans d'action afférents

Adaptation contextuelle

Ces sessions de formation sont conçues comme un ensemble de supports de base dont le contenu et les méthodes devraient être adaptés, voire étendus, au contexte de chaque projet, testés dans la pratique avec un petit nombre de comités, puis révisés en fonction des résultats obtenus et des compétences des formateurs et des experts locaux, avant d'être déployés à grande échelle. Il s'agit notamment de l'adaptation technique (comme prise en compte d'informations et de données au niveau national sur les effets sociaux et économiques de l'inégalité), de l'adaptation culturelle (comme la garantie de l'adéquation culturelle des différentes méthodes ou activités), ainsi que de l'intégration de techniques issues des pratiques traditionnelles pour les rassemblements communautaires et d'exemples concrets issus du contexte local. Si l'adaptation est essentielle, elle doit rester fidèle à l'esprit et au contenu de l'original, en respectant les objectifs fondamentaux de chaque session. Les enseignements tirés, y compris les observations des participants et des formateurs, devraient être examinés régulièrement tout au long du projet et les manuels et modules devraient être actualisés et améliorés en conséquence. Cela permet de garantir la pertinence et l'adéquation de la formation au contexte local, aux défis et opportunités du moment, ainsi qu'à l'environnement politique au sens large, aux cadres juridiques et aux réponses institutionnelles. Dans le cas contraire, vous risquez de vous déconnecter du projet et d'aliéner les participants. Il est également important d'encourager l'appropriation locale de la formation et de ses objectifs et de promouvoir la compréhension de sa valeur. Il serait aussi idéal de réaliser une analyse contextuelle des questions de genre (ou autres) dans la zone d'intervention du projet afin d'orienter l'adaptation des supports de formation, et de disposer d'experts des questions de genre (ou autres) pour aider les équipes à élaborer des stratégies et des solutions tout au long de la mise en œuvre du projet.

Traduction

L'utilisation d'une langue parfaitement comprise des participants est essentielle à l'efficacité et à la réussite de tout programme de formation, et une traduction inexacte des supports de formation peut entraîner des malentendus potentiellement préjudiciables. Il est donc important que les formateurs parlent et comprennent la langue locale des participants et que les supports de formation soient traduits avec justesse suffisamment à l'avance. Des essais sur site devraient permettre de vérifier l'exactitude des termes et expressions utilisés, et les améliorations proposées devraient être prises en compte avant le début des sessions.

Formateurs/animateurs

La qualité des formateurs est essentielle à l'efficacité et au potentiel de mise à l'échelle de tout programme de formation, car de mauvais formateurs peuvent donner de mauvais résultats, quelles que

soient les compétences des participants ou la qualité des supports. Cet aspect est particulièrement important dans le cas d'une formation au leadership transformateur et aux compétences non techniques, compte tenu du caractère sensible de ces sujets. Pour utiliser au mieux ce manuel, les formateurs devraient avoir une connaissance de base du DCC, une expérience et des compétences en matière d'animation communautaire, une bonne compréhension de la dynamique communautaire concernant l'exclusion et le genre, et une volonté de promouvoir l'inclusion et l'autonomisation des femmes. Concernant la discrimination, il est également important que les formateurs examinent et abandonnent leurs propres préjugés, qui reflètent souvent ceux des normes dominantes. Il est donc essentiel d'investir suffisamment de temps et de ressources pour former un groupe de formateurs qualifiés, pour renforcer le potentiel des formations, mais aussi pour obtenir les meilleurs résultats possibles et éviter tout effet négatif lié à d'éventuelles insuffisances. La connaissance technique des concepts clés, les compétences en matière de techniques d'apprentissage participatif des adultes et la compréhension des supports de formation devraient être acquises lors de formations avec des maîtres formateurs hautement qualifiés qui peuvent également fournir un soutien et des orientations en assurant un encadrement pendant les sessions. Les formateurs devraient également se réunir périodiquement pour examiner et partager leurs expériences, y compris les succès et les problèmes rencontrés, et identifier les domaines à améliorer. Des exemples de mandats pour les maîtres formateurs et les formateurs communautaires sont reproduits à l'annexe 4.

Il devrait y avoir au moins un nombre égal de formateurs de sexe féminin et de sexe masculin. Pour chaque formation, il est préférable de disposer d'une équipe de deux formateurs, si possible un homme et une femme, qui devraient incarner l'esprit d'équipe et la coopération harmonieuse, en animant les sessions à tour de rôle et en se soutenant mutuellement. La bonne animation d'une formation peut être difficile et épuisante, et la coanimation permet de partager la charge de travail et d'apporter une supervision utile. Les animateurs devraient parler la langue locale et, si possible, être originaires de la région. Des animatrices devraient animer les sessions réservées aux femmes.

Rôle du formateur/facilitateur

Le rôle du formateur est de faciliter l'interaction et les échanges entre les apprenants en mettant en place les cadres de discussion, en créant un environnement propice à l'apprentissage et au partage, en encourageant la participation active et en soutenant les participants. Bien que ce manuel ait pour but d'aider les animateurs à superviser les sessions avec confiance et efficacité, il s'agit fondamentalement d'un outil souple qui vise à inspirer et à stimuler leur créativité plutôt que de leur imposer des restrictions. Les animateurs sont libres de modifier et d'adapter les activités et les exercices en conséquence, pour intéresser les participants et atteindre les objectifs d'apprentissage compte tenu de la situation. Leur objectif est d'autonomiser les participants en renforçant leur confiance en eux et en les dotant des connaissances et des compétences nécessaires pour devenir des leaders communautaires transformateurs. La formation doit donc se dérouler dans une atmosphère propice à l'apprentissage par la réflexion, le partage, la pratique et l'expérimentation, où les participants se sentent à l'aise pour demander de l'aide lorsqu'ils ont des hésitations ou des doutes. Il incombe au facilitateur de créer un espace physique et psychologique favorable au déroulement de ce processus d'apprentissage collaboratif, de guider les participants lors des exercices, et de mettre en évidence les connaissances et l'expérience des participants, pour favoriser un partage et des discussions fructueuses qui contribueront à atteindre les résultats d'apprentissage. Les animateurs ne doivent pas tout savoir ou avoir toutes les réponses. Leur rôle n'est pas d'enseigner, mais d'aider les participants à tirer leurs propres conclusions dans le cadre de

discussions, d'activités et de réflexions. En fait, un bon animateur apprend autant que les participants, car il réussit à extraire les éléments de base de la formation des participants eux-mêmes.

Vu que cette formation examine des sujets potentiellement sensibles et controversés et vise à remettre en question la discrimination et l'inégalité, il est possible qu'elle suscite des préjugés et des réactions d'opposition ou d'hostilité et que certains participants se sentent menacés ou sur la défensive. L'animateur doit donc être très habile pour questionner les préjugés tout en entretenant un climat d'ouverture. Son rôle est d'aider les participants à remettre en question leurs propres hypothèses et à changer leurs attitudes de l'intérieur, sans jamais se livrer à des attaques personnelles, ébranler leur assurance, ni perturber le climat de confiance et de sécurité. L'animateur devrait s'efforcer de tenir un discours respectueux afin de permettre un examen plus approfondi des questions, mais aussi de juger s'il est préférable d'éviter les activités trop controversées ou les discussions qui pourraient faire plus de mal que de bien.

Calendrier

Il est recommandé que la formation soit organisée après que les comités ont été formés, en parallèle avec toute formation technique prévue dans le contexte du projet DCC. Les clients peuvent décider du meilleur moment pour intégrer les sessions en fonction de la disponibilité et de la capacité d'assimilation des participants, ainsi que des priorités du cycle du projet. D'autres composantes de la formation devraient être dispensées à différents moments du cycle de vie du projet ; pour plus de détails, voir le programme à la page 22. Pour les sessions de formation, choisissez une période de l'année et un horaire qui conviennent aux participants compte tenu de leur vie professionnelle et familiale, en pensant particulièrement aux femmes, pour éviter que le programme n'alourdisse davantage leur charge de travail non rémunéré.

Durée

Un exemple de programme est donné à la page 22 pour une formation dispensée en une seule fois, mais la durée de chaque session vous permettra de planifier une formation étalée sur une plus longue période. La durée de chaque session est donnée à titre indicatif ; certaines sessions pourront être plus longues et d'autres plus courtes. L'animateur devrait déterminer un rythme approprié pour chaque session et pour l'ensemble de la formation, tout en veillant à ce que les objectifs soient atteints en temps voulu. De courtes pauses café et des pauses déjeuner plus longues (le cas échéant) devraient être prévues, car il est important de donner aux participants le temps de se reposer, de refaire le plein d'énergie, d'avoir des discussions informelles et de créer des réseaux.

Logistique

Une formation bien organisée et délivrée peut grandement influencer l'expérience d'apprentissage des participants. Le lieu choisi devrait être suffisamment grand pour que tous les participants puissent s'asseoir en cercle ou se répartir en petits groupes, être suffisamment éclairé et aéré, et disposer du mobilier approprié (tables et chaises, chevalets pour tableaux de papier ou possibilité de les suspendre à une corde en l'absence de murs). Il devrait également être confortable, sans risque d'interruptions, accessible par tous les participants (en particulier les handicapés et les femmes dont la mobilité est restreinte) et dans un cadre sûr et politiquement neutre. Dans la mesure du possible, la formation devrait être organisée conjointement pour les comités de deux ou trois villages voisins, pour que les exercices de

groupe puissent être réalisés soit dans des groupes de comités mixtes, soit dans leurs propres groupes de comités, et pour que les participants puissent être exposés à des points de vue extérieurs et créer des réseaux avec des personnes extérieures à leur communauté. Le nombre de participants à chaque formation devrait approximativement être compris entre 20 et 40. Les coûts de transport et d'hébergement, ainsi que les pertes de revenu liées à la participation à la formation, devraient être couverts. Les obstacles à la participation des femmes dus à la garde des enfants devraient être éliminés et des aménagements devraient être prévus pour que les mères puissent amener leurs enfants.

Supports

Le formateur devra préparer à l'avance tous les supports de formation nécessaires. Un ensemble standard de supports comprend généralement des instruments d'écriture (craie, marqueurs de couleur, stylos, etc.), des tableaux de papier, du papier ou des cartes de couleur, du ruban adhésif pour accrocher les tableaux de papier ou les feuilles de papier, des notes repositionnables, une balle ou un objet similaire qui peut être lancé, des étiquettes nominatives ou adhésives et une horloge. Un cahier et un stylo devraient être fournis à chaque participant, et des collations, des boissons, des tasses, des assiettes et des serviettes devraient être prévues en quantité suffisante. Les formateurs devraient avoir leur manuel de formation à portée de main ainsi que tout autre support visuel préparé à l'avance. Lorsque des technologies et applications numériques sont disponibles et utilisées, les animateurs devraient également envisager la préparation de supports connexes.

Certification

Des certificats devraient être remis à l'issue de la formation. Ils fournissent une représentation tangible des acquis, qui peut être particulièrement utile aux participants sans instruction, tout en contribuant à la visibilité et à la crédibilité du programme.

Durabilité

Dans un souci de durabilité, ces programmes de formation peuvent être intégrés dans des systèmes de formation susceptibles d'offrir un programme régulier à grande échelle, voire de développer une capacité digitale, le cas échéant. À terme, des programmes élargis devraient être élaborés sur la base d'une analyse des besoins et d'un processus consultatif avec les participants cibles et les autres parties prenantes. En outre, la capacité est susceptible d'augmenter ou de diminuer à tout moment, et la capacité actuelle n'est pas une garantie de la capacité future. Il est donc essentiel de garder à l'esprit qu'il est crucial de fournir des ressources suffisantes et un environnement institutionnel propice dans lequel les institutions citoyennes peuvent continuer d'appliquer leurs capacités pour les aider à les maintenir et à les renforcer.

Mesure de l'impact

Pour évaluer l'efficacité de la formation, il est important que : 1) la formation soit évaluée par les participants ; et 2) les principaux impacts de la formation sur l'inclusion et l'autonomisation des femmes soient évalués grâce à des outils d'évaluation qui établissent des niveaux de référence et mesurent les progrès et l'impact par le biais d'indicateurs de résultats. Un exemple d'évaluation par les participants à l'issue de la formation est fourni à l'annexe 2. Une liste d'exemples d'indicateurs permettant un suivi et une évaluation plus approfondis est fournie à l'annexe 3.

Mises en garde

Bien qu'un programme de renforcement des capacités puisse fortement contribuer à l'instauration d'un leadership transformateur et promouvoir le changement social, l'autonomisation est un processus complexe qui ne dépend pas uniquement de la formation. L'impact potentiel de cette initiative de formation dépend de l'environnement dans lequel elle est offerte. Par exemple, les quotas et la formation peuvent nuire aux femmes leaders en leur confiant davantage de responsabilités ou en les exposant à des réactions négatives si les structures qui maintiennent les obstacles à l'égalité restent en place aux niveaux institutionnel et systémique, y compris les environnements politiques et juridiques au sens large. Cette formation n'est qu'un outil et non une fin en soi ; elle a plus de chances de transformer des normes préjudiciables lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie de changement et une structure de soutien plus larges.

CONSEILS ET ORIENTATIONS À L'INTENTION DES FORMATEURS

- **Soyez bien préparé et bien organisé.** Assurez-vous d'avoir bien lu et compris le manuel, d'avoir bien saisi les objectifs de chaque session et de l'ensemble de la formation, d'avoir une connaissance et une expérience suffisantes des sujets abordés, d'avoir répété les étapes et les méthodes et préparé vos exemples, et de savoir quelles adaptations apporter au manuel. Assurez-vous que vous vous êtes mis d'accord avec votre co-formateur sur vos rôles respectifs et le partage des responsabilités tout au long de la formation, afin de garantir une exécution et un partenariat efficaces. Assurez-vous que le lieu et les supports sont prêts.
- **Soyez ponctuel et jamais en retard.** Si vous ne respectez pas les horaires de la formation, les participants ne le feront pas non plus.
- **Prenez votre temps.** Trouvez le rythme qui convient aux participants.
- **Communiquez clairement** les tâches et la durée des activités.
- **Posez des questions ouvertes** pour encourager les participants à donner leur avis et pour évaluer ce qu'ils comprennent ou ne comprennent pas. Les questions ouvertes sont celles auxquelles on ne peut répondre par oui ou par non.
- **Ne vous contentez pas d'une seule réponse.** Continuez de demander : « *Autre chose ? Quelqu'un souhaite ajouter quelque chose ?* » Posez des questions complémentaires pour encourager les participants à approfondir un sujet.
- **Surveillez et gérez le niveau d'énergie.** Soyez à l'affût de signes de fatigue ou d'ennui. Faites le point avec les participants, et lorsqu'ils sont fatigués, faites une séquence énergisante ou une pause.
- **Changez régulièrement de méthode** pour maintenir l'intérêt et la concentration des participants. Utilisez différentes activités (discussions de groupe, activités de groupe, exercices pratiques, jeux de rôle, etc.) à différents moments de la formation. Organisez des sessions plus actives, en particulier après le déjeuner ou en milieu de journée, lorsque les participants sont les plus assoupis.
- **Gérez bien votre temps.** Décidez du temps nécessaire à chaque session et essayez de couvrir tous les points prévus dans le temps imparti. Des sessions trop rapides peuvent être une source de frustration ou de confusion pour les participants, tandis que des sessions trop lentes peuvent être source d'ennui et de distraction.
- **Utilisez un langage simple et courant et évitez le jargon.** Assurez la formation dans la langue locale comprise par les participants et évitez les grands mots techniques qui pourraient les déconcerter.
- **Ne parlez pas trop.** Ne monopolisez pas le débat et ne faites pas de longs exposés. La majeure partie du temps de parole devrait être réservée aux participants.
- **Partagez la responsabilité avec les participants.** Demandez aux participants de prendre part à l'animation de l'atelier autant que possible, par exemple en prenant des notes sur le tableau de papier, en animant les discussions ou en lisant à haute voix. Ils pourront ainsi s'approprier le projet et aider l'animateur à gérer son niveau d'énergie tout en allégeant sa charge de travail.
- **Valorisez l'expérience des participants.** Faites preuve de respect pour les participants en tant que ressources précieuses qui contribueront au succès de la formation.
- **Soyez amical et accessible.** Mettez les participants à l'aise en tant que membres actifs du groupe, et établissez un rapport avec eux. Les participants devraient avoir le sentiment de pouvoir s'adresser à vous en cas de question ou de préoccupation.
- **Ayez conscience de votre comportement.** Ayez conscience de votre comportement, de vos réactions, de votre ton et de votre attitude envers les autres, car ils peuvent avoir un effet sur le groupe et les messages que vous délivrez.

- **Soyez à l'écoute.** En accordant toute votre attention et en montrant votre intérêt, vous encouragez les participants à communiquer spontanément et ouvertement. Reformulez les propos des participants pour leur montrer que vous les écoutez et pour attirer l'attention du groupe sur les points exprimés. Les participants peuvent se désintéresser de la formation s'ils sentent que le formateur les ignore.
- **Soyez observateur.** Balayez continuellement la salle du regard et soyez attentif aux réactions des participants ainsi qu'à la dynamique du groupe pour pouvoir réagir en conséquence.
- **Équilibrez la participation.** Faites parler les silencieux et limitez le temps de parole de ceux qui parlent beaucoup. Soyez particulièrement attentif à la participation des participants illettrés ou sans instruction, des femmes, ou de toute autre personne manquant d'assurance ou susceptible d'être mise à l'écart pour une raison quelconque.
- **Soyez conscient des questions d'égalité des genres.** Encouragez les femmes à participer activement aux discussions.
- **Créez un consensus.** Aidez le groupe à décider de la manière de gérer chaque tâche.
- **Faites preuve d'empathie.** Respectez les limites des participants ou leur refus de prendre part à une activité, mais parlez-leur en privé pour comprendre la situation et les encourager de manière ciblée.
- **Évitez les critiques.** Ne dites pas : « *C'est faux.* » Mais plutôt : « quelqu'un a-t-il une autre idée ? ».
- **Soyez positif, bienveillant et encourageant** avec vos remarques, appréciations et gestes.
- **Encouragez les participants à se lever lorsqu'ils prennent la parole.** Cela les rend plus alertes et contribue à renforcer leur confiance lors de la prise de parole en public.
- **Soyez patient et acceptez le silence.** Les participants ont parfois besoin de temps pour penser et réfléchir ; il n'est pas nécessaire de meubler chaque instant.
- **Faites en sorte que les participants restent concentrés.** Évitez que quelques personnes monopolisent la conversation ou sortent du sujet.
- **Gérez les conflits.** Lorsque les participants sont en désaccord de manière agressive, rappelez-leur les règles de base, rétablissez un espace d'apprentissage collaboratif et aidez-les à exprimer leurs opinions dans le calme et le respect mutuel pour permettre une discussion raisonnée. Rappelez aux participants qu'il s'agit d'une possibilité d'apprentissage et qu'il est important de faire preuve d'ouverture d'esprit.
- **Soyez souple et capable de vous adapter.** Les choses ne se passent pas toujours comme prévu. Soyez souple et capable de réagir aux situations qui se présentent. Ne soyez pas trop rigide au sujet de votre rôle ou des étapes du manuel ou du programme.
- **Notez** les discussions et les comptes rendus sur des tableaux de papier afin de conserver une trace visuelle pour les participants ; n'écrivez que les principaux points ou les mots clés en caractères suffisamment grands pour être lisibles par tous.
- **Analysez** votre prestation à la fin de chaque journée avec un autre membre de l'équipe de formation, et modifiez en conséquence les sessions des jours suivants.
- **Faites preuve d'humour et de bonne humeur !** N'oubliez pas que vous êtes également censé acquérir des connaissances et prendre du plaisir pendant la formation. Célébrez vos réussites et apprenez de vos erreurs.

PROGRAMME

Un exemple de programme est donné ci-dessous. Il suppose que les sessions de formation structurée s'étalent sur plusieurs journées consécutives. Les sessions 1 à 13 devraient avoir lieu peu après la formation du comité, tandis que le calendrier des activités post-formation devrait être établi en fonction du cycle du projet.

Durée (min)	Session	Thème	Participants cibles
Jour 1			
60	Session 1	Activités d'ouverture	Femmes et hommes
150	Session 2	Comprendre le leadership	Femmes et hommes
130	Session 3	Leadership et DCC	Femmes et hommes
Jour 2			
130	Session 4	Comprendre la discrimination, l'exclusion et l'inégalité	Femmes et hommes
160	Session 5	Leadership et changement social	Femmes et hommes
105	Session 6	Compétences en communication	Femmes et hommes
Jour 3			
85	Session 7	Capacités de plaider	Femmes et hommes
100	Session 8	Aptitudes à résoudre les conflits et les problèmes	Femmes et hommes
65	Session 9	Compétences de collaboration	Femmes et hommes
30	Session 10	Planification et évaluation pour un leadership efficace	Femmes et hommes
30		Activités de clôture	Femmes et hommes
Jour 4			
120	Session 11	Confiance en soi	Femmes
85	Session 12	Résilience	Femmes
80	Session 13	Identification des besoins et planification	Femmes
30		Activités de clôture	Femmes
Activités post-formation			
		Projet visant les femmes	Femmes
		Plateformes de soutien	Femmes
		Formation de remise à niveau	Femmes et hommes

Chaque journée de formation comprend des sessions d'une durée totale d'environ six heures. Au-delà, la capacité d'assimilation des participants risque de diminuer. À ces six heures s'ajoutent au moins une pause déjeuner d'une heure et deux pauses café de 15 minutes (le matin et l'après-midi). L'horaire exact devrait être décidé par les formateurs en accord avec les participants.

Session 1 : Activités d'ouverture

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Comprendre les objectifs de la formation
- Expliquer les thèmes et le programme de la formation
- Se sentir à l'aise entre eux et avec l'animateur
- Comprendre les règles de base

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (60 min)
1	Brise-glace	Chanson, séquence énergisante ou jeu		10
2	Présentations	Travail en binôme		15
3	Objectifs de la formation	Explication	Tableau de papier	5
4	Attentes et craintes	Remue-méninges en plénière	Tableau de papier	10
5	Programme	Explication	Tableau de papier	5
6	Approche pédagogique	Question et explication		5
7	Règles de base de la formation	Question et explication	Tableau de papier	6
8	Parking	Explication	Tableau de papier	2
9	Boîte à questions	Explication	Boîte	2

Étapes :

1. Brise-glace (5 min)

Commencez par une chanson ou une séquence énergisante pour mettre les participants à l'aise et entamer la formation sur une note positive. Souhaitez la bienvenue à tous les participants, remerciez-les de leur présence et présentez-vous.

2. Présentations (15 min)

Demandez aux participants de former des binômes et de dire à leur partenaire leur nom, le village dont ils sont originaires, leur position au sein du comité et la question la plus importante qu'ils aborderaient s'ils devenaient le Président du pays. « *Si je devenais Président du pays demain, la question sur laquelle je travaillerais en premier serait...* » Puis demandez à chaque personne de présenter son partenaire en plénière.

3. Objectifs de la formation (5 min)

Présentez les objectifs de la formation sur un tableau de papier, expliquez-les et répondez à toutes les questions.

- Développer la sensibilisation, les connaissances, les compétences et l'engagement des institutions communautaires pour qu'elles deviennent des leaders transformateurs et plaident en faveur de communautés équitables, inclusives et pacifiques
- Renforcer le comité en tant qu'institution communautaire promouvant les droits des femmes et des groupes marginalisés (tels que les déplacés/rapatriés, les minorités ethniques, les personnes vivant avec des handicaps, etc.) dans le cadre des efforts déployés par la communauté pour fixer des objectifs de développement et les atteindre
- Donner aux femmes siégeant au comité les connaissances, les compétences et les expériences pertinentes qui leur permettront de devenir des leaders communautaires sûres d'elles-mêmes, efficaces et résilientes

4. Attentes et craintes (10 min) :

Expliquez : *Bien que cette formation ait des objectifs précis, il est important de comprendre ce que vous en attendez, ou les craintes que vous pouvez avoir.*

Demandez : *Qu'espérez-vous apprendre, ou qu'avez-vous le plus hâte d'apprendre ? Quelles sont vos craintes concernant la formation ?* Demandez aux participants de noter leurs réponses sur des notes repositionnables (s'ils savent lire et écrire) et de les coller sur deux tableaux – un pour les attentes et un pour les craintes. Invitez un volontaire à les lire.

Si certaines attentes ne sont pas couvertes par cette formation, expliquez qu'elles pourront servir de base à une future formation ou réunion.

Répondez aux craintes des participants. Par exemple, s'ils craignent de ne pas comprendre la formation, expliquez-leur qu'elle suit une approche progressive et qu'ils peuvent poser des questions tout au long de la formation.

5. Programme (5 min)

Présentez le programme sur un tableau de papier et distribuez-en des copies. Passez en revue chaque thème de la session. Expliquez les horaires des sessions et des pauses et obtenez l'accord des participants. Insistez sur l'importance de la ponctualité, car il y a beaucoup de sujets à couvrir en peu de temps.

6. Approche pédagogique (5 min)

Expliquez : *Cette formation est participative, ce qui signifie que tout le monde doit y participer activement, car une grande partie des connaissances et des idées viendront de vous ! Je ne suis pas là pour vous donner des cours toute la journée, mais plutôt pour faciliter le processus d'apprentissage qui repose sur le partage de connaissances et d'expériences et sur l'apprentissage mutuel. Il est donc important que chacun participe activement, et que cet espace soit sûr.*

Demandez : *Qu'est-ce qu'un espace sûr ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Un espace sûr est un lieu où les gens peuvent s'exprimer librement sans jugement ni critique. Nous devons garder cet esprit tout au long de la formation.*

7. Règles de base de la formation (5 min) :

Expliquez : *Pour créer un espace sûr, il est important d'établir ensemble quelques règles de base pour garantir des interactions respectueuses entre tous les participants et un cadre propice à la libre expression, en particulier parce que nous allons aborder des sujets sensibles et controversés. Les règles de base sont les règles que nous acceptons tous de suivre pendant la formation.*

Demandez : *Quelles devraient être nos règles de base ?* Demandez aux participants de réfléchir seuls pendant une minute, puis invitez-les à partager quelques réponses. Notez-les sur un tableau de papier visible pour tous. Accrochez la feuille au mur jusqu'à la fin de la formation et consultez-la si nécessaire. Exemples de réponses :

- Être ponctuel.
- Respecter les personnes qui prennent la parole et ne pas les interrompre.
- Éteindre les téléphones portables.
- Il n'y a pas de question stupide.
- Écouter attentivement ce que disent les autres.
- Parler de sa propre expérience.
- Exprimer tout désaccord avec respect ; éviter les attaques personnelles. Le but n'est pas d'être d'accord avec tout le monde, mais d'approfondir sa compréhension.

Expliquez : *La confidentialité est une règle de base importante, ce qui signifie que nous nous engageons à ne pas répéter ce qui est dit dans le cadre de la formation sans l'autorisation de la personne concernée. Ce point est important, car les gens peuvent partager des histoires et des opinions personnelles. La confidentialité contribue à créer un espace sûr où nous pouvons tous nous faire confiance et nous sentir à l'aise pour parler ouvertement.*

Demandez : *Êtes-vous tous d'accord avec ces règles de base ?* Invitez les participants à les signer.

8. Parking (2 min)

Accrochez la feuille mobile « Parking » sur un mur où elle restera jusqu'à la fin de la formation.

Expliquez : *Le « parking » est un endroit où l'on peut « garer » les questions sur des sujets qui, faute de temps, ne pourront être abordés pendant cette formation. Ces questions, préoccupations ou sujets seront notés sur la feuille Parking, et nous les aborderont juste après les pauses ou en fin de journée.*

9. Boîte à questions (2 min)

Montrez aux participants la boîte à questions.

Expliquez : *Vous pouvez poser des questions à tout moment. Vous pouvez aussi utiliser la boîte à questions située au fond de la salle si vous préférez les soumettre de manière anonyme. Vous pouvez écrire vos questions sur des morceaux de papier et les placer dans la boîte. Nous les récupérerons en fin de journée et y répondrons le lendemain.*

Session 2 : Comprendre le leadership

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Expliquer la définition du leadership
- Distinguer les différents styles et qualités de leadership
- Comprendre les qualités d'un bon leader et les compétences requises

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (150 min)
1	Définir le leadership	Question, groupes de discussion, explication	Tableau de papier	20
2	Styles de leadership	Citations, jeu de rôle, discussion de groupe, questions, explications	Tableau de papier	45
3	Qualités de leadership	Groupes de discussion, discussion de groupe, questions, explications	Tableau de papier	35
4	Compétences de leadership	Question, groupes de discussion, explication	Tableau de papier	10
5	Notre parcours de leadership	Explication, discussion de groupe		40
6	Résumé			

Étapes :

1. Définir le leadership (20 min)

Expliquez : *L'objectif de cette formation étant de vous aider à développer vos compétences de leadership, il est important de commencer par comprendre ce qu'est le leadership.*

Demandez : *Qu'est-ce que le leadership ?* Examinez la question en groupe de discussion. Demandez à chaque groupe de rendre compte de ses échanges, notez les réponses sur un tableau de papier et examinez-les en plénière.

Ajoutez : *Le leadership est le processus qui consiste à guider ou à influencer les autres pour atteindre un objectif donné. Il nécessite des capacités de motivation, d'inspiration, de mobilisation et d'organisation humaine.*

Expliquez : *Vous avez déjà acquis de nombreuses compétences telles que la gestion financière, la passation de marchés et le suivi, mais elles relèvent de la gestion. La gestion est le processus qui consiste à organiser et coordonner des ressources pour atteindre des objectifs. Le leadership est différent – c'est la façon dont vous motivez la communauté vers un objectif commun.*

2. Styles de leadership (45 min)

Activité : Il existe de nombreux styles de leadership. Je vais vous lire quelques citations sur le leadership, dont la plupart proviennent de leaders mondialement connus. Veuillez lever la main si vous êtes d'accord avec ces citations. Lisez les citations l'une après l'autre, en examinant à chaque fois avec les participants les raisons pour lesquelles ils ont levé la main ou non.

- « Il vaut mieux diriger en retrait et mettre les autres en avant, surtout lorsque vous célébrez une victoire ou qu'une bonne chose arrive. Vous prenez les devants lorsqu'un danger arrive. Alors on appréciera votre leadership. » (Nelson Mandela)
- « À une époque, le leadership résidait dans les muscles. Aujourd'hui, il réside dans la façon de traiter les gens. » (Mahatma Gandhi)
- « Pour être un leader, il faut avoir une vision pour votre communauté et un programme d'action. Vous devez ancrer votre travail dans la communauté et ses besoins et travailler en groupe – pas seul. » (Jihad Abu Zneid)
- « Quelle chance pour les gouvernements que le peuple ne pense pas ! » (Adolf Hitler)
- « Si vos actions inspirent les autres à rêver davantage, apprendre davantage, accomplir davantage et croître davantage, vous êtes un leader. » (John Quincy Adams)
- « Un leader est meilleur lorsque les gens savent à peine qu'il existe ; lorsque son travail est accompli, son but atteint, ils diront : nous l'avons fait nous-mêmes. » (Lao Tzu)
- « Qu'ils me haïssent, pourvu qu'ils me craignent. » (Caligula)
- « La voie du leadership passe par le service ». (proverbe samoan)
- « Un leader emmène les gens là où ils veulent aller. Un grand leader emmène les gens là où ils ne veulent pas nécessairement aller, mais où ils devraient être. » (Rosalynn Carter)
- « Un bon leadership a pour objectif de modifier les structures de pouvoir. » (Soledad Larrain)

Expliquez : D'une manière générale, nous pouvons regrouper les styles de leadership en quatre catégories principales (les inscrire au tableau) :

- **Autocratique :** Leaders qui prennent seuls toutes les décisions et n'ont de comptes à rendre à personne, qui dictent ce qu'il faut faire et pensent que les autres doivent suivre les ordres, qui n'écoutent pas et ne tiennent pas compte de l'avis des autres ni de leurs différents points de vue, qui croient que le pouvoir vient de leur position d'autorité, qui ne partagent pas ouvertement les informations ou les connaissances
- **Collaboratif :** Leaders qui encouragent et font participer les autres et collaborent avec eux pour trouver des idées et prendre des décisions
- **Passif :** Leaders qui sont renfermés et ont peu d'influence ; ils ne travaillent pas beaucoup et n'offrent pas beaucoup d'idées ou d'orientations ; ils manquent de compétences et de confiance en eux ; ils sont indécis et apathiques
- **Transformateur :** Leaders qui visent à profondément changer les choses et cherchent de nouvelles façons de travailler, d'être et d'utiliser leur pouvoir ; ils modifient les perceptions et les valeurs dans le sens d'une égalité et d'une équité accrues

Activité : Jeu de rôle. Répartissez-vous en quatre groupes, à raison d'un style de leadership par groupe. Vous allez maintenant participer à un court jeu de rôle au cours duquel vous dirigerez une réunion communautaire devant décider du projet de développement à mettre en œuvre. Jouez la scène, en illustrant le style de leadership qui vous a été attribué. Donnez aux participants suffisamment de temps pour préparer le jeu de rôle, puis pour le présenter au reste du groupe.

Après chaque jeu de rôle, **répondez aux questions suivantes** :

- *Quels aspects de cette approche du leadership vous ont satisfait ou non ? Pourquoi ?*
- *Quels sont les avantages et les inconvénients de ce style de leadership ?*

Après chaque jeu de rôle, **répondez aux questions suivantes** :

- *Selon vous, quel est le style de leadership le plus propice au développement de la communauté ?*
- *Quel(s) style(s) favorise(nt) le plus l'inclusion de tous les groupes au sein de la communauté ?*

3. Qualités de leadership (35 min)

Expliquez : Maintenant que nous avons examiné le style de leadership le plus approprié pour diriger la communauté, nous pouvons dire qu'il correspond à notre idée du « bon leadership ». Réfléchissons maintenant à ce que sont les qualités d'un bon leadership. En d'autres termes, quelles sont les caractéristiques des bonnes institutions de leadership ?

Activité : Pensez à des leaders que vous connaissez et dont vous avez une bonne opinion, des personnes ou des groupes qui vous inspirent et que vous admirez. Comment agissent-ils et se comportent-ils ? Quelles caractéristiques ou qualités possèdent-ils ? Il peut s'agir de personnes ou de groupes célèbres du monde entier, de personnes de votre pays ou de votre communauté, voire de membres de votre famille ou d'amis que vous êtes seul à connaître. S'il s'agit d'individus et non de groupes, pensez à une femme et à un homme.

Lorsque les participants ont eu le temps de réfléchir seuls, répartissez-les en groupes de trois à cinq personnes. Partagez vos choix entre vous et les raisons de ces choix. Puis choisissez-en deux ou trois que vous partagerez avec tout le groupe en expliquant pourquoi. Donnez aux groupes le temps de partager leurs réflexions puis de présenter leurs choix à l'ensemble du groupe.

Demandez : Maintenant que nous avons, grâce à ces exemples, quelques idées sur les qualités des bons leaders, dressons-en une liste. Quel type de qualités pensez-vous qu'une bonne institution de leadership communautaire devrait avoir ? Dressez une liste de ces qualités et expliquez ce qu'elles sont. Examinez la question en groupes de discussion, présentez vos conclusions au groupe et notez-les sur le tableau de papier. Si les groupes ont des difficultés, donnez-leur quelques exemples. Exemples de réponses possibles :

- **Intégrité** : Ils assument une forte responsabilité morale envers ceux qu'ils dirigent et travaillent pour le bien de la communauté.
- **Exemples** : Ils incarnent les bonnes valeurs et les bons comportements et servent de modèle pour la communauté.
- **Bien informés** : Ils comprennent la situation de la communauté et se tiennent informés de ses défis, besoins et atouts.
- **Conscience de soi** : Ils sont conscients de leurs forces et faiblesses, et de l'effet de leurs actes sur les autres.
- **Autogestion** : Ils sont capables de gérer leurs réactions et leurs comportements et de faire des ajustements pour s'améliorer.
- **Confiance en soi** : Ils ont confiance en leurs capacités à exécuter leur mission et à relever les défis qui se présentent à eux.

- **Impartiaux** : Ils représentent les intérêts de la communauté plutôt que leurs intérêts propres et peuvent facilement établir des rapports avec tous les membres de la communauté.
- **Tenaces** : Ils sont déterminés et s'efforcent toujours d'atteindre leurs objectifs.
- **Courageux** : Ils surmontent la peur dans des circonstances difficiles et ont une force intérieure.
- **Responsables** : Ils sont responsables de leurs actions, y compris en cas d'échec ou de préjudice.
- **Respectueux** : Ils traitent les gens avec respect et essaient de comprendre et de tenir compte de leurs points de vue.
- **Communicatifs** : Ils partagent les informations et tiennent la communauté informée.
- **Humbles** : Ils ne se rendent pas plus importants que les autres.
- **Honnêtes** : Ils tiennent leur parole, sont dignes de confiance, authentiques et inspirent confiance.
- **Inspirants** : Ils influencent les gens et les motivent à coopérer pour atteindre un objectif commun.
- **Fiables** : Ils sont cohérents, fiables, clairs et résolus à servir la communauté.
- **Non discriminatoires** : Ils traitent les gens de manière égale et équitable ; ils pensent à aider tous les membres de la communauté, en particulier à ceux qui en ont le plus besoin.
- **Cordiaux** : Ils sont aimables et accessibles.
- **Proactifs** : Ils font preuve d'initiative et adoptent des idées même si elles sont nouvelles.
- **Créatifs** : Ils testent de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire.
- **Écoute** : Ils savent écouter attentivement en s'intéressant à ce que disent les gens.
- **Inclusifs** : Ils consultent les gens et les aident à s'exprimer et à partager leurs idées.
- **Travail d'équipe** : Ils travaillent bien entre eux et avec les autres et créent un sentiment d'unité.
- **Transparents** : Ils sont ouverts et clairs sur toutes les questions.
- **Empathiques** : Ils sont capables de comprendre les perspectives et les sentiments des autres.
- **Bienveillants** : Ils ont la volonté d'aider les personnes dans le besoin.
- **Visionnaires** : Ils peuvent voir loin et se concentrer sur vue d'ensemble.

Demandez :

- *Quel comité représenté ici pense posséder toutes ces qualités ? Veuillez lever la main.*
- *Quel comité représenté ici pense posséder certaines de ces qualités ? Veuillez lever la main.*
- *Quel comité représenté ici désire développer ces qualités ? Veuillez lever la main.*

Résumez : *Il serait difficile pour chaque groupe de leadership de posséder toutes ces qualités ou d'être parfait dans tous les domaines, mais maintenant que vous êtes conscient de ces qualités, vous pouvez continuer de les développer. Il est important de se rappeler que si, à titre individuel, vous pouvez avoir des forces dans certains domaines et des faiblesses dans d'autres, la somme de vos forces en tant que groupe peut produire un excellent leadership communautaire. Le leadership individuel consiste à y contribuer à sa manière, indépendamment de son rôle au sein du groupe. La force d'un groupe est égale à la somme des forces de ses membres.*

4. Compétences de leadership (10 min)

Demandez : *Maintenant que nous avons parlé des types de qualités que doit posséder une bonne institution de leadership, que doit-elle être capable de faire ? Quels types d'aptitudes ou de compétences doivent-ils posséder pour être de bons leaders ?* Examinez la question en groupes de discussion, présentez vos conclusions au groupe et notez-les sur le tableau de papier. Exemples de réponses possibles :

- Capacité à anticiper, à planifier et à gérer
- Aptitude à prendre des décisions, à comprendre les options et leurs conséquences
- Compétences en communication
- Compétences interpersonnelles
- Compétences relationnelles
- Aptitude à la négociation
- Capacités de plaider
- Compétences en mobilisation des ressources
- Compétences en résolution de conflits
- Compétences en résolution de problèmes

Expliquez : *Nous approfondirons et mettrons en pratique certaines de ces aptitudes et compétences lors des prochaines sessions.*

5. Notre parcours de leadership (40 min)

Expliquez : *Nous avons vu que les personnes et les groupes doivent posséder diverses qualités et compétences pour être de bons leaders. Tout le monde a des qualités et des compétences de leadership et est susceptible de devenir un bon leader, mais nous devons améliorer nos capacités en apprenant à nous connaître et en renforçant nos compétences de leadership par l'apprentissage et la pratique.*

Vous devez d'abord prendre conscience de vos tendances naturelles aussi honnêtement que possible. Par exemple, si vous voulez être un leader collaboratif, mais que vous avez tendance à dire aux gens ce qu'ils doivent faire et à ne pas les écouter, que vous voulez tout contrôler et ne faites pas confiance aux autres, que vous les interrompez pour exprimer votre opinion avant qu'ils n'aient fini de parler, vous devez l'admettre et prendre la décision de changer. Une bonne connaissance de soi est indispensable pour comprendre comment devenir un bon leader.

Activité : *Compte tenu de ce que vous avez appris et de ce dont nous avons parlé, quelles qualités et compétences de leadership : 1) pensez-vous avoir ; et 2) aimeriez-vous développer ? Réfléchissez en silence pendant cinq minutes et écrivez dans votre carnet (si vous savez écrire). Vous les partagerez ensuite avec vos groupes de comités. Veuillez partager avec les autres ce que vous êtes prêt à révéler. Demandez ensuite aux groupes de rapporter brièvement certains points clés en séance plénière.*

Expliquez : *Tout le monde devra acquérir de nouvelles compétences et adopter de nouveaux comportements, voire de nouvelles façons de voir les choses. C'est là l'essence même du parcours de leadership. Tant que vous êtes ouvert d'esprit et prêt à changer, vous pouvez aller loin et développer vos styles et compétences de leadership pour devenir de bons leaders communautaires.*

Activité : *Vieilles habitudes et nouveaux comportements. Veuillez croiser les bras et noter quel bras est au-dessus de l'autre. Maintenant, changez de bras. Cette nouvelle position est-elle confortable ou avez-vous envie de revenir à votre position habituelle ? Avez-vous déjà eu l'expérience d'être capable d'effectuer un changement, mais de ne pas pouvoir le maintenir dans la durée ? Que devez-vous faire pour que le changement soit durable ? Invitez les participants à répondre.*

Expliquez : *Les habitudes sont tenaces. Lorsque nous avons l'habitude de faire quelque chose d'une certaine façon pendant longtemps, il peut être difficile de changer. Mais avec la pratique et un soutien continu, c'est possible. Cette formation couvre de nouveaux concepts et de nouvelles compétences, qui pourront être inconfortables au début du fait de leur nouveauté, mais avec la réflexion, la pratique et l'expérience, de nouvelles habitudes et de nouveaux schémas de pensée et de comportement peuvent se former et sembler normaux.*

6. Résumé

Expliquez : *Nous ne faisons que commencer. Tout au long du reste de la formation, nous aborderons de nombreux concepts et compétences qui pourront vous aider à progresser dans votre parcours de leadership pour devenir des leaders communautaires idéaux. Mais une grande partie de ces compétences ne s'appliquent pas uniquement au leadership, mais aussi à la vie courante, pour être de bons leaders communautaires, mais aussi de bons membres de la communauté, du lieu de travail et du foyer. Il y a tellement de façons de faire preuve de leadership dans la vie quotidienne !*

Session 3 : Leadership et DCC²¹

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Expliquer les valeurs et les principes du DCC et leur application dans le cadre du leadership communautaire
- Avoir une compréhension théorique et pratique de la redevabilité
- Démontrer une compréhension des droits humains et de leur lien avec le leadership communautaire
- Commencer à appliquer les droits humains dans leur travail

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (130 min)
1	Principes et valeurs communautaires	Question, discussion de groupe, groupes de discussion	Tableau de papier	25
2	Valeurs et principes du DCC	Explication	Tableau de papier, feuilles de papier	10
3	Comment les leaders communautaires appliquent les principes du DCC	Question, discussion de groupe	Tableau de papier	15
4	Comprendre la responsabilité	Explication, questions, discussions de groupe	Tableau de papier	20
5	Droits humains	Questions, travail en groupe, explications	Tableau de papier, feuilles de papier	30
6	Les droits humains dans la communauté et le rôle des leaders communautaires	Questions, réflexion personnelle, vrai ou faux	Tableau de papier, écriteaux	30

Étapes :

1. Principes et valeurs communautaires (25 min)

Demandez : *Que signifient les mots « valeur » et « principe » ?* Demandez aux participants de réfléchir pendant deux minutes, invitez-les à partager leurs réponses puis notez-les sur un tableau de papier.

Expliquez : *Les valeurs et les principes sont :*

- *Ce que nous pensons être important et précieux dans la vie*

²¹ Cette session suppose que le comité a déjà reçu une formation de base sur le DCC.

- *Ils façonnent nos comportements et nos mentalités, et influencent notre manière de penser et d'agir*
- *Ils influencent également notre façon de vivre et d'être avec les autres*
- *Ils reflètent nos intérêts et nos convictions*
- *Nous les acquerrons au contact de notre famille, de l'école, de la communauté et de la société au sens large*
- *Nous les appliquons et les transmettons aux autres, en particulier aux jeunes générations*

Par exemple, si vous appréciez l'honnêteté, vous ne mentez probablement pas. Si vous aimez aider ceux qui ont moins que vous, vous faites don de votre temps ou de votre argent pour les aider.

Activité : *Donnez quelques exemples de valeurs ou de principes sociaux qui sont appliqués dans cette communauté. Vous pouvez avoir des opinions différentes à ce sujet, en fonction de vos expériences personnelles, mais réfléchissez aux valeurs communes. Examinez la question en groupes de discussion, présentez vos conclusions au groupe et notez-les sur le tableau de papier. Exemples de réponses possibles :*

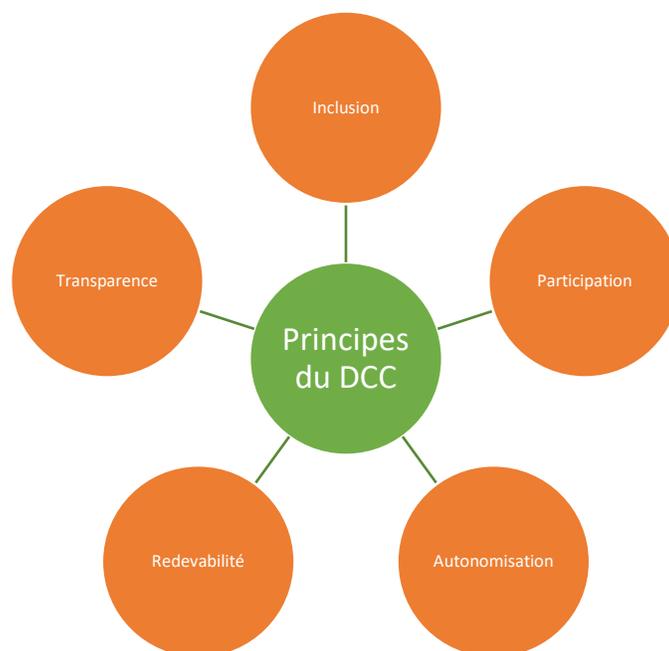
- Respect des aînés
- Justice
- Ardeur au travail
- Coopération
- Hospitalité
- Liberté
- Loyauté
- Honnêteté
- Confiance
- Solidarité
- Inclusion

Demandez : *Comment ces valeurs influencent-elles le développement de la communauté ? Examinez la question en groupes de discussion, présentez vos conclusions au groupe et notez-les sur le tableau de papier.*

Résumez : *L'application et la promotion de valeurs positives sont importantes pour le développement communautaire. Des relations et une gouvernance fondée sur le respect, la solidarité et la confiance contribuent à la richesse d'une communauté, non pas en termes de capital financier ou physique, mais de capital social – les gens sont heureux et s'entraident, et la communauté dans son ensemble peut se développer.*

2. Valeurs et principes du DCC (10 min)

Expliquez : *Le DCC est également fondé sur un ensemble de valeurs et de principes. Expliquez-les un à un, en dessinant le schéma ci-dessous au mur. Après avoir affiché chaque principe, demandez des idées sur leur signification, avant de donner leur description et de passer au principe suivant.*



Principe DCC	Description
<i>Inclusion</i>	<i>Tous les groupes, en particulier les plus vulnérables, indépendamment du sexe, de la race, de la religion, de l'âge, des capacités, de l'appartenance ethnique, de la classe, de la caste, de la nationalité, du lieu ou de l'orientation sexuelle, ont la possibilité d'identifier leurs besoins, de participer au processus de développement et de voir leurs besoins pris en compte</i>
<i>Participation</i>	<i>Tous les membres de la communauté peuvent participer de manière égale et utile au processus de développement de la communauté</i>
<i>Autonomisation</i>	<i>Tous les citoyens ont un droit de vote et peuvent faire entendre leur voix ; ils peuvent façonner et partager les décisions qui les concernent</i>
<i>Redevabilité</i>	<i>Les institutions et les personnes chargées de fournir des services publics (responsables) utilisent les ressources de manière appropriée ; elles ont l'obligation d'assumer la responsabilité de leurs actions et décisions et d'en rendre compte, tandis que les communautés ont le droit de leur demander des informations et des réponses</i>
<i>Transparence</i>	<i>Les décisions sont prises et mises en œuvre selon des règles et des normes convenues ; les informations sont librement disponibles et facilement accessibles</i>

3. Comment les leaders communautaires appliquent les principes du DCC (15 min)

Activité : En tant que leaders communautaires, vous devez agir en accord avec les principes du DCC. Comment allez-vous appliquer chaque principe en tant que leaders communautaires ? Répartissez-vous en groupes de comités pour examiner ces questions, puis présentez un compte rendu. Réponses possibles :

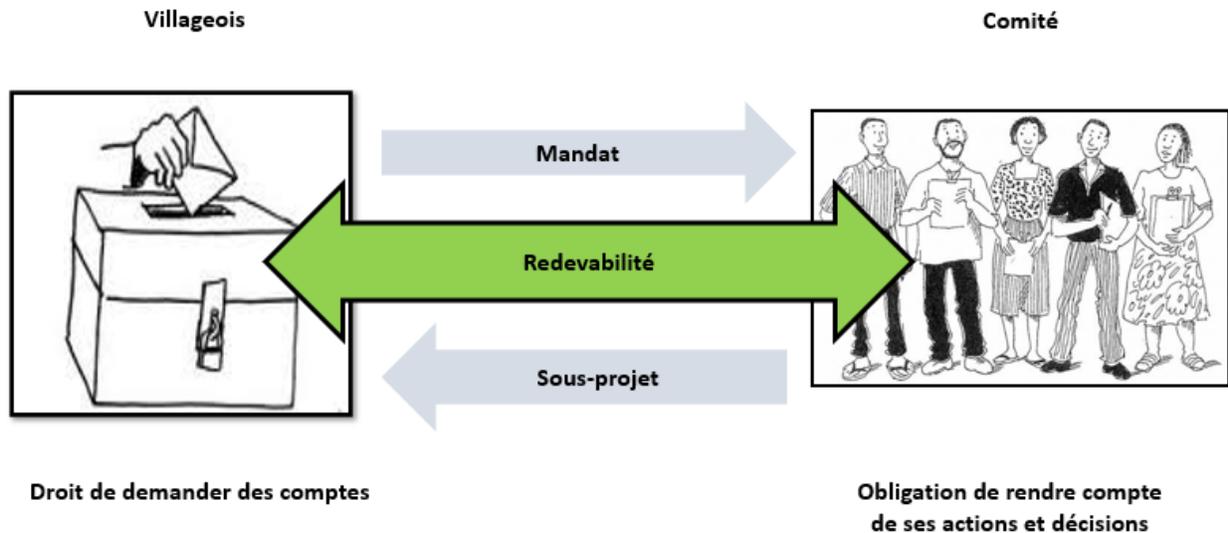
Principe DCC	Application par les leaders communautaires
Inclusion	Nous devons veiller à ce que tous les groupes soient inclus dans le processus de prise de décisions et de mise en œuvre
Participation	Nous devons veiller à ce que tous les groupes soient mobilisés et puissent participer de manière égale et utile aux processus de prise de décisions et de mise en œuvre des projets
Autonomisation	Nous devons veiller à ce que tout le monde puisse voter dans le cadre des processus DCC, et à consulter toutes les personnes et tenir compte de leurs points de vue
Redevabilité	Nous devons mettre en œuvre et superviser le projet conformément aux directives et rendre compte à la communauté des progrès et des dépenses par le biais de réunions communautaires, de tableaux d'affichage et d'audits sociaux ; les mécanismes de doléances doivent bien fonctionner.
Transparence	Nous devons veiller à ce que les informations soient librement disponibles et facilement accessibles à tous les groupes, et à ce que la communauté soit tenue informée des décisions, des actions et des progrès

Résumez : *Vous pouvez voir qu'en tant que leaders communautaires, vous appliquerez ces principes du DCC tout au long du cycle du projet, dans le cadre de diverses activités et de l'exercice de vos responsabilités. Il est important de les utiliser en tant que principes directeurs – ils devraient toujours orienter votre comportement, vos actions, vos décisions ou vos activités.*

4. Comprendre la redevabilité (20 min)

Demandez : *Nous allons maintenant examiner de plus près le principe de la redevabilité, car il est important que les leaders communautaires en aient une bonne compréhension. Comme nous l'avons déjà évoqué, la redevabilité est l'obligation pour les responsables de rendre compte de leurs actions. D'où vient ce principe et ce concept de redevabilité ? Pourquoi existent-ils ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : Utilisez le diagramme ci-dessous pour expliquer le concept de redevabilité. *La redevabilité découle du fait que les villageois vous ont désigné en tant que représentants et leaders lors d'une élection libre et équitable. Cela signifie qu'ils vous ont donné le mandat, ou l'autorité, d'agir en leur nom. Votre pouvoir d'agir et de prendre des décisions pour la communauté vient du peuple. En échange, le comité est tenu de faire rapport au peuple et de rendre compte de ses activités. Ainsi, la redevabilité est réciproque : d'un côté, la communauté donne son pouvoir au comité et a donc le droit de lui demander des comptes, et de l'autre, le comité est tenu de rendre des comptes aux villageois sur la façon dont il utilise ce pouvoir, ses actions et ses décisions. Si le comité n'est pas redevable de ses actes et ne satisfait pas les villageois, ils peuvent le révoquer et le remplacer dans le cadre d'élections régulières. Le peuple peut ainsi maintenir un contrôle sur ses leaders, de sorte qu'ils n'oublient pas leurs responsabilités envers les personnes qu'ils représentent, ce qui permet de garantir que les leaders agiront dans le meilleur intérêt de la communauté.*



Demandez : Examinons maintenant ce que cela signifie pour vous en tant que leaders communautaires. Quelles sont vos obligations en tant que leader communautaire redevable ? Que devez-vous faire ? Et comment ? Discussion de groupe, puis compte rendu à tour de rôle. Complétez leurs réponses en utilisant les suggestions ci-dessous :

Que faire

- *Le comité doit régulièrement rendre compte à la communauté de ses actions, notamment des décisions et des plans adoptés, des fonds utilisés et des travaux réalisés*
- *Le comité doit entendre les points de vue des membres de la communauté sur ses actions et ses méthodes, et prendre en compte leurs observations, suggestions, plaintes ou préoccupations sur le processus et les résultats des activités de développement dont le comité est responsable*

Comment

- *En organisant des réunions communautaires tout au long du cycle du projet*
- *En affichant des rapports de suivi sur le tableau d'affichage*
- *En organisant des réunions communautaires d'audit social et un audit financier des dépenses*
- *En tenant des registres sur l'utilisation des fonds et en préparant des rapports d'avancement, et en les mettant à la disposition de tout membre de la communauté qui souhaite les consulter*
- *En établissant un système de traitement des doléances pour recevoir les plaintes, opinions, questions ou observations des villageois et y répondre.*
- *En respectant le code de conduite*

Demandez : Quels sont les avantages de la redevabilité pour le développement de la communauté ? Invitez les participants à répondre. Complétez leurs réponses en utilisant les suggestions ci-dessous :

- *Elle permet aux membres du comité de prendre leurs responsabilités au sérieux, pour le bien de toute la communauté*
- *Elle encourage les membres de la communauté à être plus attentifs et actifs dans le processus de développement, et leur donne les moyens d'exprimer leurs opinions et leurs préoccupations et d'assumer la responsabilité du type de leadership en place*

- Elle garantit que le comité et le projet au sens large sont responsables devant toutes les parties prenantes

5. Droits humains (30 min)

Expliquez : Maintenant que nous avons examiné les valeurs et les principes du DCC, penchons-nous sur leur lien avec les droits humains. Voyons d’abord ce que sont les droits humains.

Demandez : De quoi avons-nous absolument besoin pour vivre ? Donnez deux minutes aux participants pour réfléchir à certaines réponses et les noter (s’ils savent écrire). Invitez-les à partager leurs réponses en plénière et dressez une liste sur le tableau de papier. Réponses possibles :

- Alimentation
- Eau
- Abri
- Travail
- Air
- Terre
- Sécurité
- Sûreté
- Famille
- Respect/dignité

Expliquez : Ces droits sont désignés droits humains parce que tout le monde a ces besoins physiques et sociaux pour vivre dans la dignité et se développer en tant qu’être humain. Les droits humains reposent sur l’idée que nous avons tous, en tant qu’êtres humains, le même droit de satisfaire ces besoins. Les droits et les libertés font depuis toujours partie de la société, ainsi que de toutes les grandes religions du monde. Examinons-les de plus près.

Activité : Faites écrire chaque droit humain ci-dessous sur une feuille de papier et répartissez les feuilles entre cinq groupes mixtes (chaque groupe recevant trois feuilles). Chaque groupe devra représenter ses droits par un dessin, puis présenter ses dessins à la plénière (à tour de rôle), et les autres devront deviner de quel droit il s’agit et expliquer pourquoi. Accrochez tous les dessins au mur.

Droit	Description
Droit à l’égalité	Traitement et chances équitables pour tous
Absence de discrimination	Chacun doit pouvoir exercer tous les droits et toutes les libertés sans distinction aucune de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d’opinion politique ou de toute autre opinion, d’origine nationale ou sociale, de capacité, de fortune, de naissance ou de toute autre situation
Droit à la vie, à la liberté et à la sécurité personnelle	Droit de vivre libre, notamment à l’abri de la violence
Droit de ne pas être tenu en esclavage	Droit de ne pas être soumis à la dépendance d’autrui ou au travail forcé

Droit à la reconnaissance de la personnalité juridique	Droit à la protection juridique
Droit à la liberté de circulation	Liberté de se déplacer librement
Droit au mariage et à la famille	Droit de se marier et de contracter un mariage librement consenti
Droit à la propriété	Droit de posséder des biens seul ou avec autrui
Liberté de religion	Liberté de pensée et de choisir sa religion
Liberté d'opinion	Liberté d'avoir ses propres opinions, y compris ses convictions politiques
Droit de rassemblement pacifique	Droit de s'associer avec d'autres
Droit de participer au gouvernement et à des élections libres	Droit de voter et de participer au gouvernement de son pays
Droit à un travail désirable	Droit d'accès aux revenus et liberté de choisir ses moyens de subsistance et de travailler dans des conditions sûres et équitables
Droit à un niveau de vie suffisant	Droit à un niveau de vie suffisant en ce qui concerne la nourriture, l'eau, les vêtements, l'hébergement et les soins médicaux
Droit à l'éducation	Droit d'accès à l'éducation gratuite

Expliquez : *Chacun peut faire valoir tous ces droits sans discrimination, indépendamment de son genre, de sa religion, de sa race, de sa classe sociale, de son statut ou de toute autre caractéristique sociale – ils sont considérés comme universels, ce qui signifie qu'ils appartiennent à tout être humain, où qu'il se trouve. Parce qu'ils constituent la base d'une compréhension commune de ce qui est important et nécessaire pour créer des sociétés libres, saines et pacifiques propices au développement et à l'épanouissement des êtres humains, ils ont été exprimés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, adoptée en 1948 par les Nations Unies. D'autres traités et accords, tant nationaux qu'internationaux, stipulent que les gouvernements sont tenus d'agir de manière à promouvoir ces droits fondamentaux (pour en faciliter la jouissance et la réalisation) et à les préserver (protéger les individus contre la violation de ces droits). Toutefois, nous savons que de nombreux gouvernements ne respectent ni ne protègent ces droits. Mais lorsqu'ils sont compris par un plus grand nombre, les fonctionnaires peuvent mieux s'acquitter de leurs obligations et les citoyens peuvent exiger davantage de justice et d'équité de la part de leurs prestataires de services publics.*

Demandez : *Comment les droits de l'homme sont-ils liés aux principes du CDD et au développement communautaire ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Les liens entre les principes du DCC et les droits humains sont les suivants :*

- *Le DCC vise à garantir l'accès aux droits humains ainsi que leur exercice*
- *De nombreux principes fondamentaux des droits humains sous-tendent également le DCC, notamment l'inclusion, la non-discrimination, la participation, la redevabilité et l'autonomisation*
- *Le DCC reconnaît la capacité des communautés locales et leur donne les moyens de participer à la réalisation de leurs droits humains*
- *Dans le DCC, les leaders communautaires doivent être responsables du respect des droits humains, et les communautés ont le droit de leur demander des comptes à ce sujet*

6. Les droits humains dans la communauté et le rôle des leaders communautaires (25 min)

Demandez : *Pensez-vous que ces principes du DCC et les droits humains devraient être appliqués dans la communauté ?* Invitez les participants à réfléchir seuls et à noter leurs pensées (s'ils savent écrire). Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Certaines personnes pensent que ces principes et droits constituent une menace pour les modes de vie traditionnels alors qu'ils présentent de nombreux points communs. Cependant, certaines pratiques et coutumes culturelles peuvent entraîner des violations de ces principes et droits, comme la maltraitance des enfants ou l'exclusion des femmes.*

Activité : *Pouvez-vous penser à d'autres exemples où ces droits ne sont pas protégés dans la communauté ? Réfléchissez et décrivez par écrit sur une feuille de papier une expérience personnelle de violation des droits humains au sein de votre communauté (les animateurs devraient aider les participants illettrés). Ne mettez pas votre nom sur la feuille. Placez-la dans cette corbeille lorsque vous avez terminé. Ramassez la corbeille et lisez quelques récits. Pour chaque récit, demandez :*

- *Quel droit a été violé ? (référez-vous aux dessins des droits de l'activité précédente)*
- *Qui a été visé ?*
- *Quelles sont les raisons de cette violation ?*
- *Est-ce courant ?*
- *Que peut-on faire pour y mettre fin ?*
- *Êtes-vous surpris par ces récits ?*

Activité : Vrai ou faux. Placez des écriteaux portant les mentions « Vrai » et « Faux » aux deux extrémités d'une ligne imaginaire sur le sol. Expliquez que vous allez lire un énoncé et que chaque participant devra se placer le long de la ligne en fonction de ce qu'il pense. Plus ils seront proches de l'écriteau « Vrai », plus ils seront d'accord avec l'énoncé ; plus ils seront proches de l'écriteau « Faux », moins ils seront d'accord avec l'énoncé. Lisez les énoncés un par un, en invitant à chaque fois les participants à expliquer les raisons de leur accord ou désaccord et à donner des exemples.

- Chaque membre de la communauté connaît et jouit pleinement de ses droits.
- Nos coutumes traitent toutes les personnes sur un pied d'égalité.
- Les femmes ont les mêmes chances que les hommes.
- Dans notre communauté, aucun groupe ne souffre de discrimination.
- Il est plus important pour les garçons d'aller à l'école que pour les filles.
- Chaque membre de la communauté peut librement pratiquer la religion de son choix.
- Dans notre communauté, les femmes ont les mêmes chances que les hommes d'accéder à des rôles de leadership.
- Tous les membres de la communauté ont un niveau de vie adéquat.
- Aucun membre de la communauté n'est exclu du processus de décision.
- Il est acceptable qu'un homme batte sa femme si elle se dispute avec lui.
- Certaines de nos coutumes sont nuisibles et ne respectent pas les droits humains.
- Un bon dirigeant communautaire protège et promeut les droits humains de tous les membres de sa communauté.

Résumez : *Maintenant que vous en savez plus sur les droits humains et les principes du DCC, demandez-vous si tous les membres de votre communauté jouissent de ces droits, ou si certains en sont privés. Demandez-vous si cette inégalité profite ou nuit au développement de votre communauté. Demandez-vous si les leaders communautaires ont la responsabilité de promouvoir et de protéger les droits humains de tous les membres de leur communauté, et de faire évoluer certaines attitudes et certains comportements pour éliminer toute forme d'exclusion ou de discrimination. Nous allons approfondir ce point à la prochaine session.*

Session 4 : Comprendre la discrimination, l'exclusion et l'inégalité

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Expliquer les concepts de la discrimination, de l'exclusion et de l'inégalité
- Identifier la discrimination, l'exclusion et l'inégalité dans leur communauté et en analyser leurs causes profondes
- Expliquer la différence entre le sexe et le genre
- Comprendre les normes de genre et leur impact sur la communauté
- Réfléchir de manière critique aux normes sociales qui favorisent l'inégalité et entravent le développement de la communauté

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (130 min)
1	Discrimination, exclusion et inégalité dans notre communauté	Question, remue-méninges, explication, marche vers le pouvoir, discussion de groupe	Tableau de papier, papier	35
2	Les causes de l'inégalité	Question, discussion en binôme, explication	Tableau de papier	20
3	Attirer l'attention sur le genre	Question, discussion en binôme, explication	Tableau de papier	10
3.1	Différence entre le sexe et le genre	Question, levez la main, explication	Tableau de papier, cartes de couleur	10
3.2	Normes de genre	Question, ma position, explication	Tableau de papier, papier	20
3.3	Conséquences des normes de genre	Question, discussion de groupe, explication	Tableau de papier	20
4	Autoréflexion	Autoréflexion, discussion en binôme, résumé		15

Étapes :

1. Discrimination, exclusion et inégalité dans notre communauté (35 min)

Expliquez : *Pour mieux comprendre comment l'inégalité, la discrimination et l'exclusion se manifestent dans votre communauté, examinons ce que ces concepts signifient, quelles sont les inégalités, pourquoi elles existent et quels effets elles ont sur le développement de votre communauté. Nous examinerons ensuite leur impact sur vos rôles en tant que leaders communautaires.*

Activité : Affichez le tableau ci-dessous, en ne révélant les définitions qu'après avoir obtenu des réponses des participants à la question « *Qu'est-ce que la discrimination ?* », ainsi de suite.

Concept clé	Idées des participants	Définitions
Discrimination		<i>Traiter injustement les gens en raison de leur genre, caste, race, orientation sexuelle, langue, religion, convictions politiques ou toute autre caractéristique sociale.</i>
Exclusion		<i>Action d'empêcher des personnes ou des groupes d'avoir accès à des services ou de participer à des activités avec d'autres personnes. L'exclusion est souvent due à la discrimination.</i>
Inclusion		<i>Action de donner à des individus ou à des groupes dont la voix compte peu et le pouvoir est limité les moyens de participer à la société et de bénéficier de services.</i>
Inégalité		<i>Inégalité de traitement et de chances entre divers groupes de la communauté.</i>
Égalité		<i>Situation dans laquelle tout le monde peut accéder de manière égale aux opportunités, aux ressources et aux récompenses, et bénéficier de conditions égales pour exercer et réaliser pleinement ses droits humains et son potentiel humain afin de contribuer au développement social, culturel, économique et politique et de bénéficier des résultats.</i>

Demandez : *Pensez-vous que la discrimination, l'exclusion et l'inégalité existent dans votre communauté ?*
Invitez les participants à répondre.

Activité : *Marche vers le pouvoir. Nous allons maintenant réaliser une activité intitulée « Marche dans mes chaussures » pour vous aider à mieux comprendre ces idées et à réfléchir à l'existence de la discrimination, de l'exclusion et de l'inégalité dans votre communauté. Chacun d'entre vous va recevoir une carte avec un personnage que vous allez incarner. Ces cartes ne comportent que de brèves descriptions du personnage, mais vous pouvez faire preuve de créativité et imaginer d'autres traits qui, selon vous, seraient compatibles avec votre personnage. Vous trouverez ci-dessous une liste d'exemples de personnages, mais n'utilisez que ceux qui sont appropriés au contexte, et ajoutez-en d'autres qui le sont également. Essayez d'attribuer des rôles opposés aux caractéristiques des participants, par exemple en donnant des rôles féminins à des hommes, afin qu'ils puissent avoir l'expérience de « marcher dans les chaussures de quelqu'un d'autre. »*

- Un homme riche qui est un leader politique et un grand propriétaire foncier
- Une mère célibataire sans instruction dans une zone rurale sans terre
- Un homme qui est un chef religieux
- Un fils d'un ancien du village qui est allé à l'université et qui possède des terres et des biens
- Une veuve âgée handicapée et au chômage
- Une femme séropositive sans accès aux établissements de santé
- Une femme victime de violence basée sur le genre, sans travail ni terre
- Une enseignante célibataire
- Un garçon orphelin et séropositif
- Une fille non scolarisée qui reste à la maison pour s'occuper des tâches ménagères

- La femme d'un chef ayant une éducation secondaire
- Un réfugié fuyant un conflit, sans emploi ni biens
- Une femme d'une minorité ethnique ayant fréquenté l'école secondaire
- Un homosexuel diplômé de l'université
- Un travailleur occasionnel issu d'une minorité ethnique
- Une commerçante

Veillez-vous tenir debout épaulement contre épaulement et former une ligne droite au milieu d'un espace libre. Il s'agit de la ligne de départ d'une course, la ligne d'arrivée étant constituée par le mur (ou un autre repère) situé devant vous. La ligne d'arrivée représente une vie où vous jouissez de tous vos droits humains et où tous vos besoins sont satisfaits. Je vais lire des énoncés un par un, et vous devrez avancer ou reculer en fonction des instructions et de leur rapport avec votre personnage. Faites un pas pour montrer aux participants la longueur des pas qu'ils devront faire. Si vous pensez que la déclaration ne s'applique pas à votre personnage, vous pouvez rester où vous êtes. Nous allons procéder en silence. Écoutez et réfléchissez à la façon dont l'énoncé s'applique à votre personnage, et si vous devez avancer, reculer, ou rester où vous êtes. Lisez chaque énoncé un par un, en laissant aux participants le temps de réfléchir à ce qu'il signifie pour eux et au type de pas qu'ils devraient faire. Choisissez les énoncés ci-dessous qui conviennent au groupe et au contexte et qui comportent un mélange de pas en avant et en arrière, et proposez-en d'autres en fonction du contexte local.

- *Si vous êtes un homme, avancez d'un pas.*
- *Si vous êtes une femme, reculez d'un pas.*
- *Si vous souffrez d'un handicap ou d'une maladie, reculez d'un pas.*
- *Si vous jouissez d'un pouvoir de décision, avancez d'un pas.*
- *Si vous vivez en zone rurale, reculez d'un pas.*
- *Si vous ou votre famille êtes pauvres, reculez d'un pas.*
- *Si vous ou votre famille êtes riches, avancez d'un pas.*
- *Si vous êtes propriétaire d'un terrain ou d'une maison, avancez d'un pas.*
- *Si vous êtes dans un foyer dirigé par une femme, reculez d'un pas.*
- *Si vous avez une voiture ou une moto, avancez d'un pas.*
- *Si vous avez déjà été traité plus mal que les autres en raison de votre race, de votre appartenance ethnique ou de votre classe sociale, reculez d'un pas.*
- *Si vous avez déjà été traité mieux que les autres en raison de votre race, de votre appartenance ethnique ou de votre classe sociale, avancez d'un pas.*
- *Si vous êtes allé à l'école, avancez d'un pas.*
- *Si vous n'êtes pas en mesure d'accéder au crédit, reculez d'un pas.*
- *Si vous pouvez facilement vous procurer de la nourriture et tous les articles de la vie courante, avancez d'un pas.*
- *Si vous n'avez pas d'économies ou de biens, reculez d'un pas.*
- *Si vous savez lire et écrire, avancez d'un pas.*
- *Si vous avez un travail stable, avancez d'un pas.*
- *Si vous êtes homosexuel, reculez d'un pas.*
- *Si vous appartenez à la religion dominante, avancez d'un pas.*
- *Si vous ne parlez pas bien la langue dominante, reculez d'un pas.*

- *Si vous avez déjà été victime de violence en raison de votre appartenance ethnique, reculez d'un pas.*
- *Si vous avez déjà été victime de violence en raison de votre genre, reculez d'un pas.*
- *Si vous participez à des réunions communautaires, avancez d'un pas.*

Discussion : *Maintenant, arrêtez-vous où vous êtes et regardez autour de vous. Notez où vous êtes, qui est devant vous et qui est derrière vous. Veuillez révéler votre identité à tour de rôle en commençant par la personne la plus avancée. Lorsque tous les participants ont révélé leur identité dans l'ordre, réfléchissez ensemble aux questions suivantes :*

- *Que remarquez-vous ?*
- *Pour les personnes à l'avant, pourquoi pensez-vous être devant les autres ? Quels sentiments éprouvez-vous ? Êtes-vous surpris ?*
- *Pour les personnes à l'arrière, pourquoi pensez-vous être derrière les autres ? Quels sentiments éprouvez-vous, alors que tout le monde a commencé sur la même ligne ? Que ressentez-vous en voyant les autres avancer alors que vous reculez ? Êtes-vous moins motivé pour participer à cette course en voyant que vous êtes loin derrière tous les autres et que vous avez peu de chances de gagner ?*
- *Pour les personnes au milieu, pourquoi pensez-vous être au milieu ? Quels sentiments éprouvez-vous ?*
- *Comment ces différences pèsent-elles sur le résultat de la course ? Pourquoi certaines personnes sont-elles plus ou moins avantagées que les autres ?*
- *Qu'en pensez-vous ?*

Résumez : *Cette activité montre les différences entre les groupes et les types d'obstacles qui empêchent certaines personnes d'accéder à leurs droits. Elle illustre l'impact d'un système inégalitaire, où tout le monde ne part pas du même point lorsqu'il s'agit d'accéder à des services ou à des opportunités. Elle montre également que les identités peuvent être complexes et se chevaucher, et que des personnes peuvent être confrontées à de multiples formes d'exclusion qui aggravent leur désavantage. En d'autres termes, différentes identités sociales – telles que le genre, la race, la classe, l'appartenance ethnique, la religion, la sexualité, le handicap, etc. – se superposent pour créer différents niveaux et modes de discrimination, d'exclusion et d'inégalité.*

Note au formateur : Rechercher des données adaptées au contexte local ou national pour illustrer les inégalités existantes. Par exemple, en ce qui concerne l'inégalité entre les genres, vous pouvez présenter des données nationales qui illustrent la part des femmes occupant des postes de décision (secteur public ou privé). De telles données permettent d'illustrer le problème de l'exclusion et d'avoir une discussion objective. Vous pouvez également préparer des histoires ou des études de cas pour illustrer ces inégalités.

Option d'adaptation : Activité de mise en perspective (15 min) : Pour aborder la discrimination et l'exclusion visant un groupe particulier dans le contexte local (groupe de minorités ethniques, groupe de personnes déplacées, etc.), les animateurs peuvent proposer un exercice de mise en perspective après l'activité précédente. Cet exercice repose sur la lecture à haute voix d'un récit personnel décrivant l'expérience d'un membre du groupe exclu, en utilisant ses propres mots (ce récit peut également être préenregistré). L'animateur demande ensuite aux participants de partager leurs réflexions. Vous trouverez ci-dessous un exemple de récit personnel d'un réfugié somalien vivant au

Kenya. Il s'agit d'un enregistrement qui a été diffusé aux Kenyans vivant à Nairobi, afin de mesurer son impact sur leurs opinions.

« De nombreux réfugiés somaliens, comme ma famille, sont venus au Kenya depuis que la guerre civile a éclaté en Somalie il y a plus de vingt-cinq ans. Nous sommes originaires de Kismayo, où mon père était un homme d'affaires et ma mère avait un petit magasin. Nous sommes arrivés au Kenya quand j'étais bébé, pour fuir la violence de la guerre civile. Nous avons dû abandonner une grande partie de nos biens et faire un voyage de plusieurs jours entre Kismayo et la frontière. Mes parents ont marché et voyagé en camion jusqu'à atteindre le camp de réfugiés de Dadaab.

Nous y sommes restés pendant environ trois ans avant de déménager chez mon grand-père à Wajir. Nous n'avions que des tentes pour nous abriter et dépendions entièrement de l'aide alimentaire et du lait des trois chèvres que mon père avait reçues. Il y avait beaucoup de monde, des enfants partout. Je me souviens que parfois, quand la nuit tombait, on dormait là où on était. Ces conditions n'étaient pas idéales, mais nous étions contents de pouvoir jouer comme des enfants sans craindre d'être tués. La vie à Dadaab était bien meilleure qu'en Somalie. Ma famille, comme la plupart des réfugiés, est très reconnaissante de l'accueil chaleureux du Kenya.

Récemment, le gouvernement kenyan a annoncé son intention de fermer le camp de réfugiés de Dadaab, où vivent des centaines de milliers de Somaliens. Je comprends l'argument du gouvernement, mais je pense que les réfugiés seront en danger s'ils doivent rentrer de force en Somalie. La situation reste dangereuse. Lorsqu'elle ne le sera plus, de nombreux réfugiés somaliens au Kenya retourneront volontiers dans une Somalie pacifique. Pour l'instant, les réfugiés, comme moi, sont simplement reconnaissants de la sécurité que le Kenya leur a apportée. »²²

Pour cet exercice, les animateurs devront travailler au préalable avec les membres du ou des groupes exclus afin de préparer le scénario à l'avance. La création du contenu du message et du texte devrait se faire en collaboration avec le groupe concerné quant à l'objectif et à l'utilisation du récit, et avec son plein consentement concernant son utilisation. Le texte peut être écrit et lu à haute voix par l'animateur ou un participant ; il peut également s'agir d'un enregistrement diffusé aux participants. Après la lecture du récit, l'animateur devrait inviter les participants à avoir un bref échange. Voici quelques exemples de questions à examiner :

- *Que pensez-vous après avoir écouté ce récit personnel ? Vous a-t-il amené à remettre en cause vos idées sur ce groupe ?*
- *Est-il important et utile de prendre en compte les expériences et les perspectives de ce groupe dans le cadre du développement de la communauté ? Pourquoi ?*

Demandez : *Maintenant que vous avez réalisé cette activité, réfléchissez à nouveau à la question : La discrimination, l'exclusion et l'inégalité existent-elles dans votre communauté ? Si oui, quels groupes de la communauté sont victimes de discrimination ou sont exclus des activités de développement de la communauté ?* Répartissez-vous en groupes de comités pour examiner la question et proposer des réponses. Présentez votre compte rendu. Exemples de réponses :

- Les pauvres

²² Extrait de Audette, Nicole; Horowitz, Jeremy; and Michelitch, Kristin. 2021. *Personal Narratives Reduce Negative Attitudes towards Refugees and Immigrant Outgroups: Evidence from Kenya.*

- Les personnes handicapées
- Les minorités ethniques
- Les jeunes
- Les femmes pauvres

2. Les causes de l'inégalité (20 min)

Expliquez : *Maintenant que vous avez identifié les formes de discrimination, d'exclusion et d'inégalité dans votre communauté, approfondissons ces questions et examinons-en les causes.*

Demandez : *Quels sont les facteurs déterminant l'accès aux services, le contrôle des ressources et les niveaux de participation au sein de la communauté ? Repensez à l'activité « marche vers le pouvoir ». Quels sont les facteurs qui rendent les personnes vulnérables et les obligent à reculer ? Quels sont les obstacles qui les empêchent d'avancer ? Réfléchissez à ces questions en binômes. Faites un compte rendu à tour de rôle jusqu'à ce que toutes les réponses aient été présentées. Des réponses possibles sont données ci-dessous :*

- Genre
- Classe
- Accès à la terre ou contrôle de celle-ci
- Absence d'emploi / de travail / de possibilités de revenus
- Il est d'usage d'exclure ces groupes (facteurs culturels et normes et coutumes sociales)
- Appartenance ethnique
- Race
- Caste
- Âge
- Religion
- État de santé
- Éducation
- Accès à l'information
- Appartenance à une communauté
- Lois
- Orientation sexuelle
- Accès à des postes de leadership
- Les gens supposent qu'ils ne peuvent pas ou ne désirent pas participer ou contribuer
- Les gens les oublient

Résumez : *Toutes ces caractéristiques ne sont pas des problèmes en soi ; les différences doivent être reconnues et appréciées. Le problème est lorsqu'on attribue à ces caractéristiques certaines valeurs qui peuvent les transformer en obstacles à l'inclusion et à l'égalité. Et comme dans l'activité « marche vers le pouvoir », nous voyons comment ces différentes caractéristiques se superposent et se combinent pour renforcer les avantages et la richesse, ou les désavantages et la pauvreté, pour différentes personnes et différents groupes de la communauté. Lorsque nous pouvons identifier et comprendre les raisons de l'inégalité sociale et les obstacles qui marginalisent ou désavantagent les gens, nous pouvons créer un plan*

d'action pour s'attaquer à ces inégalités et obstacles et apporter un changement social positif à nos communautés.

3. Attirer l'attention sur le genre (10 min)

Expliquez : Nous avons appliqué une méthode d'analyse qui comprend : 1) l'identification des inégalités ; et 2) l'examen des raisons de ces inégalités. Nous allons maintenant nous intéresser à un groupe de la communauté pour illustrer comment cette méthode d'analyse peut être appliquée pour examiner la situation de n'importe quel groupe. Nous examinerons les effets des inégalités sur les femmes ainsi que les impacts de la discrimination fondée sur le genre dans nos communautés.

Demandez : Y a-t-il des domaines de la vie communautaire où les femmes sont victimes de discrimination, d'exclusion ou d'inégalités par rapport aux hommes ? Réfléchissez à la question en binômes puis présentez un compte rendu à tour de rôle. Réponses possibles :

- Division du travail à l'intérieur et à l'extérieur du foyer
- Accès aux ressources et contrôle de celles-ci
- Accès limité à l'éducation
- Moins de possibilités de travail
- Diverses formes de violence à l'égard des femmes
- Possibilités de prise de décisions et rôles de leadership
- Responsabilité en matière de garde des enfants et de tâches ménagères

Expliquez : Maintenant que nous avons identifié les inégalités subies par les femmes, examinons-en les raisons ainsi que celles de la discrimination fondée sur le genre. Pour cela, nous devons d'abord examiner de plus près le concept de genre ainsi que nos idées sur ce que signifient être une fille ou un garçon, une femme ou un homme, dans notre communauté et notre société.

3.1 Différence entre le sexe et le genre (10 min)

Demandez : Quelle est la différence entre le sexe et le genre ? Invitez les participants à répondre.

Expliquez : La différence entre le sexe et le genre est décrite ci-dessous :

Sexe	Genre
Biologique et génétique – différences physiques (organes reproducteurs) entre le corps des hommes et des femmes à la naissance	Culturel et humain – attitudes, comportements, attentes et rôles que les coutumes et les institutions de notre société attribuent aux hommes et aux femmes
Fixe – une fille née ici est la même qu'une fille née ailleurs ou à n'importe quelle autre époque (sauf en cas de chirurgie)	Variable – varie d'un endroit à l'autre et change au fil du temps

Activité : Cette activité vise à expliquer et à mieux faire comprendre la différence entre ces deux concepts. Deux écriteaux sont suspendus au mur : un de couleur verte avec la mention « sexe » et un de couleur jaune avec la mention « genre ». Vous avez tous reçu un carton vert et un carton jaune. Je vais lire plusieurs

déclarations une par une, et si vous pensez qu'elles font référence au « sexe », levez votre carton vert. Si vous pensez qu'elles font référence au « genre », levez votre carton jaune. Lisez chaque déclaration ci-dessous, en mélangeant l'ordre des déclarations sur le sexe et le genre. Pour les déclarations relatives au genre, assurez-vous qu'elles sont adaptées au contexte, ou ajoutez-en d'autres qui sont pertinentes.

Sexe	Genre
Les femmes accouchent, mais pas les hommes.	Les garçons peuvent réussir dans leurs études, mais pas les filles.
Les femmes peuvent allaiter les bébés, mais pas les hommes.	Les garçons peuvent faire du sport, mais pas les filles.
Les femmes peuvent tomber enceintes, mais pas les hommes.	Les hommes peuvent percevoir des revenus, mais pas les femmes.
Les femmes peuvent avoir des règles, mais pas les hommes.	Les femmes peuvent s'occuper des enfants, mais pas les hommes.
Les hommes peuvent se faire pousser la barbe, mais pas les femmes.	Les hommes peuvent être des leaders communautaires, mais pas les femmes.
	Les hommes peuvent travailler en dehors du foyer, mais pas les femmes.
	Les hommes peuvent être chef de famille, mais pas les femmes.

Après chaque déclaration, demandez aux participants de vous expliquer pourquoi elles font référence au sexe ou au genre. Si une déclaration suscite un désaccord au sein du groupe en obtenant à la fois des votes verts et jaunes, demandez aux participants d'expliquer leur choix à l'autre partie. Posez la question suivante afin d'obtenir un consensus pour savoir s'il s'agit de sexe ou de genre :

- *Parle-t-on d'une différence biologique entre les corps des hommes et des femmes, ou plutôt des rôles et comportements imposés aux hommes et aux femmes par la culture et la société ?*

3.2 Normes de genre (20 min)

Expliquez : *Maintenant que nous connaissons la différence entre le sexe et le genre, examinons son influence sur la façon dont nous définissons les normes de genre.*

Demandez : *Un père conduisait son jeune fils à l'école quand ils ont eu un accident de voiture. Le père a été tué et le fils a été blessé et transporté à l'hôpital. Lorsque le garçon inconscient a été emmené aux urgences, le médecin l'a regardé et a dit : « Oh non, c'est mon fils ! ». Comment est-ce possible ? Invitez les participants à répondre.*

Expliquez : *La réponse est que le médecin est la mère du garçon. Vous avez peut-être automatiquement pensé qu'il s'agissait d'un scénario impossible parce que nous supposons que les médecins ne peuvent être que des hommes, et si le père du garçon a été tué, comment pourrait-il être le médecin ? Nous n'avons pas immédiatement envisagé que le médecin puisse être une femme. Ces hypothèses sont fondées sur ce que nous appelons les « normes de genre ». N'oubliez pas que le genre est quelque chose que nous apprenons et non quelque chose que nous avons à la naissance ; il s'agit d'un concept créé par notre société et notre culture. Il s'ensuit que les normes de genre sont les rôles et les comportements qu'une personne est censée adopter en fonction de son genre. Ces rôles et comportements sont attribués aux femmes et aux hommes*

en fonction de ce qui est jugé normal par notre société et notre culture. C'est pourquoi on les appelle « normes de genre ».

Activité : Ma position. Deux images sont disposées à chaque bout de la pièce. L'une représente une femme, l'autre un homme. Je vais lire à haute voix une liste de rôles et de normes de genre. Pour chaque élément de la liste, placez-vous du côté de la femme ou de l'homme, selon la personne à laquelle vous attribuez le rôle ou la norme. Si vous l'attribuez aux deux, vous pouvez vous mettre au milieu de la pièce. Lisez les éléments un par un, en laissant aux participants le temps de se déplacer. Mais allez suffisamment vite pour qu'ils réagissent instinctivement plutôt qu'après une longue réflexion. Placez chaque élément de la liste sur une fiche cartonnée, pour pouvoir les accrocher au mur au fur et à mesure que vous les lisez, de sorte que tout le monde puisse les voir à la fin.

Agriculteur	Chef de famille	Politicien
Quelqu'un qui a besoin d'élever des enfants	Cuisinier	Ouvrier en bâtiment
Chef	Quelqu'un qui pleure	Chauffeur
Quelqu'un qui lit le journal	Docteur	Propriétaire d'entreprise
Soutien de famille	Quelqu'un qui fait la lessive	Enseignant
Quelqu'un qui fait le ménage	Quelqu'un de sévère	Décideur
Quelqu'un de doux	Chef religieux	Conciliateur
Peut aller où il veut, quand il veut	Ne va pas à l'école	

Demandez : À quoi avez-vous pensé lorsque vous avez essayé de décider s'il s'agissait d'une femme ou d'un homme, ou les deux ? Pourquoi avez-vous associé certains rôles aux femmes ou aux hommes ? Invitez les participants à fournir quelques réponses puis discutez-en.

Résumez : Notre culture et notre société nous apprennent à avoir des idées fixes sur ce que les femmes et les hommes peuvent et doivent faire et sur leur comportement, alors que les hommes et les femmes ont le potentiel de faire les mêmes choses et de se comporter de la même manière. Dans une société égalitaire, les hommes et les femmes peuvent être toutes ces choses.

3.3 Conséquences des normes de genre (20 min)

Demandez : Réfléchissez maintenant aux conséquences de ces attentes et de ces normes de genre. Comment influencent-elles les opportunités pour les femmes, et pour les hommes ? Cela crée-t-il des inconvénients ou des obstacles pour les deux groupes ? Examinez certaines idées et réponses dans des groupes de discussion. Si les participants ont du mal à comprendre la question et à formuler des réponses, donnez-leur un ou deux exemples. Présentez un compte rendu en plénière. Réponses possibles :

- Les filles sont découragées d'aller à l'école ou doivent abandonner leurs études pour se marier
- Les femmes ont moins accès aux formations et aux cours à vocation professionnelle
- Les femmes sont découragées d'aller travailler ou ont moins accès aux possibilités de revenus
- Les femmes ont moins de contrôle sur les ressources, en particulier les ressources productives comme la terre et la propriété

- Les hommes sont découragés de jouer un rôle plus important dans la prise en charge de leurs enfants
- Les hommes sont découragés de participer aux tâches ménagères
- Les femmes ont moins accès aux services et aux prestations
- Les hommes sont méprisés lorsqu'ils montrent leurs émotions
- Les femmes ont moins de poids dans la prise de décisions communautaire
- Les femmes ont moins de contrôle sur le moment de leur mariage et l'identité de leur conjoint, ainsi que sur le moment et la possibilité d'avoir des enfants
- Les femmes sont moins mobiles que les hommes et ont moins de contrôle sur leurs mouvements
- Les femmes restent au foyer où elles n'ont pas d'autre choix que de faire des travaux non rémunérés comme les soins et le ménage
- Les femmes sont isolées, sans contact social, ce qui pèse sur leur confiance en elles et leurs compétences relationnelles
- Lorsque les hommes sont censés être coriaces et maîtres de la situation et que les femmes n'acceptent pas d'être soumises, des violences à leur égard sont possibles
- Lois discriminatoires à l'égard des femmes, telles que les lois successorales
- Les femmes ont moins accès à l'information et au savoir

Demandez : *Comment cette inégalité entre les genres influence-t-elle le développement de votre communauté ? A-t-elle des incidences négatives ?* Invitez les participants à répondre, puis donnez les **explications** suivantes si nécessaire :

- *Si les femmes sont exclues de la planification et de la prise de décisions concernant le développement de la communauté, nous perdons leurs idées et leur expérience, et le projet risque de ne pas améliorer leur vie et donc de creuser encore plus les inégalités*
- *Si les filles ne sont pas encouragées à aller à l'école, elles ne peuvent pas participer à la société ou obtenir un bon emploi, et nous gâchons le potentiel de la moitié de la population*
- *Si les femmes ne peuvent pas accéder aux possibilités de revenus, nous perdons la moitié de notre main-d'œuvre et entravons ainsi la croissance de notre économie*

Résumez : *Les différences entre les hommes et les femmes ne sont pas un problème ; le problème est que l'on nous dit que les femmes et les hommes devraient uniquement se comporter d'une manière ou d'une autre, et que les tâches et les comportements des hommes ont plus de valeur que ceux des femmes. Si nous examinons véritablement nos normes sociales de genre, nous voyons qu'elles créent des inégalités entre les hommes et les femmes, qu'elles vont à l'encontre des droits humains, et qu'elles peuvent entraver le développement de notre communauté, au détriment des hommes comme des femmes. Mais si nous comprenons que le genre est appris plutôt qu'inné, déterminé par notre culture et notre société et une invention humaine, nous pouvons le déconstruire ou le changer.*

Demandez : *La culture et nos idées sur le genre peuvent-elles changer ? Qu'est-ce qui a changé entre l'époque de vos grands-parents, celle de vos parents et la vôtre ? Quelles différences observez-vous ? Par exemple, voyons-nous aujourd'hui plus de femmes leaders qu'auparavant ? Les femmes font-elles aujourd'hui des choses que seuls les hommes faisaient auparavant ? Les hommes jouent-ils un rôle plus actif dans la famille et le foyer ?* Invitez les participants à répondre puis examinez les points suivants.

- *L'histoire de l'éléphant – un éléphant est enchaîné depuis son enfance. Il devient plus fort en grandissant, sans toutefois réaliser qu'il a la force de briser la chaîne. Il continue de penser que la*

chaîne est plus forte que lui. Si nous continuons de suivre aveuglément les mêmes normes sans les remettre en question, quelle incidence cela aura-t-il sur le développement de la communauté ?

- *Portez-vous aujourd'hui le même manteau que lorsque vous étiez enfant ? Le changement et le développement font partie intégrante de la vie.*

Résumez : *Lorsque nous comprenons non seulement que le changement est possible, mais qu'il s'inscrit dans le cours normal du temps et de l'histoire, à mesure que nous grandissons et nous développons, nous pouvons comprendre que les normes de genre peuvent changer à mesure que notre culture et notre société changent et évoluent. Et lorsque nous aurons identifié les inégalités et leurs causes, nous pourrons déterminer les changements à apporter pour améliorer le bien-être de notre communauté.*

Notes pour les animateurs : *L'inégalité entre les genres et les normes de genre sont des sujets délicats et certains participants peuvent se mettre sur la défensive ou justifier l'inégalité des genres ou la discrimination. Laissez-les exprimer leur point de vue et expliquez : *Nous avons tous des convictions et des expériences différentes en matière de genre et nous ne sommes pas toujours entièrement d'accord les uns avec les autres. Personne ici n'est tenu de croire quoi que ce soit ; rappelez-vous simplement qu'il s'agit d'une occasion d'apprendre et d'examiner des idées auxquelles nous n'avons peut-être pas réfléchi auparavant, et à les envisager en parallèle avec ce que nous savons déjà. Veuillez garder l'esprit ouvert et écouter les points de vue des autres comme ils écoutent les vôtres.**

4. Autoréflexion (15 min)

Demandez : *Qu'avez-vous appris lors de la session d'aujourd'hui ? Comment allez-vous appliquer ce que vous avez appris ? Veuillez réfléchir seul à ces questions pendant quelques minutes et noter vos réflexions dans votre cahier (si vous savez écrire). Partagez ensuite vos réflexions en binômes. En plénière, demandez à quelques binômes de se porter volontaires pour partager ce que leur partenaire leur a dit.*

Résumez : *Au cours de cette session, nous avons analysé comment la discrimination, l'exclusion et l'inégalité se manifestent pour les femmes au sein de la communauté, mais comme indiqué précédemment, vous pouvez mener ce type d'analyse pour tout groupe de votre communauté que vous avez identifié comme étant désavantagé par des normes et pratiques sociales préjudiciables. Lorsque nous utilisons le mot « communauté », nous devons penser à tous les membres de la communauté – femmes, hommes, enfants, jeunes, personnes âgées, pauvres, les personnes vivant avec des handicaps, minorités ethniques, etc. Les membres de groupes différents ont des besoins et des points de vue différents. D'où le besoin de les impliquer, pour recueillir leur avis. Ils auront de bonnes idées et pourront attirer l'attention sur des choses que les autres ne voient pas, par exemple, si quelque chose va creuser les inégalités plutôt que de les réduire. L'inclusion et l'équilibrage du pouvoir entre les groupes peuvent également contribuer à prévenir les conflits pouvant découler de l'exclusion et de la discrimination. Ce projet DCC représente une occasion d'intégrer davantage de membres de la communauté dans le processus de développement, de mieux se comprendre et se connecter les uns aux autres, de s'apprécier mutuellement, de changer les attitudes, les pratiques et les normes préjudiciables, de promouvoir l'égalité et l'inclusion, et de travailler ensemble pour le développement et le bien-être de toute la communauté, en particulier des plus vulnérables.*

Lors de la prochaine session, nous examinerons le rôle des leaders dans la résolution des problèmes liés à la discrimination, à l'exclusion et à l'inégalité et dans l'amorce d'un changement social positif au sein de

la communauté. En d'autres termes, un leadership capable de transformer les relations interpersonnelles pour favoriser l'inclusion et l'égalité.

Session 5 : Leadership et changement social

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Comprendre leurs rôles et responsabilités en tant que leaders du changement social
- Communiquer une vision et des objectifs communautaires pour faire évoluer la société
- Utiliser les outils d'analyse des parties prenantes et d'analyse FFOD (forces, faiblesses, opportunités, difficultés) pour aider à planifier les initiatives de changement social
- Examiner les compétences de leadership nécessaires à la réalisation de leurs plans d'action

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (160 min)
1	Rôles et responsabilités des leaders en matière de changement social	Explication, question, discussion en binôme, résumé	Tableau de papier	10
2	Une vision du changement social pour votre communauté	Questions, explications, définition de la vision, travail de groupe, marche de la galerie	Tableau de papier, marqueurs	45
3	Fixation d'objectifs	Question, explication, feuille de route, travail de groupe	Tableau de papier, marqueurs	30
4	Stratégie et planification	Analyse des parties prenantes, analyse FFOD, plan d'action, questions, explications, marches pédagogiques, travail de groupe	Tableau de papier, marqueurs	60
5	Compétences de leadership	Question, discussion de groupe, résumé	Tableau de papier, marqueurs	15

Étapes :

1. Rôles et responsabilités des leaders en matière de changement social (10 min)

Expliquez : *Lors de la dernière session, nous avons appris ce que sont la discrimination, l'exclusion et l'inégalité, et qu'il est possible de les changer. Nous allons maintenant voir comment appliquer ce que nous avons appris à nos rôles de leaders communautaires, et comment œuvrer à la transformation des relations humaines pour promouvoir l'inclusion et l'égalité dans nos communautés.*

Vous avez déjà reçu une formation sur les aspects techniques des rôles et responsabilités de votre comité, et sur la manière dont vous travaillerez concernant les activités liées aux infrastructures communautaires. Nous allons maintenant nous pencher sur votre rôle de leader communautaire dans le cadre des activités de changement social.

Demandez : *En tant que leaders communautaires, quels sont, selon vous, les rôles et responsabilités du DCC dans la promotion de l'inclusion et de l'égalité ? Réfléchissez à la question en binômes, puis partagez vos réflexions en plénière. Réponses possibles :*

- Nous devons appliquer les principes du DCC
- Nous devons protéger et promouvoir les droits humains de tous les membres de la communauté
- Nous devons identifier les groupes les plus vulnérables de la communauté et déterminer leurs besoins

Résumez : *En tant que leaders communautaires élus, vous représentez tous les membres de votre communauté, y compris les femmes, les hommes, les jeunes, les personnes vivant avec des handicaps, etc. Il vous incombe donc de connaître les préoccupations des groupes que vous représentez et de veiller à ce qu'elles soient portées à l'attention de la communauté et prises en compte dans les plans de développement communautaire.*

2. Une vision du changement social pour votre communauté (45 min)

Demandez : *Vous allez maintenant développer une vision du changement social pour votre communauté. Qu'est-ce qu'une vision communautaire du changement social ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Une vision du changement social est l'état idéal que vous imaginez pour votre communauté. C'est le changement social positif que vous voulez voir dans la communauté, la différence que vous voulez voir dans la vie des gens, et vos valeurs qui se concrétisent. Nous avons vu que la discrimination, l'exclusion et l'inégalité existent dans la communauté ; une vision du changement social est ce que vous voulez réaliser pour améliorer cette situation. Il est important d'avoir une vision, car ce n'est que lorsque vous en avez une que vous pouvez formuler des plans pour la réaliser. Par exemple, si vous n'avez pas décidé de votre destination ou de l'endroit où vous voulez aller, vous ne pouvez pas créer une feuille de route pour y arriver et vous ne feriez qu'errer !*

Activité : *Nous allons maintenant faire un court exercice de visualisation. Donnez les instructions suivantes lentement et de manière espacée, afin de laisser aux participants suffisamment de temps pour se détendre et réfléchir à chaque question.*

- *Détendez-vous et fermez les yeux (ou gardez-les ouverts si vous préférez) et respirez lentement et profondément 10 fois. À chaque expiration, imaginez que tout le stress et toutes les tensions quittent votre corps.*
- *Maintenant, pensez au plan de développement de votre communauté et à ce que nous avons examiné concernant les principes du DCC, les droits humains, l'inclusion et l'égalité.*
- *Imaginez maintenant que 10 ans se soient écoulés et que les projets de développement et les initiatives de changement social de la communauté aient été menés avec succès. À quoi ressemble cet avenir heureux ?*
 - *Quels sont les services disponibles, et qui y a accès ?*
 - *Quelle est la situation des différents groupes de la communauté, tels que les femmes, les hommes, les jeunes, les enfants, les groupes minoritaires, etc. ?*
 - *Quels sont leurs activités et leurs rôles et que ressentent-ils ?*
 - *Comment sont les relations entre ces groupes ?*

- *Lorsque vous en avez une vision claire, dessinez ce que vous avez visualisé. Concentrez-vous sur les aspects sociaux – les relations entre les gens et la situation des différents groupes. Vous pouvez utiliser des couleurs, des symboles, des images ; vous pouvez dessiner ce que vous voulez comme vous voulez. N'hésitez pas à faire preuve de créativité dans la représentation de vos idées ; il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de procéder. Certains participants peuvent hésiter à dessiner au début, mais même les personnes qui n'ont jamais utilisé un crayon peuvent rapidement apprendre à dessiner. Soutenez-les au début en les encourageant et en les aidant à traduire leurs idées en images, jusqu'à ce qu'elles soient plus à l'aise.*
- *Maintenant, asseyez-vous avec les autres membres de votre comité de village pour partager vos dessins et en parler entre vous.*
- *Maintenant, faites un nouveau dessin synthétisant tous les éléments importants des dessins de votre groupe. Ce dessin représente une vision collective de ce que vous aimeriez voir dans votre communauté après 10 années de travail. Essayez de la rendre aussi claire que possible. Tout le monde devrait participer à la réalisation de ce dessin ; il ne devrait pas être fait par une seule personne. Passez d'un groupe à l'autre pour vous assurer que c'est bien le cas.*
- *À partir de ce dessin, formulez maintenant un bref énoncé de vision qui répond à la question suivante : quelle sera la situation sociale de notre communauté et de ses habitants dans 10 ans ? Assurez-vous que tout le monde est d'accord avec cet énoncé final.*
- *Puis comparez cette vision future à la situation sociale actuelle de votre communauté. Quelles différences observez-vous ? Quelle est la situation actuelle ? Dessinez ensemble votre communauté actuelle en la comparant à la situation sociale envisagée dans votre vision future.*

Marche de la galerie : Si plusieurs comités de village participent à la formation, affichez au mur les dessins illustrant la situation actuelle et la vision future de chaque groupe et invitez tous les participants à se déplacer de groupe en groupe pour avoir des explications sur la vision et le dessin collectifs de chaque groupe.

Discussion : *Quelles valeurs et quels principes ont façonné vos énoncés de vision ? Veuillez les ajouter. Quelles expériences ou perspectives sont partagées par les différents groupes ? Quelles sont les différences ? Examinez ces questions en plénière.*

Résumez : *Votre « vision du changement social » représente la situation sociale idéale de votre communauté. Elle représente, par exemple, une communauté où les principes du DCC sont appliqués, où tous les groupes ont accès aux services, exercent leurs droits humains et sont inclus, où il y a une plus grande égalité, en particulier au niveau des possibilités offertes aux femmes, et où les relations humaines sont pacifiques et productives. C'est votre destination ultime. Elle ne sera peut-être pas atteinte dans 10 ans, mais elle fournit une direction à suivre et devrait vous orienter et vous inspirer en chemin. Elle devrait donner un sens à votre travail de leader communautaire, vous motiver et vous stimuler.*

3. Fixation d'objectifs (30 min)

Expliquez : *La tâche peut sembler immense lorsque vous comparez votre vision du changement social à la situation actuelle. Votre vision peut sembler inatteignable, voire impossible à réaliser. Mais, comme lorsque l'on gravit une montagne, il est utile de procéder par étapes, en se concentrant sur les étapes les plus importantes qui se trouvent juste devant vous, puis en passant aux étapes suivantes. Et, à la fin, vous*

verrez que vous avez atteint le sommet de la montagne. Ces étapes le long du chemin sont ce que nous désignons par le terme « objectifs ».

Demandez : *Qu'est-ce qu'un objectif ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Si nous imaginons que la vision du changement social est la destination ultime de la communauté, nous pouvons imaginer que les objectifs sont des étapes le long du chemin. Il s'agit de jalons que la communauté devrait s'efforcer d'atteindre pour réaliser sa vision, et qui la rapprochent de sa destination ultime. Les objectifs devraient être :*

- *clairs et spécifiques – pour pouvoir être compris par les différentes parties prenantes*
- *réalistes et réalisables – pour pouvoir être atteints*
- *assortis de délais – pour pouvoir être atteints en temps voulu*
- *mesurables – pour savoir si vous les atteignez ou non*

Activité : *Nous allons maintenant tracer une feuille de route pour progresser de la situation actuelle vers notre vision. Réfléchissez : quels sont les objectifs que la communauté doit atteindre pour concrétiser sa vision du changement social et réduire les inégalités ? Repensez à la marche vers le pouvoir. Comment la communauté peut-elle aider les laissés pour compte ? Que pouvez-vous faire en tant que leaders pour guider la communauté dans ces efforts de changement social ? Échangez des idées au sein de vos groupes de comités et dressez une feuille de route vers votre vision du changement social, avec les différentes activités que vous devez réaliser en chemin. Présentez un compte rendu sous forme de marche de la galerie. Exemples de réponses possibles :*

- Mobiliser les groupes exclus pour qu'ils participent aux réunions communautaires et écouter ceux dont la voix compte peu
- Sensibiliser la communauté aux droits humains et aux obstacles à l'égalité, et expliquer pourquoi il est important d'inclure les groupes exclus
- Donner la priorité aux besoins des groupes vulnérables lors de la sélection des projets
- Attirer l'attention sur les normes sociales préjudiciables et contribuer à changer les attitudes et les comportements qui lèsent ou exploitent les gens
- Vérifier que nos plans et projets de développement communautaire profitent à tous et ne désavantagent personne
- Veiller à ce que les groupes vulnérables puissent bénéficier des possibilités d'emplois associées aux projets de développement
- Renforcer les capacités et la confiance des femmes et des autres groupes marginalisés
- Renforcer l'accès des groupes marginalisés à l'information et au savoir
- Accroître l'éventail des possibilités, services et choix offerts aux groupes vulnérables et marginalisés

Résumez : *Vous disposez maintenant d'une vision du changement social communautaire et d'objectifs pour votre feuille de route. Ils devraient être communiqués à la communauté et partagés pour que toutes les parties prenantes comprennent ce processus de changement et puissent participer aux activités visant à le façonner et le réaliser. Vous pouvez les examiner lors de la prochaine réunion de la communauté pour recueillir des contributions et des observations, et l'afficher sur le tableau d'affichage.*

4. Stratégie et planification (60 min)

Expliquez : *Maintenant que vous avez déterminé votre vision ou votre destination, ainsi que les objectifs que vous souhaitez atteindre, vous pouvez réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. Vous devrez identifier les parties prenantes à prendre en compte, envisager les difficultés que vous pourriez rencontrer et réfléchir à des stratégies pour les surmonter. Nous allons réaliser quelques activités pour vous aider à analyser et à examiner ces différents facteurs.*

Demandez : *Que sont les parties prenantes ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Les parties prenantes sont toutes les personnes qui participent à un projet ou qui sont touchées par celui-ci d'une manière ou d'une autre, y compris celles qui en sont exclues. Votre communauté est un réseau d'individus et de groupes qui pourraient contribuer aux efforts de changement social et de développement ou qui pourraient s'y opposer. Le changement peut mettre certaines personnes mal à l'aise et susciter leur résistance. Mais les nouvelles idées et la résolution des problèmes nécessitent souvent des changements, car les anciennes façons de procéder ne permettent pas de régler ces problèmes. Dans de telles situations, ce sont souvent les bons leaders qui peuvent faire la différence en unissant la communauté autour d'une cause commune pour le bien de tous, ou pour aider les plus vulnérables ou les laissés pour compte.*

Activité : *Analyse des parties prenantes. Commencez par échanger des idées au sein de vos groupes de comités pour dresser une liste des différentes parties prenantes de votre communauté, c'est-à-dire des personnes concernées par vos projets et votre vision du développement. Réfléchissez et notez pourquoi elles sont importantes, et pourquoi vous devez les consulter sur le projet. Présentez un compte rendu sous forme de marche de la galerie. Exemples de réponses :*

Partie prenante (les personnes illettrées peuvent faire un dessin)	Pourquoi sont-elles importantes
Chef religieux	L'un des principaux leaders communautaires, très puissant, et beaucoup de gens l'écoutent
Femmes	Représentent la moitié de la communauté et font partie de tous les groupes ; doivent contribuer à l'élaboration des plans et des décisions
Chef de village	Chef traditionnel de la communauté. Jouit d'un certain pouvoir, est respecté, et doit soutenir les activités
Groupes minoritaires	Vivent à la périphérie de la communauté et sont très pauvres ; nous devons comprendre leurs besoins pour les aider
Jeunes	De nombreux jeunes sont au chômage et non scolarisés ; ils devraient participer aux activités de développement pour expliquer leurs besoins et toucher un revenu
Personnes handicapées	La communauté compte un certain nombre de personnes handicapées, qui sont très vulnérables et marginalisées ; nous devons connaître leurs besoins et savoir comment le projet peut les aider
Prestataires de services publics	Doivent fournir un service de bonne qualité

Fonctionnaires locaux	Sont chargés de veiller à l'existence de services
Agriculteurs	Il y a beaucoup d'agriculteurs pauvres et ils bénéficieront du projet routier
Parents	De nombreux enfants ne sont pas scolarisés et nous devons savoir pourquoi leurs parents ne les envoient pas à l'école
Filles	De nombreuses filles ne sont pas scolarisées et si le projet scolaire améliore l'école, peut-être que davantage de filles pourront y aller

Activité : Analyse FFOD (forces, faiblesses, opportunités, défis). Alors que vous progressez vers vos objectifs en suivant votre feuille de route, il est également utile de dresser la carte des forces, des faiblesses, des opportunités et des défis que le comité et la communauté pourraient rencontrer en chemin. Par exemple, quelles parties prenantes peuvent vous aider et qui pourrait opposer une résistance ? Quelles sont les ressources disponibles et celles dont vous avez besoin ? Cette analyse peut ensuite vous aider à élaborer des points d'action clés. Examinez ces quatre aspects dans vos groupes de comités et notez-les sur un tableau de papier. Présentez un compte rendu sous forme de marche de la galerie.

	Opportunités (Quelles sont nos principales opportunités ?)		Défis (Quels sont les défis auxquels nous sommes confrontés ?)
• • • • • •		• • • • • •	
	Forces (Quelles sont nos forces ?)		Faiblesses (Quelles sont nos faiblesses ?)
• • • • •		• • • • •	

Activité : Élaborer un plan d'action pour le changement social. Maintenant que vous avez formulé votre vision et vos objectifs, identifié les différentes parties prenantes de votre communauté et analysé les opportunités, défis, forces et faiblesses dont vous disposez, vous pouvez commencer à intégrer le fruit de ces réflexions dans un plan d'action pour le changement social. Réfléchissez aux objectifs que vous voulez atteindre et commencez à échanger des idées sur les moyens à mettre en œuvre.

- Identifiez les objectifs
- Identifiez les différentes étapes à franchir pour atteindre l'objectif
- Identifiez les principales parties prenantes avec lesquelles vous devez travailler (celles qui peuvent vous aider ou vous freiner)
- Identifiez les ressources nécessaires et celles dont vous disposez

- Déterminez le calendrier et le temps nécessaire pour atteindre votre objectif
- Décidez qui s'occupera des étapes et qui en sera responsable
- Décidez de vos moyens de mesure

Notez-les dans une esquisse de plan d'action sur un tableau de papier. Présentez un compte rendu sous forme de marche de la galerie. Exemple de plan d'action :

Que voulons-nous faire (objectifs) ?	Quelles sont les étapes nécessaires pour atteindre cet objectif ?	Avec qui devons-nous travailler ?	Quelles sont les ressources requises / disponibles ?	Quelle est l'échéance ?	Qui s'en occupera / sera responsable ?	Comment savoir si l'objectif a été atteint ?
Veiller à ce que les groupes vulnérables puissent bénéficier des possibilités d'emplois associées aux projets de développement	Sensibiliser la communauté à l'importance d'offrir des opportunités aux membres les plus vulnérables de la communauté ; parler à ces membres et leur donner des informations sur les possibilités de travail et les moyens d'y accéder	Les membres vulnérables de la communauté et leurs chefs ; le chef du village	Du temps et des ressources humaines pour aller parler aux personnes vulnérables ou leur demander d'assister aux réunions communautaires ; un moyen de transport pour les amener sur le site de travail parce qu'elles habitent loin	Avant la fin de la période de candidature	Tous les membres du comité s'en occuperont ; le chef du comité et la personne chargée des achats seront responsables	Suivre le nombre de personnes vulnérables qui ont eu des possibilités de travail
Objectif						
Objectif						
Objectif						
Objectif						

Discussion : *Qu'avez-vous pensé de cette activité ? Quelque chose vous a-t-il surpris ? Avez-vous envisagé quelque chose ou pensé à quelque chose pour la première fois ? Pensez-vous avoir une meilleure idée de vos objectifs en matière de changement social et de la manière dont vous allez les atteindre ?* Invitez les participants à répondre.

Résumez : *Tout comme les alpinistes qui ont besoin de matériel comme des cordes ou des piolets pour gravir une montagne, vous avez besoin d'outils analytiques pour induire un changement social dans votre communauté. Le travail que vous avez effectué ici n'est qu'une première étape de ce parcours, et le plan que vous avez élaboré n'est qu'une première ébauche. Il ne s'agit pas d'un plan fixe, mais de quelque chose*

qui peut évoluer au fil du temps, avec la mise en œuvre des projets de développement et des efforts de changement social de la communauté. Chaque fois que le comité se réunit, vous devriez revoir ce plan d'action et utiliser à nouveau vos outils d'analyse si nécessaire, en révisant le plan en fonction de ce qui se passe dans la communauté ou de ce que vous avez appris. Vous devriez aussi continuellement le diffuser, l'actualiser et obtenir les réactions de la communauté lors des réunions communautaires ou par d'autres moyens de communication comme le tableau d'affichage.

5. Compétences de leadership (15 min)

Expliquez : *Pour atteindre les objectifs et la vision de votre communauté, les leaders communautaires doivent posséder certaines compétences pour mener à bien leurs activités, obtenir les résultats souhaités et induire le changement. Ils doivent pouvoir représenter tous les groupes de la communauté, répondre efficacement à leurs besoins et apporter de nouvelles idées, ainsi que de bonnes solutions et de bons plans, pour que les membres de la communauté aient confiance en leur leadership. Nous avons déjà abordé certaines de ces compétences lors des sessions précédentes.*

Demandez : *Quelles compétences et capacités pensez-vous devoir développer pour mener à bien ce plan d'action pour le changement social et diriger la communauté dans cette direction ? Échangez des idées en groupes de comités, en plaçant chaque idée sur sa propre carte/note. Si les participants ont du mal à comprendre la question, donnez-leur un ou deux exemples. Présentez un compte rendu en plénière, en rassemblant toutes les idées par un tour de table. Réponses possibles :*

- Conscience de soi
- Pensée critique et capacité d'analyse
- Confiance en soi
- Compétences en communication – diffuser des informations au sein du groupe et auprès de la communauté ; savoir se présenter en public, parler en public et écouter les autres
- Travail d'équipe, confiance et coordination – travailler en équipe et avec la communauté
- Résolution de conflits – résoudre les conflits au sein de la communauté
- Mobilisation de la communauté et animation
- Aptitude à la négociation
- Compétences relationnelles et aptitude à mobiliser des ressources
- Prise de décisions et résolution de problèmes
- Compétences en matière de planification
- Capacités de plaidoyer – être capable d'influencer et de convaincre la communauté et les différentes parties prenantes pour qu'elles soutiennent les activités visant le changement

Résumez : *Vous n'avez peut-être pas toutes ces compétences individuellement, mais collectivement, vous avez plus de compétences à votre disposition en travaillant ensemble en groupe. Lors des prochaines sessions, nous examinerons de plus près certaines des compétences les plus importantes qui peuvent vous aider à devenir des leaders transformateurs efficaces.*

Session 6 : Compétences en communication

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Comprendre l'importance d'une bonne communication pour un leadership efficace
- Expliquer les différents canaux et principes de la communication
- Pratiquer des techniques de communication telles que l'écoute active, la prise de parole en public et la présentation
- Améliorer leurs aptitudes à communiquer efficacement
- Comprendre la boucle de rétroaction des mandants et leurs rôles au sein de cette boucle

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (105 min)
1	L'importance de la communication	Téléphone, question, explication	Tableau de papier	15
2	Principes et canaux d'une bonne communication	Question, explication	Tableau de papier	10
3	Écoute active (réception)	Question, travail de groupe, jeu de rôle, explication, résumé	Tableau de papier, papier	35
4	Qualités d'orateur et techniques de présentation (émission)	Question, groupes de discussion, jeu de rôle, explication, résumé	Tableau de papier, papier	30
5	Boucle de rétroaction des mandants	Explication, questions	Tableau de papier, papier	15

Étapes :

1. L'importance de la communication (15 min)

Activité : Téléphone. *Veillez former un cercle. Je vais murmurer un message à l'oreille de la personne à côté de moi, assez fort pour qu'elle puisse l'entendre, mais pas trop pour ne pas être entendu des autres. Cette personne fera ensuite de même avec la personne à côté d'elle, et ainsi de suite, jusqu'à ce que le message fasse tout le tour du groupe. Vous ne pouvez murmurer ce message à la personne à côté de vous qu'une seule fois, sans le répéter.* Exemple de message : « Tous les parents de la communauté sont allés au marché pour acheter des tomates, des carottes et du riz qu'ils apporteront à la réunion de l'école où ils cuisineront pour les enseignants et les enfants. » Une fois que le message a atteint la dernière personne, demandez-lui de dire à haute voix ce qu'elle a entendu. Ensuite, révélez le message original à tout le monde. En général, le message aura changé ou pourra même être complètement différent.

Discussion : *Pourquoi le message change-t-il ? Comment a-t-il été modifié en cours de route ?* Invitez les participants à répondre. Réponses possibles :

- La personne ne l'a pas répété correctement.

- La personne l'a dit trop doucement pour que l'autre l'entende.
- Le message n'a pas été entendu correctement.
- La pièce était trop bruyante pour que le message puisse être entendu.
- La personne ne voulait pas entendre le message.
- La personne a entendu le message, mais l'a ensuite oublié et n'a pas pu le répéter.
- La personne n'était pas prête à recevoir le message.
- Le message n'était pas clair ou facile à comprendre.
- Quand les gens ne savent pas ce qu'ils ont entendu, ils remplissent les trous avec leurs propres idées.

Expliquez : *De nombreux facteurs influent sur la communication et sur son efficacité. Lorsqu'un message est transmis entre plusieurs personnes, chacune d'entre elles peut apporter sa propre interprétation, qui peut modifier le message.*

Demandez : *La communication consiste essentiellement en l'émission et la réception d'informations. Pourquoi la communication est-elle importante pour les leaders communautaires ? Invitez les participants à répondre.*

Expliquez : *Une bonne communication est une compétence essentielle pour les leaders communautaires, et ils doivent savoir comment envoyer et recevoir des informations. Ils doivent communiquer plusieurs informations, idées et perspectives à la communauté et aux différentes parties prenantes sur les différents objectifs et activités de développement en cours (émission), et ils doivent être capables d'écouter leurs mandants et de comprendre leurs préoccupations et leurs points de vue, car ils sont censés représenter la population et répondre à ses besoins (réception). Ils devront également faciliter la communication entre les membres de la communauté et les différents groupes et résoudre les problèmes susceptibles de survenir. En fonction des personnes avec lesquelles ils communiquent, ils peuvent être amenés à utiliser différents moyens et styles de communication, car les gens ne reçoivent pas tous les messages de la même manière ou ont des points de vue différents dont il faut tenir compte. Ils devront également communiquer efficacement entre eux au sein du comité s'ils veulent bien travailler en équipe.*

2. Principes et canaux d'une bonne communication (10 min)

Demandez : *En gardant à l'esprit l'activité précédente, quels sont les facteurs qui rendent la communication efficace ? Qu'aurions-nous pu faire pour que le message parvienne intact à la dernière personne ? Invitez les participants à répondre. Réponses possibles :*

- Besoin de bien écouter et de prêter attention au message
- Besoin d'être sûr du message que vous voulez transmettre
- Besoin de s'assurer que le message est complet
- Besoin de s'assurer que vous avez entendu le bon message
- Besoin de parler clairement et lentement
- Besoin d'être patient lorsque vous parlez ou écoutez
- Besoin de pouvoir répéter le message

Expliquez : *Pour bien communiquer avec vos pairs, les membres de la communauté et les autorités, gardez à l'esprit les principes suivants :*

- **Connaître son public** – comprenez votre auditoire, sa culture et ce qu’il a besoin de savoir
- **Être clair et direct** – utilisez un langage simple et parlez avec assurance pour transmettre l’information ou exprimer votre point de vue
- **Partager des informations pertinentes** – veillez à donner à votre public des informations pertinentes afin qu’il ait plus de réponses que de questions
- **Écouter activement** – la communication est bidirectionnelle et il faut écouter autant que parler
- **Être bref et précis** – ne vous écarterez pas du sujet et ne vous laissez pas distraire par des informations ou des messages sans intérêt
- **Obtenir un retour d’information** – le retour d’information peut vous aider à découvrir les aspects de votre communication que vous pouvez améliorer ou les lacunes que vous pouvez combler ; il est également important pour confirmer que l’information ou le message a été compris par son destinataire

Demandez : Les informations sont transmises par un canal qui relie l’émetteur et le récepteur. Quels sont les différents canaux de communication ? Invitez les participants à répondre.

Expliquez : Il existe quatre principaux canaux de communication :

- **Communication verbale** – langage parlé, chansons, radio, téléphone
- **Communication physique** – gestuelle, expressions faciales, mouvements des mains
- **Communication écrite** – tableaux d’affichage, lettres, panneaux, messages textuels
- **Communication visuelle** – sites web, télévision, dessins, photos, images

Ces canaux peuvent être utilisés séparément ou non, et chacun a ses avantages et ses inconvénients. Il est important d’en tenir compte lorsque vous décidez quel canal sera le plus efficace pour communiquer votre message. En particulier, examinez quels types de médias pourraient être utilisés pour atteindre le plus grand nombre de personnes afin de diffuser des messages sur les rôles positifs des femmes et des autres groupes marginalisés dans le développement économique et social de la communauté²³.

3. Écoute active (réception) (35 min)

Expliquez : Examinons de plus près l’écoute active. L’écoute active consiste à montrer à votre interlocuteur que vous entendez et comprenez ce qu’il vous dit. Elle repose sur l’attention et l’ouverture d’esprit.

Demandez : Comment écoutez-vous activement ? Invitez les participants à répondre puis donnez les explications suivantes si nécessaire :

- Prêtez attention en vous concentrant sur ce qui est dit
- Encouragez votre interlocuteur en lui donnant des signes verbaux et non verbaux pour montrer que vous entendez et suivez ce qu’il dit
 - Penchez-vous en avant, soyez attentif, établissez un contact visuel, hochez la tête

²³ Si le projet a une composante médiatique nécessitant la participation des leaders communautaires, comme l’utilisation de la radio ou d’applications pour smartphones, il serait important d’ajouter une section pour les former aux techniques de communication nécessaires en tenant compte de leurs responsabilités et du projet.

- *Utilisez des expressions simples comme « oui », « je vois », « mmh mmh »*
- *Résumez dans vos propres mots ce que votre interlocuteur vient de dire pour vérifier et confirmer auprès de lui que vous l'avez bien entendu*
- *Posez des questions complémentaires ouvertes (auxquelles on ne peut répondre par oui ou par non) pour aider votre interlocuteur à formuler ce qu'il veut dire et obtenir des informations plus précises*
- *Ne l'interrompez pas, ne le critiquez pas, ne le jugez pas et ne vous disputez pas avec lui*
- *Si vous n'avez pas compris, ne faites pas semblant de comprendre ; posez plutôt des questions complémentaires pour vous assurer que vous avez bien compris*
- *Ne rêvassez pas et ne vous laissez pas distraire, mais faites plutôt preuve d'intérêt et d'attention*
- *Respectez les moments de silence, en donnant à votre interlocuteur le temps de réfléchir et de s'exprimer*

Activité : Pratiquer l'écoute active. Divisez les participants en groupes de trois. *Chaque groupe comprendra un locuteur, un auditeur et un observateur. Nous répéterons l'activité trois fois pour que chacun puisse incarner chaque rôle. Les locuteurs parleront brièvement, par exemple d'un voyage, d'un événement auquel ils ont assisté, ou d'un sport ou d'un passe-temps favori. Le locuteur disposera de deux minutes pour parler. Les auditeurs écouteront l'orateur. Les observateurs observeront à la fois le locuteur et l'auditeur, et noteront ce que chacun fait. L'observateur pourra prendre de brèves notes si nécessaire. Il ne devra en aucun cas interrompre le locuteur. Répétez l'activité trois fois, en prévoyant deux minutes à chaque fois.* **Discussion :**

- *Lorsque vous étiez l'auditeur, dans quelle mesure pensez-vous avoir bien écouté ? Était-il facile ou difficile d'écouter activement ? Qu'avez-vous fait pendant que vous écoutiez ? Comment vous êtes-vous souvenu de ce que l'orateur vous a dit ?*
- *Lorsque vous étiez l'orateur, que faisait l'auditeur pendant que vous parliez ? Comment pouvez-vous savoir s'il vous écoutait activement ou non ?*
- *Lorsque vous étiez l'observateur, qu'est-ce que l'auditeur a fait qui montrait qu'il écoutait bien ? Qu'est-ce que l'auditeur a fait qui montrait qu'il écoutait mal ?*

Demandez : Posez les questions suivantes, en invitant les participants à y répondre :

- *Quelles sont les qualités d'un bon auditeur ? Que fait un bon auditeur ?*
- *Quelles sont les qualités d'un mauvais auditeur ? Que fait un mauvais auditeur ?*
- *Quelles sont les raisons pour lesquelles nous n'écoutons pas toujours bien ?*

Résumez : *Vous pouvez pratiquer l'écoute active dans votre vie quotidienne – à la maison, au travail, ou dans toute activité où vous êtes en contact avec autrui. Vous constaterez peut-être que plus vous utilisez et améliorez vos compétences en matière d'écoute active, plus vous engrangez des connaissances et des informations, et plus vos relations et interactions avec les gens deviennent intéressantes et respectueuses.*

Activité : Jeu de rôle – écoute active des mandants. *Nous allons maintenant faire deux jeux de rôle différents. Le scénario est le suivant : vous prenez la parole lors d'une réunion communautaire et un groupe de femmes de la communauté se plaint de ne pas avoir la possibilité de toucher un salaire quotidien dans le cadre du projet.* Divisez les participants en deux groupes pour préparer et réaliser les jeux de rôle. Donnez à chaque groupe une feuille de papier avec la description de leur jeu de rôle.

- Jeu de rôle 1 : Les intervenants interrompent le groupe de femmes, leur disent qu'elles ont tort, qu'elles n'ont aucun droit d'être au courant de ces questions, et se mettent en colère en leur criant dessus et en les humiliant. Ils s'énervent et les deux parties commencent à se battre.
- Jeu de rôle 2 : Les intervenants posent calmement au groupe de femmes des questions sur ce qui s'est passé, et écoutent leurs réponses pour comprendre la nature de leur plainte. Après les avoir laissées parler, les intervenants résument ce qu'ils ont entendu et leur demandent si leur synthèse est correcte. Ensuite, ils leur expliquent calmement et clairement la procédure à suivre pour accéder aux emplois, et précisent que cette procédure s'applique à toutes les femmes de la communauté, et que toute personne qui leur dit autre chose devrait soit clarifier la procédure, soit leur dire de s'adresser aux membres du comité, qui clarifieront ou examineront la question, et feront ensuite rapport aux femmes et à la communauté sur le fruit de leurs recherches. Ils leur expliquent également que si elles ne sont toujours pas satisfaites, elles peuvent utiliser le mécanisme de plainte pour déposer une plainte officielle, à laquelle le comité donnera également suite.

Demandez : *Quelle est la différence entre ces deux jeux de rôle ? Comment les leaders communautaires ont-ils réagi dans chaque cas ?* Invitez les participants à répondre puis donnez les **explications** suivantes si nécessaire :

- Dans le premier jeu de rôle, les intervenants ont été agressifs, se sont emportés contre les femmes et ont estimé qu'elles avaient tort sans même écouter ce qu'elles avaient à dire. Ils leur ont dit qu'elles n'avaient aucun droit d'être au courant de ces questions ou de s'en mêler. Cette réaction a attisé les rancœurs et déclenché un conflit. S'ils avaient donné les bons renseignements, ils auraient pu résoudre le problème, mais leur réaction et leur refus d'écouter les femmes ont aggravé la situation.
- Dans le deuxième jeu de rôle, les intervenants ont d'abord montré qu'ils écoutaient les femmes et leur ont posé des questions. Ils ont créé un espace pour que les femmes puissent s'exprimer et se sentir entendues. Ils ont honoré le droit des villageois à exprimer leurs préoccupations, à être entendus et à exiger une réponse. Ils ont également honoré leur propre obligation de rendre des comptes aux membres de la communauté. Ils ont ensuite transmis les informations nécessaires de manière claire et non agressive pour clarifier la situation et ont communiqué clairement les solutions.

Résumez : *Il est important d'être à l'écoute des mandants. En tant que leaders communautaires, vous les représentez et devez donc comprendre leurs besoins, leurs préoccupations et leurs idées plutôt que de faire des suppositions. Vous devez pour cela les écouter activement.*

4. Qualités d'orateur et techniques de présentation (émission) (30 min)

Expliquez : *Il est important pour les leaders communautaires de savoir s'exprimer en public. Ils doivent savoir comment attirer et retenir l'attention de leur public, délivrer un message fort et inspirer confiance dans ce qu'ils disent. Il est normal d'être anxieux ou timide ou d'avoir peur lorsqu'on s'exprime en public, mais il y a de nombreux moyens de surmonter cette peur et, comme pour toute compétence, plus on s'exerce, plus on s'améliore et plus on se sent à l'aise.*

Demandez : *Que devez-vous garder à l'esprit lorsque vous prenez la parole en public ?* Groupes de discussion. Compte rendu à tour de rôle puis **explications** suivantes si nécessaire :

- **Avant l'exposé**
 - **Familiarisez-vous avec le cadre** – sachez où vous allez vous exprimer, si vous aviez besoin d'un micro, à quelle distance vous seriez du public, qui parle avant vous, etc. afin de ne pas être surpris ou distrait par quoi que ce soit
 - **Préparez votre message** – assurez-vous de bien comprendre votre objectif et de connaître les principaux points que vous devez présenter et préparez votre exposé ou votre discours à l'avance ; organisez vos points et suivez un cheminement logique
 - **Entraînez-vous** – visualisez-vous devant le public et entraînez-vous devant un miroir ou un ami et demandez-lui son avis ; faites-le autant de fois que nécessaire pour vous sentir plus à l'aise avec ce que vous devez présenter
 - **Préparez des notes** – préparez des notes que vous pourrez consulter pendant l'exposé, en cas de besoin
 - **Connaissez votre public** – qui il est, ce qu'il sait déjà ou ne sait pas, quelle est sa situation et ce que vous voulez qu'il retire de votre exposé
- **Pendant l'exposé**
 - **Faites une bonne première impression** – captez l'attention du public dès le début, par exemple avec une histoire ou quelque chose d'intéressant
 - **Utilisez un ton de voix approprié** – parlez clairement et lentement
 - **Utilisez un langage approprié** – assurez-vous que vous utilisez un langage facilement compréhensible par le public ; utilisez des mots et une gestuelle appropriée au contexte culturel
 - **Soyez bref et simple** – concentrez-vous sur le message que vous désirez transmettre ; ne vous éloignez pas du message principal et ne parlez pas de choses sans rapport avec celui-ci ; lorsque vous répétez à l'avance, chronométrez-vous pour vous assurer que vous ne parlez pas trop longtemps, ce qui risque de lasser les gens
 - **Gestuelle positive** – souriez, soyez ouvert et agréable, regardez le public, soyez détendu
 - **Faites preuve d'assurance et de positivité** – respirez profondément pour atténuer le stress ou l'anxiété et prenez votre temps ; tenez-vous droit et faites face au public, habillez-vous de manière appropriée, mais confortable
 - **Soyez vous-même** – soyez naturel et restez vous-même ; si vous ne croyez pas en ce que vous dites, votre public le sentira
 - **Utilisez des exemples** – des expériences ou des histoires vécues peuvent vous aider à illustrer vos propos
 - **Utilisez des éléments visuelles** – ils peuvent être utiles pour votre exposé, mais ne les utilisez pas s'ils vous déconcentrent ou vous distraient
 - **Résumez vos propos** – résumez ce que vous avez dit pour attirer l'attention sur vos principaux points et laisser une bonne impression
 - **Encouragez la participation du public** – soyez prêt à écouter les observations et les questions du public et à y répondre de manière respectueuse et sincère
 - **Vérifiez que le public a compris** les informations ou le message que vous avez transmis
 - **Demandez un retour d'information**, le cas échéant

Activité : Jeu de rôle – s'entraîner à parler en public. Répartissez-vous en groupes de comités. En tant que comité, vous prenez la parole lors d'une réunion communautaire pour sensibiliser la communauté au besoin de promouvoir les débouchés économiques pour les femmes. En utilisant les principes d'une bonne communication que nous venons d'examiner, ainsi que ce que vous avez appris sur la discrimination,

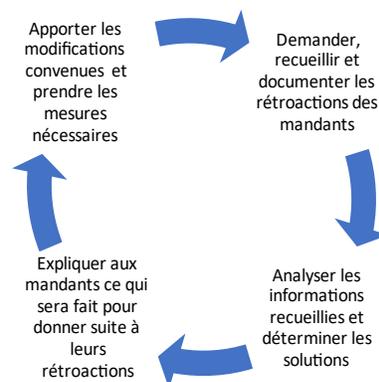
l'inégalité et les droits humains, préparez votre exposé et présentez vos arguments à la communauté. Donnez à tout le monde le temps de préparer son exposé et de s'entraîner à le présenter. Demandez à chaque groupe de faire un exposé en plénière comme s'il s'agissait de la communauté. Demandez à chaque groupe d'obtenir l'avis de l'auditoire sur ce qui était bien et ce qui pourrait être amélioré.

Résumez : *Savoir bien parler en public est une compétence utile dans toutes sortes de situations, et pas uniquement pour un leader communautaire. Peu importe ce que vous faites dans la vie, les qualités d'orateur et les techniques de présentation peuvent renforcer votre assurance et vous ouvrir de nombreuses opportunités.*

5. Boucle de rétroaction des mandants (15 min)

Expliquez : *Comme nous l'avons vu, les leaders communautaires doivent être transparents et redevables devant leurs mandants (les personnes qu'ils représentent et qu'ils ont le devoir de servir), et une communication régulière et ouverte est donc essentielle. Les leaders doivent informer la communauté de ce qui se passe, écouter activement ses observations et réactions, puis lui présenter des comptes rendus clairs. Il s'agit d'un cycle continu, désigné « boucle de rétroaction », auquel contribuent régulièrement les leaders et leurs mandants, les responsables et les détenteurs de droits. Affichez et expliquez le schéma ci-dessous :*

Boucle de rétroaction des mandants



Demandez : *Pourquoi est-ce important ?* Invitez les participants à répondre puis donnez les **explications** suivantes si nécessaire :

- *Si les leaders communautaires sont au service de la population, les opinions de tous les membres de la communauté doivent être respectées et prises en compte*
- *Une boucle de rétroaction permet d'assurer la transparence et la redevabilité dans le processus de développement communautaire*

- *Si les gens qui donnent leur avis ne reçoivent pas d'information ou de réponse en retour, ils ne se sentiront pas écoutés et penseront que leurs leaders ne respectent pas leurs obligations*
- *Une boucle de rétroaction qui fonctionne bien renforce la confiance entre les leaders et leurs mandants, ce qui permet à la communauté d'unir ses efforts pour assurer un développement positif*
- *Le fait de respecter les préoccupations des gens et d'y répondre favorise l'égalité et la réalisation des droits humains*

Demandez : *Comment allez-vous communiquer pour informer et impliquer la communauté ? Comment allez-vous assurer le bon fonctionnement de la boucle de rétroaction ?* Invitez les participants à répondre puis donnez les **explications** suivantes si nécessaire :

- *Organiser et tenir des réunions périodiques (mensuelles ?) ouvertes à la communauté pour faire le point, répondre à ses préoccupations et la consulter sur les activités*
- *Veiller à ce que les femmes et les groupes marginalisés soient impliqués et invités aux réunions communautaires, ou organiser périodiquement des discussions de groupe avec eux pour aborder directement leurs préoccupations*
- *Demander à chaque membre du comité d'informer les membres de la communauté de son village*
- *Fournir des informations et recevoir des observations en retour lors de rencontres informelles, au salon de thé, au centre religieux, etc.*
- *Fournir des informations et recevoir des observations en retour par le biais des médias sociaux de manière périodique et continue*
- *Afficher les rapports d'activités sur le tableau d'affichage de la communauté et veiller à ce que tous les registres et documents clés soient mis à la disposition du public le plus tôt possible*
- *Comprendre les actions et décisions du comité et être capable de les expliquer*

Résumez : *Toutes ces compétences en communication servent de fondement à d'autres compétences importantes en matière de leadership, comme le plaidoyer, la résolution des conflits et la collaboration. Nous examinerons chacune de ces compétences lors des sessions suivantes.*

Session 7 : Capacités de plaidoyer

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Comprendre le concept de plaidoyer et son application pour promouvoir le changement social
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (85 min)
1	Plaidoyer et leadership communautaire	Question, explication	Tableau de papier	10
2	Élaborer une stratégie de plaidoyer	Travail de groupe	Tableau de papier, marqueurs	40
3	Pratiquer le plaidoyer	Travail de groupe, jeu de rôle		30
4	Former un groupe de plaidoyer	Question, explication		5

Étapes :

1. Plaidoyer et leadership communautaire (10 min)

Demandez : *Qu'est-ce que le plaidoyer ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Le plaidoyer est un processus consistant à soutenir une cause et à influencer les gens pour obtenir un changement. Pour les leaders communautaires transformateurs, le plaidoyer consiste à obtenir un changement social en influençant les décideurs ou les groupes de personnes pour qu'ils changent les politiques et les lois ou les attitudes et les pratiques qui pèsent actuellement sur la vie des gens. Cela implique de prêter attention aux personnes marginalisées et de les faire entendre, de sensibiliser le public, d'attirer l'attention des principales parties prenantes et de recueillir des faits, des données et des solutions à présenter à ceux dont vous voulez changer les décisions ou les comportements. Le plaidoyer requiert les compétences en communication dont nous avons parlé lors de la session précédente, telles que l'écoute active, la prise de parole en public et les techniques de présentation, ainsi que d'autres compétences que nous aborderons lors des sessions suivantes, comme la collaboration et le travail d'équipe.*

Demandez : *En tant que leaders communautaires, comment participez-vous au plaidoyer et pourquoi est-il nécessaire ?* Invitez les participants à répondre puis examinez les points suivants :

Comment participer

- *En tant que leaders communautaires, il nous incombe de conduire le changement et d'influencer les membres de la communauté et les autres parties prenantes pour qu'ils y prennent part*

Pourquoi il est nécessaire

- *Pour faire face aux obstacles et éliminer la discrimination et l'inégalité*
- *Pour protéger et promouvoir les droits humains en améliorant les pratiques et les comportements*

- Pour rendre la prestation de services locaux plus efficace, plus inclusive et plus accessible
- Pour atteindre les objectifs de développement
- Pour améliorer la vie des gens et développer la communauté de manière positive

2. Élaborer une stratégie de plaidoyer (40 min)

Expliquez : Maintenant que nous savons ce qu'est le plaidoyer et pourquoi il est important, examinons **comment** il fonctionne. Le plaidoyer est une série d'activités et d'actions qui se renforcent mutuellement au fil du temps. Une ou deux activités ponctuelles ne produisent pas de changement durable. D'où le besoin de considérer le plaidoyer comme une stratégie ou une campagne, plutôt que comme une activité isolée. Le plaidoyer implique un cycle de planification et de mise en œuvre pour élaborer une stratégie, la mettre en œuvre, examiner les résultats, puis renouveler l'opération.

Élaborez une stratégie de plaidoyer comme suit :

Cernez le problème	Quel problème désirez-vous aborder ? Votre objectif devrait être spécifique et réalisable. Les problèmes trop généraux sont trop difficiles à régler et ne se prêtent pas nécessairement à l'élaboration d'un plan et d'une stratégie clairs.
Définissez votre objectif	Que désirez-vous accomplir ? Quels sont les indicateurs de succès ? Vos objectifs peuvent être à court, moyen et long terme.
Identifiez votre public cible	Qui voulez-vous influencer pour que les choses changent ? Qui sont les acteurs clés et les décideurs concernés par le problème ? Quels sont leurs attitudes et comportements actuels ?
Formulez votre message	Que voulez-vous communiquer ? Pourquoi ce problème est-il important ? Quelles sont les parties concernées ? Que voulez-vous faire comprendre à votre public sur la question ? Que voulez-vous qu'ils fassent ?
Développez votre approche	Quels canaux et outils de communication allez-vous utiliser ? Comment allez-vous transmettre le message et susciter l'intérêt du public cible ? Qui délivrera le message de manière crédible ?
Obtenez un soutien et travaillez avec vos alliés	Quelles parties prenantes contribueront à cette cause ? Comment pouvez-vous travailler avec elles ?
Définissez les activités et le plan d'action	Étapes : Quelles seront les étapes de la mise en œuvre de la stratégie ? Quelles actions doivent être menées pour obtenir les résultats et les changements souhaités ? Calendrier : Quand ces étapes seront-elles franchies ? Ressources : Quelles sont les ressources nécessaires et disponibles ? Suivi : Comment saurons-nous si les choses se sont améliorées ?

Activité : Répartissez-vous en groupes de comités et identifiez un problème social dans votre communauté que vous souhaitez aborder, puis élaborer une stratégie de plaidoyer sur un tableau de papier. Présentez un compte rendu sous forme de marche de la galerie.

Résumez : Comme toute compétence que nous avons acquise, le plaidoyer requiert de la pratique, et votre expérience augmentera avec la pratique. Le plaidoyer peut également être un long processus, nécessitant des efforts répétés et continus, et pouvant susciter une opposition et une résistance, ce qui est le lot des

leaders du changement social. La clé du succès réside dans la capacité à obtenir un large soutien auprès de la communauté, et à influencer et changer les attitudes et les comportements de ses membres.

3. Pratiquer le plaidoyer (30 min)

Activité : Jeu de rôle. *Maintenant, appliquez votre stratégie de sensibilisation dans le cadre d'un jeu de rôle. Choisissez un scénario où vous vous adressez à votre public cible et où vous présentez vos arguments en faveur du changement. Demandez à chaque groupe de présenter un exposé à la plénière, puis à la plénière de leur faire part de ses réactions en utilisant les questions suivantes :*

- *Qui était leur public cible ?*
- *Comment ont-ils communiqué ?*
- *Leur message était-il clair et convaincant ?*
- *Quelles informations ou pratiques auraient pu rendre leur communication et leur plaidoyer plus efficaces ?*
- *Quelles résistances risquent-ils de rencontrer et comment pourraient-ils y faire face ?*

Expliquez : *Le plaidoyer peut viser les membres de la communauté comme les fonctionnaires. Il est souvent judicieux de travailler avec d'autres groupes ou organisations communautaires qui partagent les mêmes objectifs. En matière de plaidoyer, l'union fait la force, car plus on est nombreux à se battre pour la même cause, plus on peut se soutenir mutuellement et mettre en commun ses ressources et les utiliser efficacement.*

4. Former un groupe de plaidoyer (5 min)

Demandez : *Vous savez maintenant ce qu'est le plaidoyer et comment le mettre en œuvre. Mais qu'est-ce qu'un groupe de plaidoyer ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Un groupe de plaidoyer est constitué de personnes qui se réunissent pour examiner, promouvoir et défendre une cause.*

Demandez : *Comment créer un groupe de plaidoyer ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Pour créer un groupe de plaidoyer, un groupe restreint de leaders motivés recrute, forme et motive d'autres personnes pour défendre la cause. Il peut s'agir de groupes de femmes, d'organisations communautaires, de membres d'une famille, de jeunes, de chefs d'entreprise, de représentants du gouvernement, de prestataires de services, de chefs religieux, etc. Le groupe devrait être diversifié et comprendre toutes les catégories d'âge, tous les groupes ethniques, etc. pour s'assurer d'une bonne représentation des opinions et des perceptions sur le problème. Les membres du groupe devraient également contribuer à l'élaboration des objectifs et des stratégies pour se sentir plus investis dans sa mission. Organisez une première réunion pour examiner la question, la vision, les objectifs et la stratégie, puis voyez où cela vous mène !*

Session 8 : Aptitudes à résoudre les conflits et les problèmes

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Comprendre les concepts de base des conflits
- Comprendre le rôle des leaders communautaires dans la résolution des conflits
- Faciliter un dialogue
- Appliquer un processus par étapes pour résoudre des conflits ou des problèmes par la médiation

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (100 min)
1	Comprendre les conflits et le rôle des leaders communautaires	Questions, explications	Tableau de papier	30
2	Dialogue et apprentissage mutuel	Jeux de rôles, discussions de groupe	Tableau de papier	30
3	Résolution de conflits et de problèmes par la médiation	Question, explication, discussion en binôme, travail de groupe	Tableau de papier	40

Étapes :

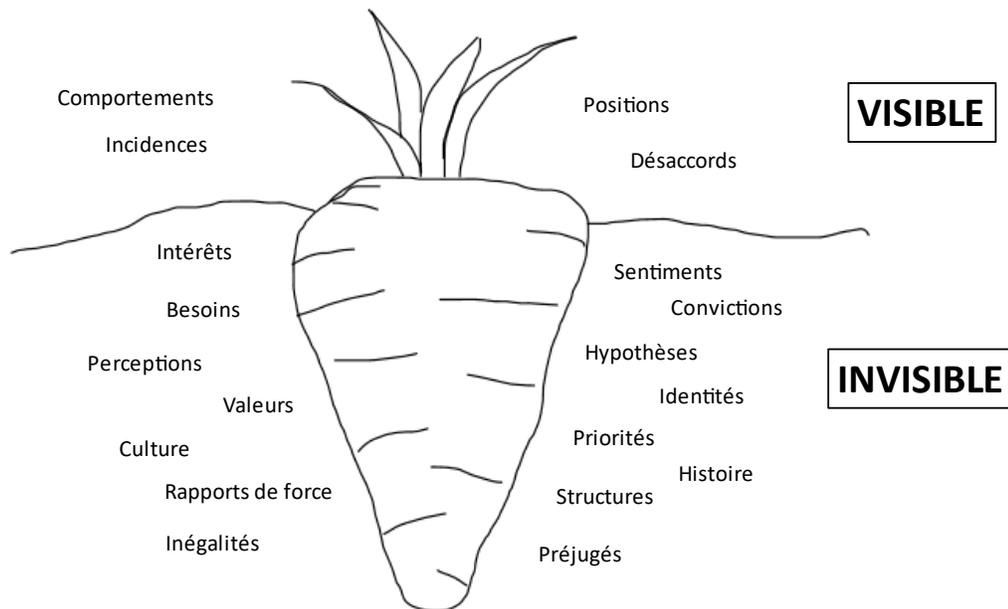
1. Comprendre les conflits et le rôle des leaders communautaires (30 min)

Demandez : *Qu'est-ce qu'un conflit ?* Invitez les participants à répondre. Réponses possibles :

- Lutte pour l'accessibilité et le contrôle des ressources
- Désaccords sur les objectifs et les priorités
- Violence et guerre
- Mauvaise communication et manque d'information et de clarté
- Attitudes et valeurs différentes
- Déséquilibres des rapports de force dus à la discrimination, à l'exclusion et à l'inégalité

Expliquez : *On parle de conflit lorsque les intérêts d'une partie semblent incompatibles avec ceux d'une autre, ce qui entraîne des désaccords et des tensions. Les conflits peuvent exister au niveau de l'individu, de la famille, du groupe, de la communauté, du pays ou de la société. Ils peuvent donner lieu à des violences physiques ou non physiques, et sévir à grande ou à petite échelle. Il est important de garder à l'esprit que les conflits peuvent prendre diverses formes, dont certaines sont visibles alors que d'autres, souvent beaucoup plus nombreuses, sont discrètes et invisibles. Pour illustrer cela, expliquez le modèle de la carotte ci-dessous :*

Modélisation des conflits – la carotte



Toute mesure visant à résoudre les conflits en se concentrant uniquement sur les manifestations visibles sans s'attaquer aux manifestations et causes invisibles sous-jacentes risque d'être, au mieux, de courte durée. Pour réellement analyser et résoudre le problème, nous devons souvent l'examiner plus en profondeur.

Demandez : *Considérons une famille comprenant une mère, un père et deux fils. Bien que les deux fils soient nés égaux et aient les mêmes droits, l'un reçoit chaque jour plus de nourriture que l'autre, de sorte que l'un devient fort et l'autre faible. Les deux frères ont toutefois la même quantité de travail à faire. À la longue, cette situation engendre un conflit familial. Que pensez-vous de ce scénario ? Quelles sont, selon vous, les causes du conflit ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Les fils n'ont pas été traités de la même manière. L'un a été victime de discrimination en recevant moins de nourriture que l'autre, et ses droits fondamentaux n'ont pas été protégés. Cette injustice a suscité de la rancœur, puis un conflit.*

Demandez : *Pouvez-vous penser à un conflit ayant secoué votre communauté, notamment pour des raisons de discrimination, d'exclusion ou d'inégalité ? Quelles en ont été les causes et les manifestations ?* Examinez ces questions en binômes et invitez chaque binôme à partager ses conclusions avec l'ensemble du groupe.

Demandez : *Le conflit est-il constructif, destructif, ou les deux à la fois ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Les conflits ne sont ni bons ni mauvais en soi. Ils peuvent être constructifs ou destructifs, bénéfiques ou nuisibles.*

- **Constructif**
 - *Un conflit offre une occasion d'identifier des problèmes devant être résolus*
 - *Les désaccords nous aident à comprendre les choses de manière plus approfondie et sous plusieurs angles*
 - *Ils peuvent stimuler la pensée créative, produire de nouvelles idées et approches et remettre en question les habitudes destructrices*
 - *Ils représentent une possibilité de croissance et de changement positif, comme l'élimination des inégalités ou la protection des droits des populations marginalisées ou vulnérables*
 - *Ils permettent de tisser des liens et de renforcer les institutions*
- **Destructif**
 - *Chaque partie s'évertue à défendre sa position plutôt qu'à étudier le problème ensemble*
 - *Le conflit peut entraîner une instabilité, des relations plus destructrices, un stress physique et émotionnel, et même la violence*

Demandez : *Pourquoi est-il important que les leaders communautaires comprennent les conflits ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Les leaders et les comités communautaires sont confrontés à de nombreux défis et problèmes au sein de leur communauté, notamment des conflits, qu'il leur incombe de résoudre. Ils doivent donc avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour gérer les conflits. Ils doivent savoir comment les valeurs du DCC et les principes des droits humains, tels que la transparence et le respect des droits de tous, ainsi que les compétences de leadership, s'appliquent à la gestion et à la résolution des conflits.*

2. Dialogue et apprentissage mutuel (30 min)

Activité : Jeu de rôle – Le conte de deux sœurs. *Nous allons maintenant faire un jeu de rôle. Imaginons deux sœurs et une seule orange que les deux sœurs convoitent aussi fortement l'une que l'autre.* Préparez cette activité pendant une pause ou la veille, en choisissant trois participants devant préparer et faire les jeux de rôle.

- *Jeu de rôle 1 – Les deux sœurs déclarent que l'orange leur appartient, et aucune des deux n'est prête à écouter l'autre ou à négocier. Elles se disputent et se battent et, ce faisant, détruisent l'orange.*
- *Jeu de rôle 2 – Les deux sœurs déclarent que l'orange leur appartient, et décident de demander à leur mère de régler le problème. La mère leur demande de se calmer pour qu'elles puissent examiner le problème. Elle leur demande pourquoi elles veulent l'orange. Une sœur dit qu'elle veut la peau pour faire des bonbons, et l'autre sœur dit qu'elle veut la pulpe de l'orange pour faire du jus. La mère propose alors une solution qui consiste à partager l'orange de manière à ce qu'une sœur obtienne la peau et l'autre la pulpe. Les deux filles acceptent cette solution et sont contentes.*

Discussion : *Quelles sont vos réactions à ces jeux de rôle ? Qu'en avez-vous appris ?* Invitez les participants à répondre. Réponses possibles :

- *Dans le deuxième jeu de rôle, les sœurs demandent à leur mère de les aider à résoudre le conflit. Nous ne pouvons pas toujours voir l'autre côté d'un problème sans aide extérieure.*
- *La mère gère d'abord les sentiments négatifs en leur demandant de se calmer pour qu'elles puissent discuter.*

- Elle leur pose ensuite des questions pour examiner le problème et permettre à chaque partie d'exposer ses motivations pour que l'autre partie puisse comprendre son point de vue. Ce n'est qu'après avoir mieux compris la situation qu'une solution appropriée peut être proposée.

Expliquez : *Pour résoudre les différences, il faut d'abord les comprendre, savoir comment chaque groupe voit les choses et connaître ses valeurs et ses motivations. Une communication efficace est essentielle pour comprendre ces différences et parvenir à un accord mutuellement acceptable. Avez-vous déjà été touché par une décision prise sans vous avoir consulté ? Quels sentiments avez-vous éprouvés ? Lorsque les gens ont le sentiment d'avoir été entendus et consultés sur les décisions qui les touchent, la confiance augmente et, avec elle, la possibilité de gérer les conflits actuels et futurs. De nombreux outils et méthodes peuvent y contribuer, et le processus de dialogue en est un exemple que nous allons examiner de plus près.*

Demandez : *Qu'est-ce que le dialogue ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Le dialogue est un processus dans lequel les gens s'écoutent les uns les autres pour développer une compréhension commune susceptible d'étayer leurs réflexions et actions vers un objectif commun. Le dialogue est différent d'une discussion normale ou d'un échange en ligne. Le dialogue vise l'apprentissage mutuel et la compréhension commune.*

Caractéristiques du dialogue

- Échange bilatéral respectueux et inclusif – une écoute active et un discours honnête dans un espace sûr où toutes les parties ont la possibilité d'expliquer ouvertement leur point de vue et d'être respectueusement écoutées
- L'objectif du dialogue étant l'apprentissage et la compréhension, il n'est pas nécessaire que les parties soient d'accord entre elles ; les désaccords sont possibles
- Les parties participent de plein gré et devraient faire preuve d'ouverture d'esprit à l'égard des points de vue d'autrui
- L'échange d'informations et une meilleure compréhension mutuelle des intérêts et des besoins sous-jacents permettent de réduire les tensions et de trouver un terrain d'entente propice à de nouvelles idées et de meilleures approches et solutions
- Le dialogue devrait reposer sur un équilibre relatif des forces et peut donc développer la confiance et des relations positives et favoriser la collaboration
- C'est un outil de consolidation de la paix et de gestion des conflits

Le processus de dialogue

- Un facilitateur invite chaque personne à partager ses pensées et ses opinions
- Seule la personne qui a la balle est autorisée à parler ; chacun peut ainsi parler à son tour sans être interrompu
- Lorsque tout le monde a eu son tour, les participants peuvent partager leurs questions et observations
- Chaque participant devrait dire ce qu'il a appris et compris
- Développer une compréhension commune et envisager une voie à suivre

Activité : Jeu de rôle – Pratiquer le dialogue. Répartissez-vous en quatre groupes. La communauté décide du projet à mettre en œuvre à partir d'une liste réduite de trois projets : un point d'eau, une école et un centre de santé. Chacun des trois groupes plaidera en faveur d'un des projets, tandis que le quatrième

jouera le rôle d'animateur. Engagez un dialogue sur les raisons de soutenir votre projet, ses avantages et inconvénients, etc.

Discussion : *Que s'est-il passé pendant le dialogue ? Êtes-vous parvenu à une compréhension commune ? Avez-vous rencontré des difficultés ? Avez-vous eu des surprises ? Qu'ont fait les animateurs pour faciliter le processus de dialogue ?* Invitez les participants à répondre à ces questions.

Résumez : *Un dialogue permanent permet d'améliorer les relations entre les groupes, d'augmenter les chances de conflits constructifs et de réduire les risques de conflits destructifs. Le dialogue est un outil important dans le processus de résolution des conflits, car la recherche d'une compréhension commune du problème et des enjeux par chaque partie permet de créer les conditions propices à l'examen de différentes options pour résoudre le conflit.*

3. Résolution de conflits et de problèmes par la médiation (40 min)

Expliquez : *En tant que leaders communautaires, vous avez un rôle à jouer dans la résolution des conflits au sein de votre communauté. Les gens peuvent venir vous demander de l'aide, et vous pouvez être amené à faciliter le dialogue avec les parties concernées. Et l'existence d'un conflit dans la communauté entravera la réalisation de vos objectifs de développement et de changement social. Il est donc important que les leaders communautaires sachent comment gérer et résoudre les conflits.*

Demandez : *Repensez à l'activité où nous avons examiné les différents conflits survenus dans vos communautés. Puis examinez ces cas ou d'autres cas en binômes. Comment le conflit a-t-il été résolu ? A-t-il été bien géré ? Les parties ont-elles dialogué ? Qu'aurait-on pu faire différemment ?* Examinez ces questions en binômes et invitez chaque binôme à partager ses réflexions en plénière.

Expliquez : *Il peut arriver que les parties désirent résoudre un conflit, mais n'y parviennent pas, et aient besoin de l'aide d'un tiers neutre pour surmonter les obstacles qui s'opposent à sa résolution. En tant que leaders communautaires, vous pouvez être sollicités pour apporter votre aide. La médiation peut être une méthode utile pour engager le dialogue et résoudre les conflits.*

Caractéristiques de la médiation :

- *Un tiers facilite le processus de communication entre les parties en conflit, pour qu'elles puissent examiner directement les problèmes entre elles, trouver leurs propres solutions et prendre des décisions ensemble*
- *La médiation utilise le dialogue pour favoriser la compréhension mutuelle et la confiance, l'objectif étant de trouver un terrain d'entente et une concordance de vues, et d'améliorer les relations*
- *Les parties choisissent volontairement le processus de médiation pour résoudre leur conflit, et le médiateur doit être acceptable pour toutes les parties*
- *Les débats sont confidentiels*

Rôle des médiateurs :

- *Les médiateurs sont neutres (ils n'ont pas d'intérêt dans l'affaire), agissent de manière impartiale (traitent toutes les parties de manière égale, indépendamment de leurs race, sexe, âge, appartenance ethnique, pouvoir, richesse, etc.) et sont des aidants ; ils ne sont pas des juges, policiers, enseignants ou juristes plaidant pour une partie*

- Ils facilitent le processus et la participation des parties et leur communication ; ils cherchent à favoriser le processus tandis que les parties en conflit contrôlent le contenu des débats
- Ils écoutent beaucoup plus qu'ils ne parlent, posent des questions ouvertes pour obtenir plus d'informations et éclaircir les problèmes
- Ils ne fournissent pas de solution et n'ont pas le pouvoir de prendre des décisions ou d'en imposer aux parties ; les décisions devraient être prises par les parties pour avoir plus de chances de s'inscrire dans la durée. (La médiation est différente de l'arbitrage, où l'arbitre prend une décision que les parties doivent respecter)

Demandez : *Compte tenu de ce que vous avez appris au cours de la formation, quelles compétences de leadership et quels principes du DCC sont nécessaires pour être un bon médiateur ?* Invitez les participants à répondre puis examinez les points suivants :

Compétences de leadership :

- Écoute active et questions ouvertes
- Bonnes compétences en communication
- Compréhension des rapports de force
- Non-discrimination et traitement égal de tous
- Attention, empathie, respect et honnêteté
- Conscience de soi
- Compétences de collaboration

Principes du DCC :

- Transparence
- Redevabilité
- Inclusion
- Participation
- Autonomisation

Expliquez : Affichez le tableau de papier ci-dessous. *Un processus de médiation est décrit ci-dessous étape par étape. Veuillez noter que la médiation n'est qu'un moyen parmi d'autres de résoudre un conflit. Il en existe bien d'autres et on s'assurera donc que la médiation est adaptée à la situation avant d'y recourir.*

Avant la médiation	
Autoréflexion	<i>Bien que les médiateurs doivent être neutres et impartiaux, ils ont néanmoins leurs propres convictions, valeurs et vision du monde. Il est donc important qu'ils aient conscience de ces facteurs et de leur influence sur leur capacité de médiation neutre et impartiale. L'autoréflexion, qui consiste à prendre du recul pour observer ses propres pensées et sentiments et en prendre conscience, peut aider les médiateurs à réfléchir à leur position personnelle par rapport au conflit en tenant compte du contexte, et aux moyens de la contrôler pendant le processus de médiation, et à comprendre s'ils ont besoin d'un soutien supplémentaire.</i>
Planification	<i>Réfléchissez aux points suivants :</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Quand la réunion se tiendra-t-elle ? Elle devrait se tenir à un moment qui convient à toutes les parties.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Où la réunion se tiendra-t-elle ? Elle devrait se tenir dans un lieu neutre où les participants se sentent tous en sécurité et à l'aise, sans que l'un d'entre eux ait un avantage sur les autres. • Quels sont les rapports de force entre chaque partie au conflit et leur statut relatif ? Repensez à la marche vers le pouvoir et aux différentes inégalités dont les gens sont victimes ; pensez à la façon dont ces rapports de force peuvent façonner le processus et les résultats lors de la résolution de conflits. • Qui doit être présent ? Qui seront les médiateurs et quelles seront les parties en présence ? Assurez-vous que toutes les parties participent à la médiation de leur plein gré.
Pendant la médiation	
Introduction	<i>Souhaitez la bienvenue aux participants et expliquez-leur le but et les objectifs de la réunion, le rôle du médiateur et des participants, le processus de médiation et les résultats attendus. Définissez les règles de base et créez un esprit d'ouverture et de collaboration.</i>
Définition du problème	<i>Prenez acte du conflit en le nommant, pour que toutes les parties comprennent quel est le problème. Quel est le problème devant être résolu ? Décrivez-le le plus clairement possible, ainsi que ses causes et ses effets. Dressez la liste des problèmes sur un tableau pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.</i>
Engagez le dialogue	<i>Invitez les différentes parties à décrire la situation, exprimer leurs positions, leurs sentiments, leurs intérêts et leurs besoins sans être interrompues. Chaque partie écoute attentivement les autres, en leur donnant la possibilité de s'exprimer. Posez des questions ouvertes pour obtenir des informations et des précisions sur le conflit auprès de toutes les parties. Analysez les intérêts distincts (d'une partie) ou partagés (de toutes les parties). Sur quels points êtes-vous d'accord ? Sur quels points êtes-vous toujours en désaccord ? Résumez les principaux points et attirez l'attention sur les terrains d'entente pour promouvoir un sentiment d'espoir.</i>
Examinez différentes options et solutions pour résoudre le conflit	<i>Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour résoudre ce problème ? Comment pourrait-on satisfaire les besoins et les intérêts de chacun ? Quelles sont les différentes options possibles ? Quelles sont les décisions à prendre ? Qu'espérez-vous ? S'il y a plusieurs problèmes, abordez-les séparément.</i>
Pesez le pour et le contre de chaque solution	<i>Quels sont les avantages et les inconvénients, et les points positifs et négatifs de chaque solution ? Quels sont les résultats et les conséquences potentiels de chaque option ? Quelles sont les ressources nécessaires pour chaque option ? Quelle est la probabilité de succès ? Dans quelle mesure l'option répond-elle au(x) problème(s) ?</i>
Choisissez la meilleure option	<i>Identifiez les options susceptibles d'être choisies par les différentes parties. Plusieurs options peuvent parfois fournir une solution plus complète.</i>
Convenez d'un ensemble d'actions claires et réalistes	<i>Décidez et convenez de ce qui sera fait, de qui fera quoi, quand et comment, et assurez-vous que toutes les parties le comprennent et l'acceptent sans équivoque. Il est souvent utile de le consigner par écrit</i>
Après la médiation	

Mettez en œuvre la ou les solutions et assurez le suivi des actions convenues	<i>Exécutez les actions convenues. Vous pouvez utiliser l'outil de planification de la session 5.</i>
Évaluez les progrès	<i>Assurez un suivi des solutions et vérifiez que les actions ont été exécutées et que le conflit a été résolu. Dans le cas contraire, renouvelez le processus.</i>

Ces étapes peuvent être utilisées non seulement pour résoudre des conflits, mais aussi pour prendre des décisions ou résoudre des problèmes en général. Cet outil peut vous aider à analyser et à examiner une situation pour trouver des solutions.

Activité : *Dans vos groupes communautaires, pensez à un conflit ou à un problème qui n'a pas été résolu dans votre communauté, et entraînez-vous à résoudre le conflit ou le problème en appliquant les étapes dont nous venons de parler. Si toutes les parties concernées ne sont pas présentes ici, faites de votre mieux pour suivre les étapes ci-dessus avec les informations dont vous disposez. Il s'agit juste d'un exercice pour vous entraîner à la médiation et à la résolution de problèmes. Si vous n'avez pas de conflit en tête, vous pouvez utiliser l'un des scénarios suivants :*

- **Conflit foncier** – Un acheteur souhaite acquérir un terrain, mais deux familles affirment en être les propriétaires et avoir le droit de le vendre.
- **Accès aux ressources** – Il n'y a qu'une seule source d'eau dans le village et les femmes et les enfants doivent faire de longues queues pour obtenir de l'eau. Des bagarres peuvent parfois éclater lorsque les gens s'énervent et reprochent aux autres de couper la file.
- **Problème de prestation de services** – Une nouvelle maison a été construite pour que l'instituteur puisse loger au village et enseigner tous les jours, mais il est souvent absent et les parents sont mécontents.

Discutez en plénière des cas examinés par chaque groupe et de la manière dont ils envisagent de résoudre le conflit. *Le processus a-t-il été utile ? Avez-vous rencontré des difficultés ?*

Résumez : *Si vous suivez ces étapes, les décisions susciteront une plus grande satisfaction, les solutions recueilleront une plus grande appropriation et une plus grande adhésion, et le résultat aura plus de chances d'être durable, car toutes les parties y auront contribué.*

Session 9 : Compétences de collaboration

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Comprendre l'importance de la confiance et du travail d'équipe pour être un comité de direction efficace
- Continuer de renforcer la confiance et les capacités de travail d'équipe avec les autres membres du comité

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (65 min)
1	Introduction	Question, explication	Tableau de papier	5
2	Confiance	Questions, explications, champ de mines	Tableau de papier, objets	25
3	Travail d'équipe	Questions, explications, travail de groupe, abaisser le bâton, études de cas	Tableau de papier, bâton	35

Étapes :

1. Introduction (5 min)

Demandez : Des aveugles et un éléphant. *Cinq aveugles rencontrent un éléphant pour la première fois de leur vie. Le premier se heurte au flanc de l'éléphant et dit : « Cet éléphant est comme un grand mur ». Le deuxième touche sa queue et dit : « Cet éléphant est comme une corde ». Le troisième touche un de ses pieds et dit : « Cet éléphant est comme un tronc d'arbre ». Le quatrième touche une de ses oreilles et dit : « Cet éléphant est comme un éventail ». Le cinquième touche sa trompe et dit : « Cet éléphant est comme un serpent », et ils se disputent tous. Puis un autre villageois, qui n'est pas aveugle, arrive et dit qu'ils ont tous raison et tort. Que vous a enseigné cette histoire ? Quel est le rapport avec votre travail en tant que comité ?* Invitez les participants à répondre. Complétez les réponses manquantes avec les éléments ci-dessous :

- Vous pouvez avoir une vision différente de celle des autres, mais leur point de vue n'est pas pour autant erroné
- Ce n'est qu'en obtenant les points de vue de chacun que l'on peut pleinement comprendre la situation
- Les autres peuvent vous aider à voir ce qui vous échappe ou ce que vous ne voyez pas
- Nous sommes plus forts si nous travaillons ensemble, car nous pouvons recueillir différents points de vue

Expliquez : *La collaboration consiste à s'associer à d'autres pour faire quelque chose, et c'est une compétence dont vous aurez besoin pour vous aider à unir vos efforts afin de mener la communauté vers la réalisation de ses objectifs de développement. Une grande partie des compétences que vous avez*

acquises, telles que la communication, le plaidoyer et la résolution de conflits, ne vous aideront pas seulement à travailler avec la communauté, mais aussi à travailler en équipe et à collaborer.

2. La confiance (25 min)

Demandez : *La confiance et l'un des aspects les plus importants pour bien collaborer avec autrui. Qu'est-ce que la confiance ?* Invitez les participants à répondre. Réponses possibles :

- Quand vous pensez que quelqu'un est fiable et tient parole
- Quand vous pensez que quelqu'un dit la vérité
- Quand vous croyez en la capacité de quelqu'un à faire quelque chose

Activité : Champ de mines. Placez des objets dans la pièce. Utilisez les objets à votre disposition : balles, stylos, feuilles de papier, chaises, boîtes, tasses, etc. *Formez un binôme avec quelqu'un que vous ne connaissez pas bien en vous plaçant chacun de chaque côté de la pièce. Si vous êtes de ce côté, fermez les yeux. Votre objectif est d'atteindre l'autre côté de la pièce les yeux fermés. Mais il y a plusieurs objets que vous devrez contourner sur votre chemin. Ce sont des mines qui exploseront si vous les touchez, ce qui vous disqualifiera, ainsi que votre partenaire. Votre partenaire pourra uniquement vous aider en vous parlant, par exemple en vous disant comment vous déplacer, quand vous arrêter, quand tourner, etc.* Lorsque tout le monde a terminé, demandez à chaque binôme d'invertir les rôles et de refaire l'exercice. Déplacez les objets pour modifier le champ de mines.

Demandez : *Quelle a été votre expérience en tant qu'aveugle ? Quelle a été votre expérience en tant que guide ? Vous a-t-il été difficile ou facile de faire confiance à votre partenaire ? Pourquoi ? Que vous a enseigné cette activité ?*

Expliquez : *En tant que guide, vous étiez responsable de la sécurité de votre partenaire et vous deviez être sûr qu'il suivrait vos instructions. En tant qu'aveugle, vous deviez avoir confiance en votre partenaire et ses instructions pour vous guider en toute sécurité ; vous deviez être sûr qu'il était honnête et qu'il avait de bonnes intentions à votre égard. La confiance mutuelle était le facteur essentiel pour traverser le champ de mines et gagner le jeu.*

Demandez : *Pourquoi est-il important que les membres du comité se fassent confiance ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Les membres des comités doivent pouvoir compter les uns sur les autres pour atteindre leurs objectifs. Ils doivent se faire confiance pour pouvoir librement exprimer leurs idées et leurs difficultés, partager leurs connaissances, communiquer ouvertement et bien travailler ensemble.*

Résumez : *Vos rôles et responsabilités sont importants pour le développement de la communauté et, comme dans l'histoire de l'éléphant, vous devez être capable de collaborer pour avoir une vue d'ensemble et obtenir les meilleurs résultats. Cependant, il vous sera difficile de collaborer si vous ne vous faites pas confiance. Il faut du temps et des efforts pour établir des rapports de confiance, mais ils sont importants si vous voulez avoir de bonnes relations avec les autres et résoudre les problèmes ensemble, vous entraider et collaborer pour aider la communauté à atteindre ses objectifs de développement et de changement social.*

3. Travail d'équipe (35 min)

Demandez : *Qui a déjà travaillé en équipe ? Veuillez partager vos expériences.* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Une équipe est composée de membres qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun. En tant que comité de leadership, vous avez l'objectif commun et la responsabilité partagée de réaliser les plans de développement de votre communauté. Il est donc important que vous travailliez efficacement en équipe ; c'est ce qu'on appelle le travail d'équipe.*

Activité : Abaisser le bâton²⁴. Répartissez-vous en groupes de comités. Vous avez chacun un long bâton que vous devez garder en équilibre sur la tranche de la main. Tenez le bâton à l'horizontale devant vous, à hauteur d'épaule, puis demandez aux membres de votre équipe de se placer de part et d'autre du bâton, et de le tenir en équilibre sur la tranche de votre index. Chaque personne ne devrait utiliser qu'un seul bras et un seul doigt. Votre objectif est d'abaisser le bâton vers le sol de telle sorte que chaque personne garde son doigt en contact avec le bâton. Si quelqu'un perd le contact avec le bâton à un moment donné, ou si le bâton tombe, vous devrez recommencer.

Discussion : *Avez-vous trouvé l'activité difficile ou facile ? Pourquoi ? Quelles étaient les compétences nécessaires pour travailler efficacement en équipe ? Quelles leçons avez-vous tirées de cette activité ?* Invitez les participants à répondre. Réponses possibles :

- Bonne communication
- Prise de décisions et résolution de problèmes partagées
- Confiance
- Respect mutuel
- Résolution des conflits
- Formulation d'un plan et accord sur la marche à suivre

Demandez : *Quels sont les avantages du travail en équipe ?* Invitez les participants à répondre puis mentionnez les points suivants si nécessaire :

- **Il permet d'être plus productif** – une équipe étant composée de plusieurs personnes, le travail peut être partagé, ce qui permet d'en faire plus et plus rapidement
- **Meilleurs résultats** – parce que les membres d'une équipe ont des expériences et des compétences différentes, vous avez plus de chances de trouver plus d'idées et de meilleure qualité pour résoudre des problèmes ou penser à des façons de faire les choses ; la diversité est une force et non une faiblesse
- **Possibilités d'apprentissage** – comme dans l'histoire de l'éléphant, nous pouvons apprendre des perspectives des autres
- **Motivation et soutien accrus** – les gens sont incités à faire de leur mieux s'ils ont des objectifs communs et savent que leur contribution est importante pour la réussite de toute l'équipe, que les autres comptent sur eux et qu'ils peuvent apporter et recevoir un soutien

²⁴ Vous pouvez utiliser une règle, un tube de papier ou tout autre objet long, rigide et fin.

Activité : Études de cas. Répartissez-vous en quatre groupes et donnez à chacun l'une des études de cas suivantes :

- **Étude de cas 1** – Le président du comité est un commerçant très occupé et ne s'implique pas assez pour le comité, contrairement à ce qu'exige son rôle. Il laisse une grande partie du travail aux autres membres du comité. Les gens sont mécontents et vous désirez aborder le problème.
- **Étude de cas 2** – Le sous-comité des marchés publics travaille dur, mais n'avance pas suffisamment vite pour respecter le calendrier du projet. Cette situation s'explique également par le fait que la responsable du sous-comité a une fille très malade et passe beaucoup de temps à s'occuper d'elle.
- **Étude de cas 3** – La trésorière du comité travaille dur, mais ne partage pas les informations contenues dans les livres et ne tient pas les autres membres au courant de la situation des paiements.
- **Étude de cas 4** – Le responsable du suivi ne fait pas son travail et lorsque la communauté demande les résultats du suivi, on découvre qu'il ne sait pas utiliser les outils nécessaires.

Donnez aux groupes un peu de temps pour examiner les questions suivantes et y répondre :

- *Quelles sont les raisons du problème ?*
- *Comment peut-on régler le problème et faire avancer le comité ensemble ?*

Demandez à chaque groupe de présenter en plénière ses arguments et ses réponses aux questions.

Expliquez : *Lorsque l'on travaille en équipe, des problèmes sont possibles. Les raisons peuvent être diverses et tenir au fait que certains membres de l'équipe aiment travailler seuls, ne font pas leur part du travail ou sont distraits par d'autres choses. En tant qu'équipe, il est important de bien communiquer les uns avec les autres, de s'entraider et de se soutenir mutuellement, et d'essayer de résoudre tout malentendu, problème de communication ou conflit entre les membres.*

Demandez : *Comment pouvez-vous renforcer vos capacités de travail en équipe ?* Invitez les participants à répondre puis mentionnez les points suivants si nécessaire :

- *Promouvoir le respect, la confiance et l'ouverture*
- *Garantir que tout le monde est d'accord et s'engage à respecter les objectifs communs et la répartition des tâches*
- *Veiller à ce que chacun connaisse son rôle et ses responsabilités*
- *Veiller à ce que chacun fasse son travail et soutienne les autres plutôt que de se décharger sur eux*
- *Accepter que l'on ne sait pas tout ou que l'on peut avoir du mal à faire certaines choses et demander de l'aide et du soutien*
- *Prendre des décisions et résoudre les problèmes ensemble*
- *Identifier et développer les compétences nécessaires, mais manquantes*

Résumez : *La confiance et le travail d'équipe sont essentiels au bon fonctionnement du comité et à la réalisation des objectifs de développement et de changement social de la communauté. Le travail d'équipe n'est pas seulement utile au sein du comité, mais aussi dans vos interactions avec d'autres groupes, organisations ou individus, lorsque vous commencez à former et à renforcer des liens avec ces groupes et parties prenantes.*

Session 10 : Planification et évaluation pour un leadership efficace

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure :

- D'examiner les idées sur le leadership et les plans d'action
- D'autoévaluer leurs capacités de leadership

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (30 min)
1	Réexamen du leadership	Autoréflexion et réflexion collective	Tableau de papier	10
2	Planification des tâches	Travail de groupe	Tableau de papier	15
3	Évaluation du développement de notre leadership	Travail de groupe	Tableau de papier	5

Étapes :

1. Réexamen du leadership (10 min)

Demandez : Réexaminons nos définitions du leadership. Consultez les tableaux de papier de la session 2. Voulez-vous modifier ou changer quelque chose ? Compte tenu de ce que vous avez appris pendant cette formation, que signifie pour vous le leadership transformateur ?

2. Planification des tâches (15 min)

Demandez : Réexaminons vos plans d'action pour le changement social de votre communauté. Consultez les plans d'action de la session 5. Voulez-vous modifier certains buts, objectifs, actions, priorités ou stratégies compte tenu de ce que vous avez appris ?

Activité : Réflexion et révision en groupe. Demandez aux groupes de comités de réexaminer leurs plans d'action et d'y apporter les modifications ou changements nécessaires.

Selon le contexte, le comité peut choisir de partager ce plan d'action pour le changement social avec la communauté au sens large lors de la prochaine réunion communautaire, afin de recueillir leurs réactions et leurs contributions.

3. Évaluation du développement de notre leadership (5 min)

Expliquez : Votre plan d'action pour le changement social contient des indicateurs et des moyens pour déterminer si vous atteignez vos objectifs de changement social dans la communauté. Parallèlement, il est également important d'évaluer votre développement en tant qu'institution de leadership, ainsi que les compétences de leadership que nous avons abordées au cours de la formation.

Activité : Vous devriez utiliser l'[outil d'autoévaluation](#)²⁵ suivant dans un proche avenir, puis à la fin de chaque cycle de projet, pour pouvoir évaluer vos capacités et voir les progrès que vous faites en tant qu'institution de leadership communautaire. Cet outil a pour unique objet de vous aider et ne sera pas utilisé par un tiers pour vous juger.

²⁵ Vous trouverez [ici](#) des instructions sur la façon d'utiliser cet outil.

Session 11 : Confiance en soi (femmes uniquement)

Objectifs : À l'issue de la session, les participantes seront en mesure de :

- Comprendre l'importance de l'estime de soi pour réaliser son potentiel de leader, et comment la renforcer
- S'inspirer d'exemples de femmes leaders
- Avoir une prise de conscience accrue des droits des femmes
- Identifier leurs forces et faiblesses et les moyens de pallier ces dernières
- Avoir une image plus positive d'elles-mêmes

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (120 min)
1	Estime de soi et confiance en soi	Vrai ou faux, groupes de discussion, questions, explications	Tableau de papier	35
2	Les femmes leaders dans le monde	Discussion de groupe		15
3	Sensibilisation aux droits des femmes	Groupes de discussion, explications	Tableau de papier	15
4	Conscience de soi	Autoréflexion, discussion en binôme	Tableau de papier	30
5	Poubelle	Activité de groupe	Papier, poubelle	15
6	Cercle de soutien	Activité de groupe		10

Étapes :

1. Estime de soi et confiance en soi (35 min)

Expliquez : *Nous savons que les femmes leaders doivent relever de nombreux défis que les hommes ne rencontrent pas. Les prochaines sessions sont réservées aux femmes, afin de créer un espace sûr, à l'abri du regard des hommes, dans lequel nous pourrions examiner des questions spécifiques. L'une d'entre elles est la confiance en soi.*

Activité : *Vrai ou faux. Une ligne est tracée au sol avec les inscriptions « vrai » à une extrémité et « faux » à l'autre. Je vais lire des déclarations. Après chacune d'entre elles, placez-vous du côté correspondant à votre opinion. Si vous vous situez entre les deux extrémités, placez-vous en un point qui correspond à ce que vous pensez.*

- J'ai de nombreuses compétences utiles.
- J'aime apprendre et essayer de nouvelles choses.
- Je me fixe des objectifs.
- Je suis convaincue de pouvoir atteindre mes objectifs.
- Je suis capable d'aider les autres.

- Je peux aider les autres à atteindre leurs objectifs.
- Je suis à l'aise pour parler avec les gens et devant des groupes.
- Je me sens à l'aise pour exprimer mes opinions.
- Mes opinions sont intéressantes et importantes.
- J'ai l'impression que les gens m'écoutent.
- Je travaille bien avec les autres.
- Je suis capable d'influencer les autres.
- Je suis capable de prendre des décisions importantes.
- Je suis fière de mes décisions.
- Je demande de l'aide lorsque j'en ai besoin.
- Je connais mes droits.
- Je me sens bien dans ma peau.
- Je suis consciente de mes propres forces et faiblesses.
- J'ai tellement plus de faiblesses que les autres.
- Je peux relever tous les défis qui se présentent à moi.
- Je suis capable de prendre des risques.
- Mon opinion est la plus importante pour moi.
- Je peux faire face aux commentaires négatifs à mon égard.
- Je peux être une grande leader communautaire.

Discussion : *Pourquoi avez-vous choisi vrai ou faux ?* Invitez les participants à répondre puis à avoir un bref échange de vues.

Demandez : *Qu'est-ce que l'estime de soi ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *L'estime de soi est ce que vous pensez de vous-même. C'est le niveau de confiance et de conviction que vous avez dans votre propre valeur et vos capacités. Si vous ne vous appréciez pas et ne vous concentrez que sur ce que vous ne pouvez pas faire, vous avez une faible estime de vous-même et une faible confiance en vous. Si vous vous appréciez et vous concentrez sur ce que vous pouvez faire, vous avez une haute estime de vous-même et une grande confiance en vous. L'estime de soi est quelque chose que l'on peut développer. Si nous avons une faible estime de nous-mêmes et une faible confiance en nous, nous pouvons changer la façon dont nous nous percevons pour les développer.*

Demandez : *Quels sont les facteurs qui influencent notre estime de soi ?* Examinez la question en groupes de discussion et présentez un compte rendu en plénière. Réponses possibles :

- Le traitement et les messages que nous recevons de nos proches, comme notre mari, nos parents, notre famille et nos amis
- La valeur que notre culture attribue aux femmes
- Les messages que nous recevons de la société au sens large – notre communauté, notre système éducatif, notre religion, les médias, la loi
- L'expérience de nos échecs ou de nos erreurs et les sentiments associés suscités par nous-mêmes ou par les autres

Demandez : *Pourquoi l'estime de soi est-elle importante ?* Invitez les participants à répondre. Réponses possibles :

- L'estime que vous avez de vous-même influence votre développement
- Si vous ne croyez pas en vous, vous ne pouvez pas découvrir votre potentiel, vous fixer des objectifs et les atteindre
- L'estime de soi influence fortement nos pensées, nos émotions et nos valeurs
- L'image que nous avons de nous-mêmes influence également nos relations avec les autres et notre santé mentale

Demandez : *Pourquoi l'estime de soi est-elle importante pour être une leader efficace ?* Invitez les participants à répondre. Réponses possibles :

- Si vous ne croyez pas en vous, les autres ne croiront pas non plus en vous
- Si vous ne croyez pas en vous, il vous sera difficile d'assumer vos rôles et responsabilités
- Si vous n'avez pas confiance en vous, vous ne serez pas en mesure de relever les défis ou les problèmes qui se présenteront à vous

Demandez : *Comment pouvez-vous améliorer votre estime de vous et votre confiance en vous ?* Examinez la question en groupes de discussion et présentez un compte rendu en plénière. Réponses possibles :

- Avoir confiance en moi
- M'accepter en tant que personne de valeur
- Prendre soin de moi physiquement, émotionnellement et mentalement
- Rejeter les pensées négatives à mon égard et, au contraire, avoir des pensées positives et croire que je peux réussir ce que j'entreprends
- Développer mes compétences pour devenir forte et avoir confiance en mes capacités
- Me fixer des objectifs réalistes
- Comprendre et faire valoir mes droits
- Rompre mon isolement en m'associant à d'autres femmes qui peuvent m'apporter un soutien moral et des encouragements
- Célébrer mes succès
- Considérer mes erreurs comme des possibilités d'apprentissage plutôt que d'en avoir honte
- Être proche de personnes positives à mon égard
- M'adresser des messages positifs plutôt que négatifs

Résumez : *Une forte estime de soi et une grande confiance en soi sont essentielles pour être une leader efficace. Les leaders sûres d'elles-mêmes peuvent inspirer et influencer les gens et s'adapter plus facilement. Elles peuvent relever les nombreux défis et résoudre les nombreux problèmes qui se présentent à elles, et ne renoncent pas à aider les autres à atteindre leurs objectifs. Même si vous n'avez pas une grande confiance en vous au départ, le fait d'être une leader peut vous aider à renforcer votre confiance en apprenant de nouvelles choses et en utilisant vos compétences de leadership. Vous n'avez pas besoin d'être sûre de vous-même pour faire le premier pas, mais vous devez faire le premier pas pour être sûre de vous-même !*

2. Les femmes leaders dans le monde²⁶ (15 min)

Activité : *Quelle est votre vision d'une femme leader forte ? Pouvez-vous penser à un exemple de femme leader forte et efficace que vous connaissez ? Il peut s'agir d'une personne célèbre, d'une personne de votre pays ou de votre communauté, voire d'un membre de votre famille ou d'un ami que vous êtes seule à connaître.*

Lorsque les participantes ont eu le temps de réfléchir seules, répartissez-les en groupes de trois à cinq personnes. *Partagez vos choix entre vous et les raisons de ces choix. Puis choisissez-en deux ou trois que vous partagerez avec tout le monde en expliquant pourquoi ce sont vos meilleurs exemples. Donnez aux groupes le temps de partager leurs réflexions puis de présenter leurs choix à l'ensemble du groupe.*

Résumez : *Vous pouvez constater qu'il y a des femmes leaders partout dans le monde et dans tous les milieux. Comme elles, vous pouvez également devenir une grande leader, servir d'exemple et de modèle et inspirer une jeune génération de leaders, hommes et femmes.*

3. Sensibilisation aux droits des femmes (15 min)

Note au formateur : Faites des recherches sur les conventions internationales, la législation nationale et les droits juridiques qui s'appliquent aux femmes dans votre pays et ajoutez-les aux explications.

Expliquez : *Dans certains endroits, l'une des raisons pour lesquelles les femmes n'ont pas confiance en elles est qu'elles ne connaissent pas leurs droits. Lors de la session 3, nous avons examiné les droits fondamentaux de chaque être humain aux termes des conventions internationales. Mais il existe également des conventions internationales qui visent à souligner et à renforcer les droits des femmes en particulier, car l'inégalité entre les genres est très répandue et la lutte contre cette inégalité est un aspect important du développement de chaque pays et du monde entier.*

La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) a été adoptée en 1979 par les pays siégeant à l'Assemblée générale des Nations Unies et sert de fondement à l'instauration de l'égalité entre les femmes et les hommes. Les gouvernements qui ont ratifié la convention s'engagent à prendre toutes les mesures nécessaires, y compris par la législation et la modification des pratiques sociales et culturelles, pour que les femmes puissent jouir de tous leurs droits humains et de toutes leurs libertés fondamentales, notamment :

- *Le droit de ne pas être victime de la traite des femmes ou d'être contrainte à la prostitution*
- *Le droit de voter, d'être élue et de participer à la vie politique*
- *Le droit aux mêmes possibilités d'éducation et de formation que les hommes*
- *Le droit au travail, aux possibilités d'emploi et à l'égalité de rémunération*
- *Le droit à un accès égal aux services de santé, y compris aux services de santé sexuelle et reproductive*
- *Le droit à un accès égal aux prestations familiales et aux opportunités financières*
- *Le droit de participer sur un pied d'égalité à la planification et aux activités de développement rural et d'en tirer profit*

²⁶ Sautez cette étape si les participantes ont déjà suivi la session 2.

- *Le droit à l'égalité devant la loi, y compris en matière civile et foncière*
- *Le droit de choisir qui épouser*

Demandez : *Jouissez-vous actuellement de ces droits ?* Invitez les participants à répondre puis à avoir un bref échange de vues.

Activité : *Trois écriteaux sont accrochés au mur avec les inscriptions « passé, présent, futur ». En groupes de discussion, décrivez la vie de la génération de vos grands-mères et de vos mères, la vie de votre génération, et la vie que vous souhaitez à la génération des filles de votre communauté. Répondez ensuite aux questions suivantes :*

- *Qu'est-ce qui a changé dans la vie de ces femmes au fil des générations ?*
- *Qu'est-ce qui a provoqué ces changements ?*
- *Qu'est-ce qui vous donne de l'espoir pour l'avenir ?*
- *Pensez-vous avoir un rôle et une responsabilité à cet égard ?*
- *Que sont ce rôle et cette responsabilité ?*

Partagez en plénière les principaux points de discussion de chaque groupe.

Résumez : *Bien qu'aucun pays au monde n'ait pleinement instauré l'égalité des genres et l'exercice des droits humains et des droits des femmes dans tous les domaines et tous les aspects de la vie, la situation s'améliore dans presque tous les pays. Votre participation à cette formation le prouve. Si le rythme du changement varie selon les pays, l'important est qu'il ne s'arrête pas, car partout les femmes luttent pour leurs droits. Et même si nous pensons que la culture ne nous permet pas d'exercer ces droits, n'oublions pas qu'elle n'est pas quelque chose de fixe, mais évolue avec le temps, comme nous l'avons évoqué lors des sessions précédentes.*

4. Conscience de soi (30 min)

Expliquez : *Avoir conscience de soi signifie que nous essayons de mieux nous comprendre. Nous tournons notre attention vers l'intérieur et développons notre conscience de nous-mêmes, de ce que nous pensons et de ce que nous ressentons. Cela signifie que nous comprenons nos qualités – nos forces et nos faiblesses, nos espoirs et nos craintes, et ce que nous pouvons et ne pouvons pas encore faire. Les femmes étant souvent occupées par les tâches ménagères, la famille et les activités de subsistance, il est possible qu'elles n'aient pas eu beaucoup de temps ou d'espace pour penser à elles et s'exprimer. Nous allons maintenant prendre le temps de réfléchir sur la prise de conscience de nos propres pensées, émotions et rêves.*

Activité : *Autoréflexion. Asseyez-vous et réfléchissez seule aux questions suivantes. Si vous savez écrire, n'hésitez pas à noter vos réflexions, sinon vous pouvez les dessiner. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ; il s'agit simplement de réfléchir aux questions.*

- *Comment pourrais-je me décrire ?*
- *De quoi suis-je fière ?*
- *Comment les gens me voient-ils ? Comment aimerais-je être perçue par les autres ?*
- *Quelle est l'influence des autres sur mon opinion de moi-même ?*
- *Quels sont mes rêves et mes aspirations en tant que leader communautaire transformatrice ?*
- *Quelles sont mes peurs et mes frustrations à l'idée d'être une leader communautaire transformatrice ?*
- *Qu'est-ce qui me donne un sentiment de puissance ?*

- *Qu'est-ce qui me donne un sentiment d'impuissance ?*

Puis formez des binômes et échangez vos réflexions personnelles, si vous vous sentez suffisamment à l'aise.

Discussion : Réunissez les binômes en séance plénière. Invitez les participantes à répondre à chaque question puis à avoir un bref échange de vues.

- *Était-il facile pour vous de vous décrire ? Pourquoi ou pourquoi pas ?*
- *Réfléchissez-vous souvent à ce genre de questions ? Pourquoi ou pourquoi pas ?*
- *Qu'avez-vous appris sur vous-même grâce à cet exercice ?*
- *En quoi cela influence-t-il la façon dont vous vous percevez en tant que leader communautaire ?*

Activité : *Vous avez maintenant beaucoup appris et réfléchi sur le leadership et savez qu'il peut prendre de multiples formes. Il peut se manifester n'importe où – au foyer, à l'école, au travail, dans la communauté ; et avec n'importe qui – votre famille, un groupe d'amis ou de pairs, ou au sein de la communauté. Vous savez également qu'il peut se manifester à tout moment – dans une situation ou une activité spécifique, ou sur une période plus longue. En binômes, partagez avec votre partenaire une expérience où vous avez été une leader efficace. Qu'avez-vous fait ? Pourquoi avez-vous été efficace ? Avez-vous relevé des défis ? Quelles compétences avez-vous utilisées ? Quels sentiments avez-vous éprouvés ? De quoi étiez-vous fière ?* Après le travail en binôme, invitez les participantes à partager leurs réflexions avec tout le groupe.

Activité : *Maintenant, réfléchissez à nouveau seule et nommez au moins quatre compétences ou capacités de leadership que vous possédez, et au moins deux dont vous pensez avoir besoin et que vous aimeriez développer. Consultez les tableaux de papier que nous avons réalisés lors de la session 2, lorsque nous nous sommes penchés sur les différentes qualités des leaders. Puis discutez-en avec votre partenaire.* Après le travail en binôme, invitez les participantes à partager leurs réflexions avec tout le groupe.

Résumez : *Avoir conscience de soi signifie que l'on est plus conscient de ses nombreuses aptitudes, compétences, capacités, connaissances et ressources. Cela peut vous aider à être plus sûre de vous, des décisions que vous prenez et des actions que vous entreprenez. Le fait de gagner en assurance vous aide à surmonter les défis que vous pouvez rencontrer en tant que leader communautaire.*

5. Poubelle (15 min)

Activité : *Veillez réfléchir brièvement à tout ce qui vous empêche d'être une leader communautaire sûre d'elle, solide et efficace. Il peut s'agir d'un sentiment comme la peur ou l'anxiété, ou d'autres obstacles comme la discrimination fondée sur le genre qui vous empêche de travailler ou de faire des études. Puis écrivez-les ou dessinez-les sur une feuille de papier.* Lorsque les participantes ont terminé, demandez-leur de former un cercle autour d'une poubelle. Demandez à chaque participante de s'approcher une par une de la poubelle, puis de déchirer et de jeter sa feuille de papier. Si elles se sentent suffisamment à l'aise, demandez-leur de lire ou d'expliquer ce qu'elles ont noté sur leur feuille de papier avant de la jeter. Applaudissez chaque personne après qu'elle a jeté sa feuille de papier.

Expliquez : *Cet exercice avait pour objet de vous aider à identifier les pensées qui vous empêchent d'agir, et à réaliser que vous n'avez pas à les accepter, et que vous pouvez choisir de les rejeter.*

6. Cercle de soutien (10 min)

Activité : *Veillez former deux cercles concentriques, chacun composé d'un nombre égal de personnes. Je vais jouer de la musique et vous demander de danser, le cercle extérieur dansant dans un sens et le cercle intérieur dans l'autre. Quand j'arrêterai la musique, arrêtez-vous sur place et adressez-vous à la personne directement devant vous. Dites-lui quelque chose que vous aimez vraiment chez elle. Puis je remettrai la musique et nous répéterons l'exercice plusieurs fois.*

Expliquez : *Cet exercice avait pour objet de vous aider à vous sentir bien dans votre peau et à comprendre que vous pouvez aussi aider les autres à se sentir bien dans leur peau. En fait, la création de liens avec d'autres femmes leaders, voire la formation de groupes et de réseaux de femmes leaders, vous aidera à vous soutenir mutuellement tout au long de votre parcours de leadership.*

Session 12 : Résilience (femmes uniquement)

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Comprendre l'importance de la résilience et l'élaboration de stratégies pour la promouvoir
- Comprendre le réseautage et les moyens d'obtenir un soutien des réseaux
- Relever les défis et prendre soin de soi

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (85 min)
1	Résilience	Autoréflexion, discussion en binôme	Tableau de papier	30
2	Création de réseau de soutien	Autoréflexion, discussion en binôme	Tableau de papier	30
3	Prendre soin de soi	Discussion de groupe, exercice de groupe	Tableau de papier	25

Étapes :

1. Résilience (30 min)

Expliquez : *Le fait que de nombreux membres de la communauté n'approuvent pas ou ne soutiennent pas les femmes leaders signifie qu'elles peuvent être confrontées à des réactions hostiles pouvant prendre la forme de commentaires, de discrimination, de remarques décourageantes, de menaces, voire de violence. Les femmes leaders doivent donc être résilientes et prêtes à faire face à cette hostilité. Identifions ces défis, puis examinons quelques stratégies pour y faire face.*

Activité : *Réfléchissez seule aux quatre questions suivantes.*

- *Quels sont les défis, risques ou contraintes auxquels vous êtes confrontée ou pensez être confrontée en tant que femme leader communautaire ?*
- *Qu'est-ce que cela suscite en vous ?*
- *Comment allez-vous faire face à ces défis ? Que peut-on faire pour relever ces défis ?*
- *De quel soutien aurez-vous besoin pour vous aider à faire face à ces défis ? Quel soutien est disponible ?*

Maintenant, formez des binômes et partagez vos réponses avec votre partenaire.

Puis présentez un compte rendu en plénière et notez les réponses sur un tableau de papier. Identifiez les points communs entre les réponses.

Défi/risque/contrainte	Sentiment	Stratégie face aux défis	Soutien nécessaire/disponible

Résumez : *L'identification des défis et des sentiments associés, puis des moyens d'y faire face et des différents types de soutien dont vous avez besoin, permet d'attirer votre attention sur ce que vous avez en commun, car vous occupez toutes des postes de leaders. L'examen de ces questions permet de se préparer mentalement à y faire face. Vous pouvez continuer d'utiliser cette technique à chaque fois qu'un défi se présente.*

2. Réseautage de soutien (30 min)

Demandez : *Qu'est-ce que le réseautage ?* Invitez les participants à répondre.

Expliquez : *Le réseautage est la pratique ou le processus consistant à se mettre en relation avec autrui afin d'établir et d'entretenir des liens pour soutenir son développement.*

Demandez : *Pourquoi le réseautage est-il important pour les femmes leaders ?* Invitez les participantes à répondre, puis donnez les **explications** suivantes si nécessaire :

- *Les réseaux sont importants pour résoudre les problèmes trop grands pour une seule personne, et peuvent accroître l'impact des activités d'une personne*
- *Les réseaux offrent un espace d'encouragement, de solidarité et de soutien moral*
- *Les réseaux permettent de renforcer le plaidoyer et d'influencer les autres*
- *Ils favorisent l'échange d'idées, d'enseignements et d'expériences*
- *Ils peuvent contribuer à la mobilisation des ressources*

Activité : *Dressez la liste de toutes vos relations, proches ou lointaines. Qui sont les personnes, groupes ou organisations de votre communauté ou d'ailleurs qui peuvent vous aider à être une leader communautaire efficace ? Avec qui voulez-vous établir une relation ? Comment allez-vous entrer en contact ?*

Réfléchissez seule, puis partagez vos réponses en binômes et en plénière. Identifiez les points communs.

Personne/Groupe/Organisation	Votre relation	Comment allez-vous entrer en contact

Résumé : *Compte tenu des défis auxquels vous serez confrontées dans le cadre de votre travail, il sera important d'établir des réseaux et de nouer des liens avec les personnes, groupes ou organisations susceptibles de vous soutenir et de vous aider dans votre rôle de femmes leaders. Les femmes participant à cette formation font déjà partie de votre réseau de soutien, et vous pouvez toutes vous aider à élargir vos réseaux. Réfléchissez également aux moyens d'obtenir le soutien des membres masculins du comité, puisqu'ils ont suivi la formation au leadership transformateur et comprennent l'importance de soutenir l'autonomisation des femmes.*

3. Prendre soin de soi (25 min)

Expliquez : *Les leaders doivent être dans un bon état d'esprit pour prendre de bonnes décisions, agir correctement et aider les autres. De nombreuses pratiques peuvent aider les femmes leaders à faire en sorte que le stress généralement associé à leur rôle ne les submerge pas ou ne leur fasse pas perdre leur énergie ni leur motivation. Il est alors important de créer un espace pour vous réorienter et faire des activités qui peuvent vous aider à surmonter les situations difficiles, à vous soutenir dans l'adversité et à être résiliente. C'est ce qu'on appelle prendre soin de soi.*

Demandez : *Comment gérez-vous le stress ? Comment prenez-vous soin de vous ? Que faites-vous pour vous détendre lorsque vous êtes stressée ? Pourquoi ces choses vous aident-elles ?* Examinez ces questions en groupes et partagez vos réponses en plénière. Ajoutez les réponses suivantes si nécessaire :

- *Heures de sommeil et de repos régulières*
- *Régime alimentaire sain*
- *Exercice physique*
- *Marche dans la nature*
- *Jeux*
- *Télévision ou musique*
- *Amis et famille*
- *Activités ludiques*

Expliquez : *Il est important de prendre conscience des moments où vous êtes stressée et d'utiliser certains de ces mécanismes pour vous aider à gérer ce stress.*

Activité : *Respiration – debout ou assis. Nous allons maintenant faire un exercice de respiration qui pourra vous aider à vous concentrer, à vous calmer ou à vous stimuler, et à vous sentir plus stable et équilibrée en situation de stress. La respiration est une source et une forme essentielle d'énergie vitale. En période de stress, la respiration consciente est un moyen efficace d'évacuer les tensions physiques, émotionnelles et mentales, ou l'énergie négative.*

- *Fermez les yeux, si cela vous convient, et respirez profondément, en ralentissant votre respiration et en prolongeant l'inspiration et l'expiration. En expirant, relâchez toutes les tensions de votre corps, et laissez votre corps, vos épaules et votre visage se détendre. Répétez 10 fois (ou plus).*
- *Maintenant, après chaque inspiration, retenez votre respiration pendant trois secondes avant d'expirer. Répétez 10 fois (ou plus).*
- *Nous allons maintenant ajouter une visualisation. Imaginez qu'en inspirant, vous absorbez une lumière vive qui est une force vitale d'énergie positive qui vous enveloppe. En expirant, imaginez que vous exhalez une fumée noire qui contient toute l'anxiété, la tension, le stress, la peur ou tout autre sentiment négatif que vous ressentez. Répétez 10 fois (ou plus).*
- *Maintenant, ajoutons nos mains et nos bras. Levez lentement vos mains, paumes vers le haut, en inspirant, puis baissez-les lentement, paumes vers le bas, en expirant. Répétez 10 fois (ou plus).*

Qu'avez-vous ressenti ? Invitez les participants à répondre. *Vous pouvez faire cet exercice en cinq minutes ou beaucoup plus, où que vous soyez et quand vous en avez besoin.*

Session 13 : Identification et planification des besoins (femmes uniquement)

Objectifs : À l'issue de la session, les participants seront en mesure :

- D'identifier les besoins des femmes au sein de la communauté
- D'identifier les projets ou activités susceptibles de répondre aux besoins des femmes au sein de la communauté

Résumé du contenu :

N°	Thème	Méthodologie	Supports	Durée (80 min)
1	Identifier les besoins des femmes dans la communauté	Explication, travail de groupe	Tableau de papier, marqueurs	40
2	Signaler les cas de violence basée sur le genre	Explication, activité	Tableau de papier, marqueurs	20
3	Identifier les projets et planifier les actions	Travail de groupe	Tableau de papier, marqueurs	20

Étapes :

1. Identifier les besoins des femmes dans la communauté (40 min)

Expliquez : *Bien qu'il incombe à tous les leaders, hommes ou femmes, d'œuvrer en faveur de l'égalité des genres, il arrive souvent que cette tâche soit laissée aux femmes, car les hommes la considèrent rarement comme une priorité et ne comprennent pas leurs besoins ni les défis qu'elles doivent relever. Il est donc important de réfléchir aux besoins spécifiques des femmes et de veiller à ce qu'ils soient pris en compte dans le développement de la communauté.*

Pour nous aider à identifier ces besoins, penchons-nous à nouveau sur les droits humains et la CEDAW. En 1995, de nombreux gouvernements à travers le monde se sont réunis lors d'une conférence des Nations Unies pour examiner les droits fondamentaux des femmes. Ils ont approuvé le Programme d'action de Beijing, qui explique comment appliquer la CEDAW. Ce programme d'action comprend 12 domaines critiques (affichez-les au mur et expliquez) :

Les femmes et la pauvreté	<i>Persistance de la pauvreté, qui pèse de plus en plus sur les femmes en raison de l'accès inégal à la formation professionnelle, aux services financiers, aux possibilités d'emploi et aux services sociaux</i>
Les droits fondamentaux des femmes	<i>Promotion et protection inadéquates des droits fondamentaux des femmes, notamment au niveau des lois, politiques et plans nationaux, ainsi que des organismes chargés de l'application des lois (police) et de la justice (tribunaux)</i>

Les femmes et la santé	<i>Inégalités et insuffisances en matière d'accès aux soins de santé et aux services connexes, dont la nutrition adéquate, les droits sexuels et génésiques et la santé mentale</i>
Les femmes et les médias	<i>Inégalité d'accès et de participation à la presse écrite, à la radio, à la télévision et aux médias numériques, pour accéder à l'information, mais aussi pour influencer et créer du contenu</i>
La violence à l'égard des femmes	<i>Violence physique, sexuelle et émotionnelle commise à l'encontre des femmes et des filles en raison de leur sexe, y compris la violence domestique</i>
Les femmes et l'environnement	<i>Inégalité en matière de gestion et de protection des ressources naturelles ainsi que de prise de décisions dans ces domaines, alors même que les femmes figurent parmi les groupes les plus touchés par le changement climatique</i>
Les femmes et le pouvoir et la prise de décisions	<i>Inégalité dans le partage du pouvoir et de la prise de décisions à tous les niveaux, y compris la sous-représentation lors des élections, les fonctions électives, la fonction publique et le secteur privé</i>
Éducation et formation des femmes	<i>Inégalités et insuffisances en matière d'accès à l'école, à l'éducation et aux possibilités de formation</i>
Les femmes et l'économie	<i>Inégalité d'accès aux activités productives, aux ressources et au patrimoine tels que les marchés financiers ou les titres fonciers ; inégalité du temps consacré aux tâches ménagères ou aux soins non rémunérés au foyer ; inégalité d'accès aux marchés de l'emploi</i>
Mécanismes institutionnels de promotion des femmes	<i>Mécanismes insuffisants pour favoriser la promotion des femmes, y compris les plans d'action nationaux, la budgétisation tenant compte des disparités entre les hommes et les femmes, les données ventilées par genre, les lois et les politiques</i>
Les femmes et les conflits armés	<i>Effets des conflits armés sur les femmes, y compris la violence sexuelle, et leur participation inégale aux négociations, à la consolidation de la paix et à la reconstruction</i>
Les filles	<i>Violation persistante des droits des filles, notamment les abus sexuels sur les enfants, le mariage des enfants et le refus d'accès à l'éducation</i>

Activité : Répartissez-vous en groupes de comités et examinez la situation des femmes de votre communauté dans chacun de ces domaines critiques. Que doit-on faire dans votre communauté pour améliorer les conditions des femmes dans ces domaines, en particulier pour les femmes les plus vulnérables ? Quelles sont actuellement les actions les plus pertinentes et importantes qui nécessitent une attention urgente ? Gardez à l'esprit l'idée de discrimination aggravée que nous avons évoquée précédemment, et le fait que différents groupes de femmes peuvent être plus vulnérables que d'autres et donc avoir davantage besoin d'aide. Présentez un compte rendu sous forme de marche de la galerie.

2. Signaler les cas de violence basée sur le genre (VBG) (20 min)

Note au formateur : Pour préparer cette section, vous devrez d'abord consulter la liste des programmes et services liés à la VBG disponibles aux survivantes de la violence au sein de la communauté et comprendre les protocoles et voies d'orientation qui existent, en consultation avec le point focal

VBG/genre du projet si nécessaire. Vous saurez ainsi à qui adresser les participantes, si elles vous font part de cas de VBG, et vous leur transmettez également ces informations dans le cadre de cette section, pour que les leaders communautaires sachent comment orienter les membres de la communauté qui leur déclarent des cas.

Expliquez : *La violence basée sur le genre, y compris la violence à l'égard des femmes et des filles, est un problème dont souffrent de nombreuses communautés, et les gens peuvent s'adresser à leurs leaders communautaires pour leur signaler des cas de violence. Alors que la violence basée sur le genre a des impacts négatifs non seulement sur les survivantes, mais aussi sur les familles et la communauté au sens large, les leaders communautaires, qui ont la responsabilité de promouvoir et de faire respecter les droits humains, devraient savoir signaler ces cas à des experts qui peuvent fournir une assistance aux victimes/survivantes. Commençons par examiner la définition et les différentes formes de violence basée sur le genre, pour bien comprendre ce dont il s'agit.*

La violence basée sur le genre (VBG) est une expression générique qui s'entend de tout acte préjudiciable perpétré contre le gré d'une personne et fondé sur les différences que la société établit entre les hommes et les femmes (genre). Elle englobe les actes qui provoquent un préjudice ou des souffrances physiques, sexuelles ou mentales, y compris la menace de tels actes, la contrainte ou la privation arbitraire de liberté, que ce soit dans la vie publique ou dans la vie privée.

À l'échelle mondiale, les femmes et les filles sont touchées de manière disproportionnée par la VBG. Le terme VBG est souvent utilisé de manière interchangeable avec l'expression « violence à l'égard des femmes et des filles ». La VBG pose particulièrement problème dans les situations d'urgence complexes et sur les sites de catastrophes naturelles, où les femmes et les enfants civils sont souvent la cible d'abus et sont plus vulnérables à l'exploitation, à la violence et aux abus en raison de leur sexe, de leur âge ou de leur statut social. Il est toutefois important de noter que les hommes et les garçons sont également victimes de VBG, en particulier de violences sexuelles.

Activité : *La violence basée sur le genre comprend, sans s'y limiter, différentes formes de violence – physique, sexuelle, émotionnelle/psychologique et économique – qui peuvent coexister et se chevaucher. Pouvez-vous en citer quelques exemples ?* Présentez et examinez une à une les formes de violence figurant dans le tableau ci-dessous, puis invitez les participantes à fournir des définitions et des exemples.

Forme de violence	Définition	Exemples*
Physique	Violence qui porte atteinte au corps de la victime	Coups, gifles, brutalités, poussées, coups de pied, coupures, étouffements, contrainte, coups de poing, immobilisation, menaces avec arme, jet d'objet, homicide
Sexuelle	Violence sous forme d'avance ou d'acte sexuels forcés et non désirés qui portent atteinte à la santé physique et mentale de la victime	Viol, harcèlement sexuel, attouchements non désirés, attentats à la pudeur, remarques sexuelles, prostitution forcée, traite d'êtres humains, grossesse forcée, mariage forcé, mariage d'enfants. Il y a viol lorsqu'une personne est forcée d'avoir des rapports sexuels contre son gré, indépendamment de la relation ou du genre.

		Un viol peut donc avoir lieu entre mari et femme, petit ami et petite amie, ou avec un membre de la famille, un(e) voisin(e), un(e) ami(e) ou un(e) étranger(e)
Psychologique et émotionnelle	Violence qui porte atteinte à la santé mentale de la victime	Insultes verbales, injures et jurons, cris, paroles blessantes, mépris, menaces, moqueries, intimidations, brimades, humiliations, ridiculisations, privation du pouvoir de décision ou de la possibilité de s'exprimer, abus de dot, isolement, refus d'accès aux services, contrôle des comportements, des mouvements, des rencontres ou de la tenue vestimentaire
Économique	Violence qui porte atteinte aux finances ou aux revenus de la victime	Extorsion de revenus, interdiction de travailler, destruction de biens, privation d'argent ou de nourriture, absence de contrôle des ressources financières, refus de l'accès à l'argent du ménage

***Note au formateur :** Inclure des exemples spécifiques au contexte local si nécessaire.

Demandez : Si un membre de la communauté vient vous voir pour vous signaler qu'il a subi des violences, quelle est la procédure appropriée pour l'orienter vers des soins et un soutien ? Invitez les participants à répondre, puis donnez les **explications** suivantes si nécessaire :

- Ne portez jamais de jugement sur les cas de violences qui vous sont communiqués et apportez votre soutien aux victimes, en les traitant avec dignité et respect et en les écoutant activement
- Il est essentiel de garantir la confidentialité de la victime, pour protéger sa sécurité et éviter les représailles
- Tout devrait être fait pour protéger la sécurité et le bien-être de la victime et toute action devrait toujours être entreprise avec son consentement et dans le respect de ses choix
- Orienter le cas vers le mécanisme d'intervention approprié (c'est-à-dire l'expert local en VBG, le point focal VBG du projet, le prestataire local de services VBG, l'organisation communautaire concernée, etc. ; **les formateurs devraient connaître à l'avance ce protocole et cette voie d'orientation et l'expliquer ici**)

3. Identifier les projets et planifier les actions (20 min)

Expliquez : Maintenant que nous avons identifié les besoins ou les problèmes les plus importants des femmes de la communauté, réfléchissons aux moyens d'y répondre.

Activité : Veuillez examiner dans vos groupes de comités les mesures pouvant être prises pour résoudre ces problèmes. Quels projets ou activités pourraient aborder ces problèmes ? Quel serait l'objectif ou le but de ces activités ou projets ? Veillez à tenir compte de ce que les femmes ont déjà identifié au cours du processus de planification du développement du village.

Besoin / Problème	Activité ou projet proposé	Objectif et but

Résumez : *La prochaine étape consistera à mobiliser les femmes de la communauté et à présenter votre analyse des besoins ainsi que les projets et objectifs proposés. Vous devrez leur demander si tous leurs besoins sont pris en compte et si elles ont des idées sur des activités ou des projets possibles. Vous pourrez ensuite décider des projets ou des activités à mettre en œuvre et créer un plan d'action comme celui de la session 5 qui pourra vous aider à veiller à leur bonne mise en œuvre.*

Activités de clôture

1. Évaluation

Expliquez : *Veillez remplir le formulaire d'évaluation (annexe 2).*

2. Remarques finales

Invitez les organisateurs, formateurs ou dignitaires à présenter leurs remarques finales. Exemples de remarques des formateurs :

Vous avez acquis, renforcé et développé plusieurs compétences au cours de cette formation. Vous avez également acquis de nombreuses connaissances et des capacités de réflexion critique qui vous permettront de penser différemment. Vous avez également appris à utiliser de nombreux outils pour analyser les situations, identifier les problèmes et trouver des solutions.

Ce fut un plaisir de travailler et d'apprendre avec vous au cours de ce programme de formation. J'espère que vous avez apprécié cette formation et que vous avez acquis des connaissances et des compétences qui pourront vous aider à devenir un leader du changement social communautaire efficace et transformateur.

Bien que la formation soit terminée, le renforcement de vos capacités ne l'est pas, et de nombreuses activités de suivi sont prévues pour vous aider à développer ce que vous avez appris et fait ici. Cette formation n'est qu'un début, et si vous n'appliquez pas et ne pratiquez pas ce que vous avez appris, vos nouvelles connaissances et compétences resteront éphémères. Soyez donc attentifs et diligents, appliquez ce que vous avez appris et continuez d'apprendre par la pratique ! Bonne chance !

3. Célébration

Remettez des certificats aux participants, prenez une photo de groupe et terminez la formation sur une note positive.

Projet visant les femmes (femmes uniquement)

Objectifs :

- Les femmes leaders des comités DCC mettent en œuvre une activité ou un projet axé sur l'autonomisation économique ou le bien-être social des femmes (l'activité ou le projet devrait avoir été identifié pendant la formation au leadership et en consultation avec les femmes de la communauté)
- Renforcer les capacités des femmes dans les domaines techniques liés à l'activité ou au projet concerné

Étapes :

1. Identification et formulation de l'activité ou du projet visant les femmes

Si elles ont suivi la formation au leadership, les femmes auront identifié, lors de la session 13, une activité ou un projet qui répondra aux besoins prioritaires des femmes de leur communauté. Après la formation, les femmes leaders devraient soumettre ces propositions d'activités ou de projets aux femmes de leur communauté pour avis, suggestions de modification, et vérification.

2. Mise en œuvre d'une activité ou d'un projet visant les femmes

En utilisant les compétences acquises lors de la formation au leadership transformateur, les femmes leaders devraient élaborer des plans d'action pour mettre en œuvre l'activité ou le projet retenu. Ces plans d'action devraient également identifier les besoins de renforcement des capacités techniques des femmes participant au projet.

Le programme DCC devrait faciliter la mise en œuvre de cette activité ou de ce projet en fournissant des fonds ou des ressources réservés à cette fin, ainsi qu'un soutien régulier et continu de la part des animateurs de la communauté pour encadrer, soutenir et encourager les femmes leaders et les femmes de la communauté qui participent à l'activité ou au projet.

3. Suivi et rapports

L'activité ou le projet des femmes devrait être intégré dans les plans d'action de développement et de changement social de la communauté, y compris le suivi des progrès et la communication des résultats. L'ensemble de la communauté devrait être informé de l'activité ou du projet, de ses objectifs et de son importance pour le renforcement de l'autonomisation des femmes. Les hommes membres du comité devraient également promouvoir ces activités dans le cadre du plan d'action pour le changement social de la communauté, dont ils sont également responsables.

Plateformes de soutien (femmes uniquement)

Objectifs :

- Établir des réseaux de soutien par les pairs où les femmes leaders peuvent, de manière informelle ou formelle, échanger leurs expériences et renforcer la solidarité avec d'autres femmes leaders au sein et en dehors²⁷ de leur communauté
- Mettre en place des plateformes de mentorat informelles ou formelles permettant aux femmes leaders d'échanger leurs expériences avec d'autres femmes leaders plus expérimentées et établies, tant au sein de leur communauté qu'en dehors.

Étapes :

1. Plateformes de réseautage

Si plusieurs comités communautaires ont suivi la même formation, un réseau informel de pairs, réunissant des femmes leaders de différentes communautés, aura été créé. Elles devraient être encouragées à partager leurs coordonnées et à rester en contact les unes avec les autres.

Pour aller plus loin, le programme DCC devrait faciliter les possibilités d'échange en personne entre les femmes leaders des différentes régions couvertes par le programme. Ces échanges devraient avoir lieu à intervalles réguliers, être structurés et suivre un programme d'interactions qui facilitent le partage des connaissances et des expériences des participantes, comme la tenue d'entretiens avec des pairs ou d'autres activités. Ces réunions peuvent même déboucher sur des activités de plus grande envergure, comme l'identification par les participants des besoins communs de leurs communautés, la formulation d'une vision collective et l'identification d'actions concrètes pour les examiner à un niveau plus élevé, y compris le plaidoyer pour des changements politiques et l'établissement de liens avec des mouvements sociaux plus larges ou avec des ressources publiques ou privées²⁸. Dans ces cas, une formation au leadership plus avancée peut être dispensée sur des compétences telles que le lobbying, les campagnes, l'utilisation des médias (sociaux, notamment), la collecte de fonds, le plaidoyer à un niveau plus élevé et la candidature aux élections locales. Entre ces échanges en personne, il conviendra d'utiliser, dans la mesure du possible, les outils numériques tels que les plateformes de messagerie comme Facebook, WhatsApp, etc. afin de maintenir ces liens et réseaux de soutien jusqu'au prochain échange en personne, qui devrait s'appuyer sur le précédent.

2. Plateformes de mentorat

Parallèlement aux réseaux de soutien par les pairs, des possibilités de mentorat devraient également être offertes aux femmes leaders. Le mentorat repose sur le partage par une personne (le mentor) de ses conseils, ses orientations, sa motivation, son soutien émotionnel et son rôle de modèle avec une personne moins expérimentée (le mentoré) afin de l'aider à développer ses compétences et à maximiser son potentiel. Cette activité peut aider le mentor et le mentoré à utiliser et développer leurs compétences

²⁷ Cet aspect est particulièrement important pour les femmes leaders lorsque leur mobilité est limitée et lorsqu'elles sont plus isolées.

²⁸ Les réseaux particulièrement évolués peuvent même devenir des associations ou des fédérations plus formelles.

relationnelles. Il est important que les antécédents et expériences des mentors puissent être utiles aux mentorés, et que les mentors soient intéressés et disponibles.

Le mentorat peut prendre plusieurs formes, selon le contexte, le niveau d'intérêt des participants, et l'ampleur du programme DCC. Il peut être formel et structuré, en associant le mentor et le mentoré pour une durée déterminée. Il peut également être plus informel et à plus long terme, en facilitant les échanges entre les femmes leaders qui ont déjà siégé à des comités et qui peuvent servir de mentor aux nouvelles membres de comités, au sein de la même communauté ou non. Il peut également prévoir l'organisation de réunions où les femmes leaders de la communauté peuvent être mises en relation avec des femmes leaders du gouvernement local, des femmes entrepreneurs ou des leaders d'ONG. À long terme, un réseau de mentors peut même devenir un réseau de pairs. Dans les deux cas (réseau entre mentors et mentorés et entre mentors uniquement), des outils numériques devraient être utilisés pour faciliter et maintenir ces relations, et des animateurs communautaires devraient suivre et soutenir le processus.

Considérations opérationnelles

Dans tous les cas, les paramètres de ces programmes de réseautage et de mentorat devraient être clairement définis, y compris les objectifs et les buts, les activités qui seront mises en œuvre (y compris l'orientation des participants), leur calendrier, les ressources nécessaires et le temps que les participants devront y consacrer. Les participants devraient également remplir des fiches d'évaluation ou fournir un retour d'information sur ces activités, pour évaluer leur impact et la manière dont elles peuvent être améliorées.

Formation de remise à niveau

Objectifs :

- Pour les participants à la formation au leadership (hommes et femmes), rafraîchir les notions et les compétences acquises lors de la formation initiale après les avoir appliquées dans la pratique
- Revoir leurs plans d'action pour le changement social et évaluer les progrès et la voie à suivre
- Réévaluer leurs capacités à l'aide de l'outil d'évaluation des capacités

Programmation

La formation de suivi et de remise à niveau devrait être dispensée à la fin de chaque cycle de mise en œuvre des sous-projets ou, en l'absence de sous-projets, à intervalles réguliers coïncidant avec les principales étapes de l'activité du groupe.

Étapes :

Les étapes ci-dessous ne sont qu'une ébauche. Les formateurs devraient préparer un guide plus détaillé, précisant les activités et les méthodologies retenues, lorsque les projets seront mieux définis.

1. Réexaminer les concepts et les compétences de leadership

- Nos concepts du leadership ont-ils changé ? Comment ? (Examen des principaux concepts du leadership)
- Comment avons-nous appliqué ou utilisé les compétences de leadership acquises lors de la formation ? (Réflexion, identification et partage des expériences pour chacune des compétences)
- Quels ont été nos principaux résultats et comment avons-nous contribué à un changement social positif ? De quoi sommes-nous fiers ? Quels sont les facteurs ayant contribué au succès de ce projet ? (Réflexion, documentation et célébration de ces facteurs)
- Quels difficultés et échecs avons-nous rencontrés ? Pourquoi, et comment pouvons-nous y remédier ? (Réflexion, documentation et recherche de solutions)
- Qu'avons-nous appris ? (Identification et réflexion)

2. Réexaminer notre plan d'action pour le changement social

- Qu'avons-nous fait et que reste-t-il à faire ?
- Quels ajustements voulons-nous faire ?

3. Réexaminer nos évaluations des capacités

- Comment progressons-nous ?
- Quels sont nos principaux domaines de croissance ?
- Dans quels domaines devons-nous développer nos connaissances ou compétences ?
- Que pensons-nous de notre travail d'équipe ?

4. Visites d'échange

Les visites d'échange entre les leaders communautaires devraient être encouragées pour partager leurs expériences, et si possible, être effectuées de manière périodique et continue.

Annexe 1 : Début et fin des journées de formation

Chaque journée (à l'exception du premier jour, qui devrait suivre le plan de la session 1) devrait commencer par une activité introductive pour récapituler la journée précédente et stimuler les participants en vue de la journée à venir. À la fin de chaque journée, toutes les questions mises de côté sur le parking et dans la boîte à questions devraient être examinées, et les questions abordées lors de la journée devraient être passées en revue tout en invitant les participants à partager leurs commentaires. Des exemples d'activités pouvant être réalisées au début et à la fin des journées de formation sont donnés ci-dessous.

Début de la journée

Passer la balle. Tous les participants forment un cercle et se passent une balle, puis donnent une réponse à chacune des questions ci-dessous.

- *Quels sujets avons-nous abordés hier ?*
- *Qu'avez-vous appris de nouveau ou d'important ?*
- *Qu'avez-vous eu du mal à comprendre lors de la journée d'hier ?*
- *Qu'avez-vous apprécié ?*

Cette activité s'adresse aussi bien aux formateurs qu'aux participants. Le fait que les formateurs répondent aux questions encourage les participants à faire de même.

Après cette activité introductive, résumez les principaux points de la journée précédente que vous aurez préalablement notés sur un tableau de papier (à moins qu'ils n'aient déjà été abordés par les participants).

Fin de la journée

Parking et boîte à questions anonymes

- Répondez à toutes les questions restées sans réponse et levez tous les doutes, en invitant les participants à fournir des réponses.

Exemple 1 : Passer la balle. Tous les participants forment un cercle et se passent une balle, puis donnent une réponse à chacune des questions ci-dessous.

- *Qu'avez-vous appris aujourd'hui ?*
- *Qu'avez-vous apprécié ?*
- *Qu'avez-vous trouvé difficile aujourd'hui ?*

Exemple 2 : Vrai ou faux. Lisez les déclarations ci-dessous préalablement inscrites sur un tableau de papier, puis demandez aux participants de cocher les réponses correspondant à leur expérience, en précisant qu'elles resteront anonymes.

- *J'ai compris le sujet d'aujourd'hui (vrai----- faux)*
- *J'ai beaucoup appris aujourd'hui (vrai----- faux)*
- *Je serai capable de mettre en pratique ce que j'ai appris aujourd'hui (vrai----- faux)*
- *Je me sens à l'aise dans le groupe (vrai----- faux)*

Puis discutez-en : *Quelqu'un peut-il donner un exemple de ce qu'il n'a pas compris ou de la raison pour laquelle il ne se sent pas à l'aise ?*

Annexe 2 : Évaluation post-formation

L'évaluation de la formation permet de garantir la transparence tout en veillant à ce que les investissements dans la formation produisent les résultats escomptés. Elle contribue également à l'amélioration continue de la conception et de la mise en œuvre de la formation.

Ses objectifs sont les suivants :

- 1) Déterminer la mesure dans laquelle les participants ont trouvé la formation intéressante, bien organisée et pertinente
- 2) Identifier les améliorations possibles au niveau de la conception et de la mise en œuvre
- 3) Déterminer le niveau d'apprentissage atteint (progression des connaissances et des compétences des participants et réalisation des objectifs d'apprentissage)
- 4) Déterminer le niveau d'application des acquis
- 5) Déterminer les résultats obtenus grâce à l'application des acquis

L'exemple d'évaluation ci-dessous peut aider à remplir les objectifs 1 et 2 ci-dessus et devrait être donné à la fin des sessions de formation en classe. Il est uniquement donné à titre illustratif et les formateurs devraient choisir et adapter les questions en fonction des besoins. Dans le cas de participants illettrés, le formateur devrait expliquer l'échelle d'évaluation, lire chaque question une à une, et laisser aux participants le temps de décider de leur réponse à chaque question avant de passer à la suivante, et les questions ouvertes peuvent être examinées en groupes de discussion. Une évaluation supplémentaire devrait être effectuée après l'achèvement des activités post-formation pour évaluer leur pertinence et leur efficacité.

Concernant les objectifs 3 à 5, une évaluation plus approfondie devrait être réalisée. Ces objectifs sont très importants et devraient permettre de mesurer les résultats et les impacts significatifs de la formation. Si les participants ne sont pas en mesure d'appliquer ce qu'ils ont appris, l'impact de la formation sera très limité. Si l'objectif 3 peut souvent être évalué en comparant les résultats d'un test réalisé au début de la formation et d'un autre réalisé à la fin de la formation, cette méthode sera inappropriée si les participants sont analphabètes.

Veillez répondre au questionnaire anonyme suivant en cochant la case correspondant à votre degré d'accord ou désaccord avec les déclarations suivantes.

Exemples de déclarations :					
LEADERSHIP ET CHANGEMENT SOCIAL					
Les sujets abordés étaient intéressants et pertinents compte tenu de mon rôle de leader communautaire.					
Je comprends la différence entre le sexe et le genre.					
Cette formation m'a aidé à réfléchir à mes idées sur l'inclusion et l'inégalité.					
Grâce à cette formation, mes idées sur l'inclusion et l'inégalité ont changé.					
Grâce à cette formation, je peux identifier les formes de discrimination, d'exclusion et d'inégalité dans ma communauté.					
Un leader communautaire est chargé de protéger et de promouvoir les droits humains de tous les membres de la communauté.					
Grâce à cette formation, je me sens mieux armé pour être un leader communautaire plus inclusif et j'utiliserai ce que j'ai appris pour contribuer au changement social.					
Je comprends mieux l'importance de l'autonomisation des femmes pour le développement de la communauté.					
Grâce à cette formation, je me sens plus motivé à contribuer à l'égalité des genres et au changement social dans ma communauté.					
APTITUDES ET COMPÉTENCES DE LEADERSHIP					
J'ai amélioré ma capacité à communiquer efficacement avec les autres.					
Je comprends comment formuler une stratégie de plaidoyer.					
Je sais comment faciliter le dialogue pour aider à résoudre les conflits dans ma communauté.					
Je me sens mieux armé pour travailler en équipe avec les autres membres du comité.					
Je sais comment formuler un plan d'action pour le changement social.					
SESSIONS RÉSERVÉES AUX FEMMES					
Grâce à cette formation, je me sens suffisamment confiante pour exprimer mes opinions et assumer le rôle de leader communautaire.					

Grâce à cette formation, je sais comment pallier mes faiblesses et utiliser mes points forts.					
Grâce à cette formation, je comprends comment relever les défis auxquels je suis confrontée en tant que femme leader.					
Je comprends mieux les besoins des femmes de la communauté et comment y répondre.					
FACILITATION DE LA FORMATION					
Les formateurs ont créé un environnement dans lequel je me suis senti à l'aise et encouragé à partager et à échanger mes idées et mes expériences.					
Les exercices et activités utilisés dans cette formation étaient ludiques et m'ont encouragé à participer et à apprendre.					
Les formateurs comprenaient bien les concepts et ont clairement expliqué les choses.					
La formation a été facile à comprendre et à suivre.					
La formation a été bien organisée et gérée par les formateurs.					
Les repas et le lieu étaient satisfaisants.					
La durée de la formation était appropriée.					

Veillez répondre aux questions ouvertes suivantes :

- *Quelles ont été les trois sessions les plus importantes ou les plus utiles pour vous, et pourquoi ?*
- *Quelles leçons ou idées tirées de la formation allez-vous utiliser dans votre travail en tant que leader communautaire ?*
- *Quels aspects de la formation avez-vous le plus aimés ?*
- *Quels aspects de la formation avez-vous le moins aimés ?*
- *Quels ont été les plus grands points forts de la formation ?*

- *Quels ont été les plus grands points faibles de la formation ?*
- *Quels changements suggèreriez-vous pour améliorer la formation ?*
- *Sur quelles autres compétences pensez-vous que les leaders communautaires transformateurs ont besoin de formation ?*
- *De quelle forme de suivi avez-vous besoin pour appliquer et mettre en œuvre les enseignements de la formation ?*

Annexe 3 : Ressources pour les indicateurs de suivi et d'évaluation

Cette ressource a été préparée pour compléter le manuel de formation DCC au leadership citoyen transformateur. Elle fournit une liste d'exemples d'indicateurs permettant de mesurer les réalisations et les résultats de la formation. Ces indicateurs fournissent des options que les clients et les équipes de travail peuvent envisager d'inclure dans les documents de programme ou les stratégies de suivi et d'évaluation (S&E) et devraient être adaptés au contexte²⁹. Cette ressource vise l'autonomisation des femmes, mais peut être adaptée à d'autres groupes marginalisés ciblés par la formation. L'équipe [S&E DCC GSG](#) est disponible pour vous aider à concevoir une stratégie de S&E pour la formation. Un exemple de théorie du changement, des indicateurs supplémentaires et des questions de recherche sont disponibles sur demande auprès de l'équipe S&E DCC GSG.

Les indicateurs ci-dessous sont regroupés en sept catégories : 1) suivi de la mise en œuvre ; 2) compétences non techniques/de leadership ; 3) puissance d'agir ; 4) changement de comportement en matière de leadership inclusif ; 5) attitudes/normes ; 6) accès aux services ; et 7) résultats économiques. Ces catégories reflètent les résultats attendus de la formation.

Une grande partie des résultats identifiés devraient concerner aussi bien les participants à la formation (leaders communautaires) que les membres non participants de la communauté et d'autres groupes marginalisés. Les indicateurs sélectionnés devraient être adaptés en fonction des bénéficiaires les plus probables du projet. La formation peut s'accompagner d'activités ou de projets axés sur l'autonomisation économique ou le bien-être social des femmes. Les indicateurs de résultats de niveau supérieur (accès aux services et résultats économiques) peuvent être utilisés pour mesurer les effets de ces activités ou des activités connexes financées par la communauté.

Toute évaluation devrait tenir compte des meilleures pratiques suivantes pour mesurer l'autonomisation des femmes :

- L'autonomisation étant à la fois un processus et un résultat, utiliser des mesures pour les résultats à court terme, intermédiaires et finaux (J-PAL 2020), tout en étant clair quant aux résultats que les opérations DCC peuvent raisonnablement avoir (WB 2017)
- Les évaluations mixtes sont généralement considérées comme le meilleur moyen d'évaluer les effets des interventions et les raisons de ces effets (Taylor and Perezneito 2014, BMGF 2020, WB 2011a)
- Désagréger les données et structurer les indicateurs pour comprendre les intersections entre le genre et l'âge, la classe sociale, l'appartenance ethnique, la religion et l'orientation sexuelle (BMGF 2020)

Sélectionner les indicateurs par résultat

1. Suivi de la mise en œuvre : Résultats liés à la qualité de la mise en œuvre (assimilation des connaissances, satisfaction des besoins) ; résultats inattendus ; et potentiel d'amélioration/extensibilité.

	Indicateur	Source
--	------------	--------

²⁹ La liste des indicateurs sélectionnés repose sur un examen approfondi des approches existantes pour mesurer des concepts similaires.

1.1	Nombre de leaders communautaires témoignant de l'acquisition de connaissances sur le sujet traité	Original
1.2	Nombre de leaders communautaires se disant confiants dans l'application des enseignements de la formation	Original
1.3	Pourcentage de leaders communautaires se disant satisfaits de la formation	WB 2018
1.4	Pourcentage de leaders communautaires déclarant que la formation a répondu à leurs attentes en matière d'apprentissage	Original
1.5	Pourcentage de femmes leaders communautaires signalant une augmentation des tâches domestiques ou ménagères et des soins (cet indicateur est utilisé pour mesurer les résultats inattendus)	JPAL 2018

2. Compétences non techniques/de leadership : Résultats liés à l'acquisition de compétences et à la pratique d'aptitudes relationnelles par les participants à la formation. Adapter en fonction des thèmes couverts par les modules de formation.

	Indicateur	Source
2.1	Les leaders communautaires appliquent les connaissances couvertes par la formation (voir exemples à la pp 25)	Oxfam 2017
2.2	Les leaders communautaires sont davantage sensibilisés aux droits sociaux et économiques	Original
2.3	Les leaders communautaires ont une meilleure connaissance des avantages de l'égalité des genres et des inconvénients de la discrimination fondée sur le genre	UN 2018, Original

3. Puissance d'agir : Résultats liés à la définition de la puissance d'agir donnée par la Banque mondiale (Donald et al 2017) qui utilise trois catégories de mesures : 1) la perception du contrôle sur sa vie (*auto-efficacité, locus de contrôle*) ; 2) la capacité à fixer des objectifs en accord avec ses propres valeurs (*autonomie*) ; et 3) la capacité à agir sur ces objectifs (*prise de décisions*). Comprend les résultats supplémentaires attendus de la formation, notamment l'amélioration de la qualité et du niveau de participation aux forums communautaires et la confiance en soi. *Pour les outils de mesure suggérés, voir la section ci-dessous sur les ressources supplémentaires. Les indicateurs peuvent être adaptés à d'autres groupes marginalisés s'ils sont ciblés par la formation.*

	Indicateur	Source
<i>Membres de comités</i>		
3.1	Les femmes leaders communautaires déclarent avoir amélioré leur auto-efficacité	ECWG 2020
3.2	Les femmes leaders communautaires déclarent avoir une plus grande autonomie	Original
3.3	Pourcentage de leaders communautaires (hommes/femmes) confiants dans leur capacité à participer et à influencer la prise de décisions locale	WB 2017
3.4	Les femmes leaders communautaires déclarent avoir davantage confiance en elles	J-PAL 2018
<i>Membres de la communauté</i>		
3.5	Pourcentage de femmes et d'autres groupes vulnérables (jeunes, déplacés, rapatriés, etc.) qui participent activement aux réunions du comité de développement local	Original
3.6	Pourcentage d'hommes/de femmes qui pensent que leur opinion a une influence sur les projets sélectionnés au niveau du village	WB 2011a
3.7	Les femmes participent à tous les niveaux de la mise en œuvre et de la gestion du programme	WB 2017

3.8	Sentiment que le processus décisionnel communautaire est inclusif et adapté (<i>mesure de la perception de la puissance d'agir</i>)	SEEP 2019
-----	--	-----------

4. Leadership inclusif, changement de comportement : Résultats liés au changement de comportement des leaders communautaires (hommes et femmes) qui deviennent plus inclusifs. *Les indicateurs peuvent être adaptés à d'autres groupes marginalisés s'ils sont ciblés par la formation.*

	Indicateur	Source
4.1	Nombre de leaders communautaires qui défendent les droits humains et les réformes sociales au sein de leurs communautés	Original
4.2	Les comités mettent en œuvre des politiques/pratiques qui améliorent l'inclusion et la participation des groupes marginalisés	Original
4.3	Nombre et type d'initiatives menées pour améliorer les droits humains et le bien-être de la communauté	Original
4.4	Les actions des plans d'action communautaires pour le changement social sont mises en œuvre	Original
4.5	Les demandes des femmes et des groupes vulnérables sont intégrées, au même titre que celles des hommes, dans les plans de développement local et les instruments et conventions institutionnels	WB 2017
4.6	Proportion de projets proposés par des femmes qui sont financés et de projets financés qui répondent aux besoins des femmes tels que définis dans le contexte local	WB 2017

5. Attitudes/normes : Résultats liés aux attitudes, aux perceptions et aux normes a) des leaders communautaires et b) des membres de la communauté en général, concernant le rôle des femmes dans les secteurs publics et privés. *Les indicateurs peuvent être adaptés à d'autres groupes marginalisés s'ils sont ciblés par la formation.*

	Indicateur	Source
5.1	Changements dans les attitudes des hommes et des femmes concernant le rôle des femmes dans les activités sociales, politiques et économiques (<i>applicable aux a) leaders communautaires et b) membres de la communauté</i>)	WB 2011a
5.2	Les femmes déclarent se sentir respectées et appréciées dans leur communauté (<i>applicable aux a) leaders communautaires et b) membres de la communauté</i>)	SEEP 2019
5.3	Pourcentage de femmes qui déclarent ne pas avoir le pouvoir de prendre des décisions concernant : a) ce qu'elles achètent au marché ; b) l'acquisition de biens ; c) le nombre d'enfants ; d) la scolarisation des enfants ; et e) le recours au planning familial (<i>applicable aux a) leaders communautaires</i>)	WB 2011a
5.4	Pourcentage de femmes leaders siégeant dans des instances décisionnaires publiques non liées au projet sur la base de leur expérience concernant le projet (<i>applicable aux a) leaders communautaires</i>)	WB 2011b

6. Accès aux services : Résultats liés à l'évolution de l'accès des femmes aux services/ressources. *Les indicateurs peuvent être adaptés à d'autres groupes marginalisés s'ils sont ciblés par la formation.*

	Indicateur	Source
6.1	Nombre de bénéficiaires et pourcentage de femmes bénéficiant d'un accès (amélioré) : a) aux services de santé, b) à l'éducation, c) à l'eau potable et d) aux installations sanitaires	WB 2011b

6.2	Proportion de femmes qui utilisent le nouveau bien ou service	WB 2011a
6.3	Temps moyen gagné par jour pour chaque femme utilisant le nouveau bien ou service	WB 2011a

7. Résultats économiques : Résultats économiques (revenus, biens, épargne, crédit) au niveau des individus et des ménages. *À adapter à tout projet économique mis en œuvre dans le cadre des activités d'autonomisation des femmes et à d'autres groupes marginalisés s'ils sont ciblés par la formation.*

	Indicateur	Source
7.1	Nombre de bénéficiaires du projet qui ont amélioré leurs moyens d'existence grâce au projet	WB 2018
7.2	Pourcentage de femmes qui déclarent une augmentation de leurs revenus et dépenses personnelles grâce au projet	WB 2017
7.3	Les femmes déclarent avoir un pouvoir de décision accru sur les dépenses du ménage	CGD 2020
7.4	Auto-perception de l'efficacité dans la prise de décisions financières	CGD 2020

Ressources complémentaires

Mesurer l'autonomie, l'estime de soi et l'auto-efficacité

- [Échelle d'estime de soi de Rosenberg](#)
- [Nouvelle échelle d'auto-efficacité générale](#)
- [Indice d'autonomie relative](#) (RAI)

Mesurer les normes

- J-PAL (2018 b, 2018 c) comprend des [exemples de questions d'enquête](#) (p. 37) et [vignette](#) (p. 7) approches
- [Échelle GEM \(Gender-Equitable Men\)](#) (p. 14) – mesure les attitudes à l'égard des normes « équitables pour les femmes et les hommes »

Autres outils et exemples de questionnaires

- L'ouvrage de Donald et al. intitulé [Measuring Women's Agency](#) (2017) présente diverses mesures de l'auto-efficacité des femmes, notamment l'indice d'autonomie relative, le questionnaire sur la fixation d'objectifs de Locke et Latham, l'échelle du locus de contrôle interne-externe de Rotter, l'échelle d'auto-efficacité de Bandura et la nouvelle échelle d'auto-efficacité générale
- J-PAL (2018 b, 2018 c) comprend des [exemples de questions d'enquête](#) couvrant des indicateurs économiques, sociaux, politiques/civiques et psychologiques, ainsi que des exemples d'[instruments non utilisés dans les enquêtes](#) pour mesurer l'autonomisation des femmes

Annexe 4 : Exemples de mandats pour les maîtres-formateurs et les formateurs communautaires

Maître-formateur – Mandat

Objectifs

- Diriger et gérer la conception, la planification, l'élaboration du programme, la mise en œuvre et le suivi du programme de formation du projet
- Élaborer des stratégies et des ressources techniques pour renforcer les capacités des formateurs communautaires
- Assurer la qualité des formateurs et de la formation

Principales activités

- Concevoir et mettre en œuvre un programme de formation répondant aux besoins de renforcement des capacités pour mener à bien les activités décrites dans le manuel d'exécution du projet
- Développer un plan de formation en cascade pour s'assurer que les capacités sont développées à tous les niveaux nécessaires pour fournir des services aux communautés
- Organiser des formations pour les formateurs communautaires, en s'assurant de leur capacité à délivrer la formation aux institutions communautaires, telles que les comités communautaires, afin de garantir le renforcement et le développement de leurs capacités dans les domaines pertinents
- Assurer une formation sur le tas et un encadrement sur le terrain pour les formateurs communautaires pendant les sessions de formation communautaires
- Assurer la direction technique de l'adaptation et de l'élaboration des programmes de formation des formateurs et de formation communautaire, y compris les cours de remise à niveau et les activités de suivi
- Passer régulièrement en revue tous les supports de formation, recueillir des informations en vue de leur révision, recommander des modifications et veiller à leur bonne utilisation sur le terrain
- Contribuer à l'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation du programme de formation afin de suivre et de mesurer ses résultats et ses impacts
- Contribuer à l'accréditation des supports et du programme de formation et assurer la certification des participants
- Veiller à ce que tous les rapports de formation requis soient exhaustifs, fiables et soumis dans les délais

Critères de sélection et qualifications requises

- Diplômes pertinents dans les domaines de la formation, de l'enseignement pour adultes, du développement communautaire ou une discipline équivalente
- Au moins 10 ans d'expérience en formation technique dans le domaine du développement communautaire ou dans un autre secteur pertinent
- Connaissance technique des thèmes de la formation et des concepts clés tels que le leadership et les compétences associées, l'inclusion et l'inégalité
- Compétences avérées en gestion de programmes et d'équipes de formation de grande envergure

- Excellente communication orale et écrite dans la langue locale, y compris la rédaction de rapports
- Solides qualités relationnelles et expérience avec le gouvernement, les bailleurs de fonds, les ONG et les parties prenantes communautaires
- Engagement en faveur de la promotion de l'inclusion et de l'autonomisation des femmes
- Bonne connaissance des techniques d'apprentissage participatif des adultes

Formateur communautaire – Mandat

Objectifs

- Renforcer les capacités, l'esprit d'initiative et l'appropriation des institutions communautaires
- Donner aux participants à la formation les connaissances, les compétences et la confiance nécessaires pour assumer leur rôle de leaders locaux transformateurs

Principales activités

- Assurer la formation des comités de village sur des questions liées à leur projet et à leurs responsabilités en matière de leadership communautaire
- Animer des sessions de formation de qualité en mettant en place des cadres de discussion, en créant des environnements propices à l'apprentissage et au partage, en encourageant la participation active et en soutenant les participants
- Atteindre les résultats d'apprentissage définis pour chaque session de formation
- Apporter un appui et un soutien aux institutions communautaires dans tous les aspects de leurs responsabilités tout au long du cycle du projet communautaire
- Assurer le suivi de la formation et les cours de remise à niveau, le cas échéant
- Assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les formations communautaires et favoriser la participation inclusive des groupes marginalisés, tels que les minorités ethniques, les jeunes, etc.
- Se réunir régulièrement avec d'autres formateurs pour partager et documenter leurs expériences, y compris les succès et les problèmes rencontrés, et identifier les domaines à améliorer

Critères de sélection et qualifications requises

- Diplômes pertinents dans les domaines de la formation, de l'enseignement pour adultes, du développement communautaire ou une discipline équivalente
- Au moins cinq ans d'expérience dans la formation et l'animation dans le domaine du développement communautaire
- Excellente communication orale et écrite dans la langue locale, y compris la rédaction de rapports
- Connaissance technique des thèmes de la formation et des concepts clés tels que le leadership et les compétences associées, l'inclusion et l'inégalité
- Bonne compréhension de la dynamique communautaire concernant l'exclusion et le genre, et volonté de promouvoir l'inclusion et l'autonomisation des femmes
- Bonne connaissance des techniques d'apprentissage participatif des adultes
- Capacité à travailler en équipe et à assurer une formation avec une personne du sexe opposé
- Souplesse et capacité d'adaptation des supports de formation dans des situations de formation imprévisibles, tout en continuant de stimuler l'intérêt des participants et en atteignant les objectifs d'apprentissage visés
- Bonne capacité de gestion de la dynamique de groupe et de sujets potentiellement sensibles et controversés visant à lutter contre la discrimination et l'inégalité
- Solides qualités relationnelles et expérience avec le gouvernement, les bailleurs de fonds, les ONG et les parties prenantes communautaires

Annexe 5 : Ressources et ouvrages consultés

Ouvrages généraux consultés

- Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). 2012. *Policy Briefcase, Raising Female Leaders*.
- Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). 2020. *Enhancing Women's Agency: Cross-Cutting Lessons from Experimental and Quasi-Experimental Studies in Low- and Middle-Income Countries*.
- Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). *Policy Briefcase No. 1: Ain't No Stopping us Now – Women as Policy Makers*.
- Adam, Sarah G.; Oshima, Kaori. 2014. *Engaging Youth through Community-Driven Development Operations: Experiences, Findings, and Opportunities*. Social Development Department, World Bank Group.
- Audette, Nicole; Horowitz, Jeremy; and Michelitch, Kristin. 2021. *Personal Narratives Reduce Negative Attitudes towards Refugees and Immigrant Outgroups: Evidence from Kenya*.
- Ban, Radu and Rao, Vijayendra. 2008. *Tokenism or Agency? The Impact of Women's Reservations on Village Democracies in South India*. *Economic Development and Culture Change*, Vol. 56, No. 3, 501-530.
- Banda, Dr. Joyce. 2017. *Advancing Women Leaders in Africa: A Policy Toolkit*. Wilson Center.
- Barrios, Lina M.; Prowse, Alicia; Vargas, Valeria Ruiz. 2020. *Sustainable Development and Women's Leadership: A Participatory Exploration of Capabilities in Colombian Caribbean Fisher Communities*. *Journal of Cleaner Production* 264 121277.
- Bathanti, Jacob; Choi, Kyoungun. 2020. *Catalyzing Women's Leadership and Participation in Rural Development: The Case of Saemaul Women's Associations in the Republic of Korea, 1970-1979*. Global Delivery Initiative.
- Batliwala, Srilatha. 2010. *Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud*. *Creating Resources for Empowerment in Action (CREA)*.
- Batliwala, Srilatha; Rao, Aruna. 2002. *Conversations with Women on Leadership and Social Transformation*.
- Beaman, Lori; Chattopadhyay, Raghavendra; Duflo, Esther; Pande, Rohini and Topalova, Petia. 2009. *Powerful Women: Does Exposure Reduce Bias?* *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 124, Issue 4, 1497–1540.
- Beaman, Lori; Duflo, Esther; Pande, Rohini; Topalova, Petia. 2010. *Political Reservation and Substantive Representation: Evidence from Indian Village Councils*. *India Policy Forum*, 2010-2011, 159-201.
- Beaman, Lori; Duflo, Esther; Pande, Rohini; Topalova, Petia. 2012. *Female Leadership Raises Aspirations and Educational Attainment for Girls: A Policy Experiment in India*. *Science* 335 (6068), 582-586.
- Beath, Andrew; Christia, Fotini; Enikolopov, Ruben. 2013. *Empowering Women through Development Aid: Evidence from a Field Experiment in Afghanistan*. *American Political Science Review*, Vol. 107, No. 3.
- Beath, Andrew; Christia, Fotini; Enikolopov, Ruben. 2013. *Randomized Impact Evaluation of Afghanistan's National Solidarity Programme, Final Report*.
- Bill and Melinda Gates Foundation). 2020. *What Gets Measured Matters: A Methods Note for Measuring Women and Girls' Empowerment*. Seattle: Bill and Melinda Gates Foundation.
- Bill and Melinda Gates Foundation. *A Conceptual Model of Women and Girls' Empowerment*.
- Boesen, Inger W. 2005. *Towards Increasing Women's Participation in the National Solidarity Programme*.
- British Council. 2017. *Empowering Women and Girls Through Leadership and Participation*.
- Browne, Evie. 2014. *Gender in Community-Driven Development*. GSDRC Helpdesk Research Report 1079. GSDRC, University of Birmingham.
- Brue, Krystal L.; Brue, Shawn A. 2016. *Experiences and Outcomes of a Women's Leadership Development Program: A Phenomenological Investigation*. *Journal of Leadership Education*, Vol. 15, Issue 3.
- Buvinic, Mayra, Megan O'Donnell, James C. Knowles, and Shelby Bourgault. 2020. *Measuring Women's Economic Empowerment: A Compendium of Selected Tools*. Washington, DC: Center for Global Development.
- Campos, Francisco; Frese, Michael; Goldstein, Markus; Iacovone, Leonardo; Johnson, Hillary; McKenzie, David; Mesmann, Mona. 2017. *Teaching Personal Initiative Beat Traditional Training in Boosting Small Business in West Africa*.

- Campos, Francisco; Frese, Michael; Goldstein, Markus; Iacovone, Leonardo; Johnson, Hillary; McKensize, David; Mensmann, Mona. *Personal Initiative Training Leads to Remarkable Growth of Women-Owned Small Businesses in Togo*. Gender Innovation Lab. Policy Brief Issue 22.
- CARE. *Promoting Women's Economic Empowerment with Ethnic Groups in the Mekong: Evaluation Highlights*.
- Chakrabarti, Soma; Gerli, Beatrice. 2014. *Rural Women's Leadership Program, Madagascar, Nepal, the Philippines, and Senegal: Good Practices and Lessons Learned (2010-2013)*. International Fund for Agricultural Development (IFAD).
- Chang, Wei; Diaz-Martin, Lucia; Gopalan, Akshara; Guarnieri, Eleonora; Jayachandran, Seema; Walsh, Claire. 2020. *Working Paper, What Works to Enhance Women's Agency: Cross-Cutting Lessons from Experimental and Quasi-Experimental Studies*. Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL).
- Chattopadhyay, Raghavendra and Duflo, Esther. 2001. *Women's Leadership and Policy Decisions: Evidence from a Nationwide Randomized Experiment in India*. Boston University, Department of Economics, The Institute for Economic Development Working Papers Series dp-114.
- Chattopadhyay, Raghavendra and Duflo, Esther. 2004. *Women as Policy Makers: Evidence from a Randomized Policy Experiment in India*. *Econometrica* 72(5): 1409–43.)
- Cheema, Ali; Khan, Sarah; Khan-Mohmand, Shandana and Liaqat, Asad. 2019. *Canvassing the Gatekeepers: A Field Experiment to Increase Women's Electoral Turnout in Pakistan*.
- de Hoop, Thomas, Amber Peterman, and Leigh Anderson. 2020. *Guide for Measuring Women's Empowerment and Economic Outcomes in Impact Evaluations of Women's Groups*. Washington, DC: Evidence Consortium on Women's Groups.
- Deininger, Klaus; Nagarajan, Hari K. and Singh, Sudhir K. 2019. *Women's Political Leadership and Economic Empowerment: Evidence from Public Works in India*. *Journal of Comparative Economics*, 48, 277-291.
- Di Meco, Lucina. *Women's Political Networks: Defining Leadership, Breaking Barriers, and Fostering Change*. Wilson Center.
- Donald, Altheia, Gayatri Koolwal, Jeannie Annan, Kathryn Falb, Markus Goldstein. 2017. *Measuring Women's Agency*. Policy Research Working Paper 8148. World Bank, Washington, DC.
- Dublon, Dina; Wesely, Marissa. 2015. *Empowering Women at the Grassroots*. Stanford Social Innovation Review.
- Echaves, Chona R. *Does Women's Participation in the National Solidary Programme (NSP) Make a Difference in their Lives? The Case of Parwan Province*. Presentation. Afghanistan Research and Evaluation Unit.
- Elena Bonometti, Tostan International. 2021. *Women Leading Communities Through the COVID Crisis* speaking event. World Bank Social Sustainability and Inclusion Speaker Series – Pathways to an Inclusive Recovery.
- Farre, Lidia. 2013. *The Role of Men in the Economic and Social Development of Women: Implications for Gender Equality*. *The World Bank Research Observer*, Vol. 28, No. 1, Special Issue on Gender Equality and Development, 22-51.
- Feruglio, Francesca; Lestari, Niken; Bell, Emma; Brock, Karen. 2017. *Building Safe Spaces to Support Young Women's Participation in Local Governance in Indonesia, Making all Voices Count Practice Paper*. Brighton: Institute of Development Studies.
- Fonchingong, Charles C. 2006. *Expanding Horizons: Women's Voices in Community-Driven Development in the Cameroon Grasslands*. *GeoJournal* 65: 137-139.
- Fordham, Maureen; Gupta, Suranjana; Akerkar, Supriya; Scharf, Manuela. 2011. *Leading Resilient Development: Grassroots Women's Priorities, Practices, and Innovations*. Groots International.
- Garba, P. Kassey. 1999. *An Endogenous Empowerment Strategy: A Case Study of Nigerian Women*. *Development in Practice*, 9:1-2, 130-141.
- Garg, Dr. Aarti; Sharma, Dr. Anshika. 2020. *Gambits for Capacity Building of Women Representatives in Panchayati Raj Institutions*. *American Journal of Multidisciplinary Research & Development (AJMRD)*, Vol 2, Issue 3.
- Gender Equality Network, Yangon. 2013. *Taking the Lead: An Assessment of Women's Leadership Training Needs and Training Initiatives in Myanmar*.
- Gender in Community Driven Development Project: Implications for PNPM Strategy, Working Paper on the Findings of Joint Donor and Government Mission*.
- Gender Innovation Lab. 2020. *GIL Top Policy Lessons on Empowering Women Entrepreneurs*.

- Glennerseter, Rachel; Walsh, Claire; Diaz-Martin, Lucia. 2018. *A Practical Guide to Measuring Women's and Girls' Empowerment in Impact Evaluations*. Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL).
- Golla, Anne Marie, Anju Malhotra, Priya Nanda, and Rekha Mehra. 2011. *Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment: Definition, Framework, and Indicators*. Washington, DC: International Center for Research on Women.
- Goyal, Tanushree. 2019. *How Women Mobilise Women into Politics: A Natural Experiment in India*.
- Gupta, Suranjana; Leung, Irene S. *Turning Good Practice into Institutional Mechanisms: Investing in Grassroots Women's Leadership to Scale up Local Implementation of the Hyogo Framework for Action: An In-Depth Study for the HFA Mid-Term Review*. Huairou Commission and Groots International.
- Hammerich, Else. 2001. *Meeting Conflict Mindfully*.
- Hoare, Joanna; Gell, Fiona. 2009. *Women's Leadership and Participation: Case Studies on Learning for Action*. Oxfam GB.
- Huairou Commission. 2018. *Promoting Grassroots Women-Led Resilient Community Development in Post 2015 Policy Implementation, Sida Year 2 Report, Achievements in 2017*.
- Independent Evaluation Group. *Women's Empowerment in Rural Community-Driven Development Projects*. World Bank Group.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2014. *Case Study – Chiefs and Traditional Leaders, Zambia. Gender, Targeting, and Social Inclusion*.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2014. *Case study – Gender Action Learning System in Ghana, Nigeria, Rwanda, Sierra Leone, and Uganda. Gender, Targeting, and Social Inclusion*.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2015. *Promoting the Leadership of Women in Producers' Organizations: Lessons from the Experiences of FAO and IFAD*.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2017. *What Works for Gender Equality and Women's Empowerment – A Review of Practices and Results Evaluation Synthesis*.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). *Rural Women's Leadership Programme in Grass-roots Organizations; a Case Study in Nepal*.
- Jose, R.; Bhan, N.; Raj, A. 2017. *EMERGE Measurement Guidelines Report 2: How to Create Scientifically Valid Social and Behavioral Measures on Gender Equality and Empowerment*. Center on Gender Equity and Health (GEH), University of California, San Diego School of Medicine.
- Kabeer, Naila. 1999. *Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment*. *Development and Change* Vol. 30, 435-464. Institute of Social Studies.
- Kenway, Jessica; Lokot, Michelle; Bradley, Chris. 2014. *Women's Leadership: Evidence Review*. Office of Development Effectiveness, Department of Foreign Affairs and Trade, Australian Government.
- Klugman, Jeni; Hanmer, Lucia; Twigg, Sarah; Hasan, Tazeen; McCleary-Sills, Jennifer; Santamaria, Julieth. 2014. *Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity*. World Bank.
- Liu, Helen. 2019. *Village Organizational Capacity Assessment Toolkit for Community-Driven Development (CDD) Projects*. Community-Driven Development (CDD) Community of Practice Secretariat, World Bank.
- Lombardini, Simone, Kimberly Bowman, and Rosa Garwood. 2017. *A 'How To' Guide to Measuring Women's Empowerment: Sharing Experiences from Oxfam's Impact Evaluations*. London: Oxfam.
- Maber, Elizabeth. 2014. *(In)Equality and Action: The Role of Women's Training Initiatives in Promoting Women's Leadership Opportunities in Myanmar*. *Gender & Development*, 22:1, 141-156.
- MDF-JRF Knowledge Notes, Lessons Learned from Post-Disaster Reconstruction in Indonesia. 2012. *More than Mainstreaming: Promoting Gender Equality and Women's Empowerment through Post-Disaster Reconstruction*. MDF-JRF Secretariat. Knowledge Note 4.
- Medica Mondiale. 2013. *Training Manual for Women's Empowerment (Basic Level)*.
- MENA Common Ground Institute (CGI); Search for Common Ground. *Community Dialogue Design Manual*.
- Migunani. 2017. *Women's Collective Action for Empowerment in Indonesia: A Study of Collective Action Initiated by Partners of the MAMPU Program*. Yogyakarta: Migunani and MAMPU.
- Milazzo, Annamaria; Goldstein, Markus. 2017. *Governance and Women's Economic and Political Participation: Power Inequalities, Formal Constraints and Norms*. World Development Report 2017 Background Paper, Governance and the Law.

- Moayed, Tara. 2019. *Recognizing Communities' Local Level Responses to the Pathfinders' Grand Challenge, Conference Discussion Paper*. World Bank Group.
- Myint, Nikolas; Pattison, Corey. 2018. *Operationalizing the Pathways for Peace Study in Community-Driven Development Operations: Guidance Note*. World Bank Group.
- New Field Foundation. 2014. *Changes in rural Women's Leadership: The Effects of Funding Women's Community Organizations in Senegal*.
- Noble, E.; Ascencio, L.; Wilondja, T.; Mateba, A.; Angelucci, M.; Heath, R. 2020. *The Impact of Women for Women International's Economic and Social Empowerment Program in the Democratic Republic of Congo*. Women for Women International.
- Noble, E.; Corboz, J.; Gibbs, A.; Mann, C.; Mecagni, A.; Jewkes, R. 2019. *Impact Evaluation of Women for Women International's Economic and Social Empowerment Programme in Afghanistan: An Evidence Brief*.
- Oak Foundation; International Center for Research on Women; Dalberg Global Development Advisors; WITTER Ventures. *The Business Case for Women's Economic Empowerment: An Integrated Approach*.
- Oxfam Novib. 2011. *Women Leading Change: Experiences Promoting Women's Empowerment, Leadership, and Gender Justice: Case Studies of Five Asian Organizations*.
- Oxfam. 2014. *Transformative Leadership for Women's Rights: An Oxfam Guide. Understanding How Leadership Can Create Sustainable Change that Promotes Women's Rights and Gender Equality*.
- Program Pengembangan Kecamatan. 2003. *Enhancing Women's Participation: Learning from Field Experience*. World Bank, Jakarta.
- Rickard, Katherine. 2019. *Women's Empowerment and Savings Groups: Monitoring and Results Measurement Toolkit*. Arlington: The SEEP Network.
- Santhakumar, V; Ramanath, L. *Educating Leaders for Social Development: Lessons from SEWA*. Azim Premji University.
- Search for Common Ground Pakistan. 2013. *Mediation & Dialogue Guidebook*.
- Sida. 2014. *A Human Rights Based Approach to Democratic Governance*.
- Steffen, Erin M. 2014. *Women's Empowerment and Community-Driven Development: Evidence from the Solomon Islands*. Master's Theses, 90. University of San Francisco.
- Sustainable Development Network. 2012. *Steps to Strides: The Sustainable Development Network's Companion to the World Development Report 2012*. World Bank Group.
- Taneja, S. 2015. *Women Empowerment for Inclusive Businesses: Learnings from Ecosystem Projects and Partnerships*. Danone Ecosysteme Fund.
- Taylor, Georgia and Paola Perezniето. 2014. *Review of Evaluation Approaches and Methods Used by Interventions on Women and Girls' Economic Empowerment*. London: Overseas Development Institute.
- UN Women. 2014. *Beijing Declaration and Platform for Action*.
- UN Women. 2014. *World Survey on the Role of Women in Development 2014: Gender Equality and Sustainable Development*.
- UN Women. 2018. *A Short Guide Towards Measuring Capacities and Transformation Towards Gender Equality*. New York: UN Women.
- UN Women. *Women and Sustainable Development Goals*.
- UN Women; UNFPA. 2020. *Deepening Stabilization in Libya: Overcoming Challenges to Young Women's Participation in Peace Building*.
- UN. 1948. *Universal Declaration of Human Rights*.
- UNDP. 2014. *UNDP Gender Equality Strategy 2014-2017*.
- UNDP. *From Reservation to Participation: Capacity Building of Elected Women Representatives and Functionaries of Panchayati Raj Institutions*.
- Women for Women International. *Economic Empowerment for Women Affected by Conflict*.
- World Bank Group. 2011. *Gender & Climate Change: 3 Things You Should Know*.
- World Bank Group. *Gender Strategy 2016-2023: Gender Equality, Poverty Reduction, and Inclusive Growth*.
- World Bank, the Global Women's Institute, and IDB. 2015. *Violence Against Women & Girls (VAWG) Resource Guide, Health Sector Brief*.

- World Bank. 2011. *Gender Dimensions of Community-Driven Development Operations: A Toolkit for Practitioners*. East Asia and Pacific Region, Social Development Report No. 66033. World Bank, Washington, DC.
- World Bank. 2011. *Measuring the Impact of Community-Driven Development Projects on Gender: A Toolkit for the Poverty Reduction Fund, Lao PDR*.
- World Bank. 2011. *Measuring the Impact of Community-Driven Development Projects on Gender: A Toolkit for the Poverty Reduction Fund, Lao PDR*. East Asia and Pacific Region, Social Development Report No. 66035. World Bank, Washington, DC.
- World Bank. 2011. *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*.
- World Bank. 2012. *Kalahi-CIDSS Gender Assessment: National Community-Driven Development Program Preparation*.
- World Bank. 2018. *Nigeria for Women Project, Project Appraisal Document*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. 2020. *Good Practice Note, Environmental & Social Framework for IPF Operations, Addressing Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment (SEA/SH) in Investment Project Financing Involving Major Civil Works*.
- World Bank. 2021. *Gender Data Portal*. Washington, DC: World Bank.
- Xioaxian, Gao. 2010. *From the Heyang Model to the Shaanxi Model: Action Research on Women's Participation in Village Governance*. The China Quarterly.

Manuels de formation consultés

Projets de la Banque mondiale

- Basic Gender and Life Skills Modules*. Nigeria for Women project.
- Department of Rural Development, Ministry of Agriculture, Livestock, and Irrigation, Myanmar. 2016. *Community Management Team Training, Trainer's Guide*. National Community Driven Development Project (NCDDP).
- Global Brigades and Organizacion de Mujeres Indigenas Unidas por la Biodiversidad de Panama-OMIUBP. 2019. *Module guide for workshops and workshop reports*. Proyecto de Empoderamiento Economico de la Mujer Indigena en 6 Comunidades.
- Honiara City Council, Ministry of Infrastructure Development, Guadalcanal, Malaita, and Western Provincial Governments, Solomon Islands. *Trainer's Guide for Infrastructure and Service Delivery Training (ISDT)*. Community Access and Urban Services Enhancement (CAUSE) Project.
- Life Skills Training*. GEWEL Zambia.
- Ministry of Rural Rehabilitation and Development. 2017. *Facilitating Hand-On Training Workshops for the Citizens' Charter NPP: A Trainers' Training Guide*. Capacity Development Department, Citizens' Charter Afghanistan Program.
- National Energy Company, Vietnam. 2017. *Training for Trainers and HR Capacity Building* power point presentations. EVN Women in Leadership Programme. From the World Bank EAP Gender and Energy funded by ESMAP.
- Women Organizing for Change in Agriculture & NRM (WOCAN). 2018. *Reframing Leadership for Gender Equality: Training of Trainers Course*. Ho Chi Minh Political Academy. From the Vietnam Women's Economic Empowerment Project, under the second Australia World Bank Partnership Program (ABP2).

Autres

- Abdul Nazir Sab State Institute of Rural Development. 2012. *Promoting Women's Political Leadership and Gender Responsive Governance, Report on Training of Trainers of Dharwar District*.
- Afkhami, Mahnaz; Eisenberg, Ann. 2010. *Leading to Action: A Political Participation Handbook for Women*. Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP).
- Afkhami, Mahnaz; Eisenberg, Ann; Vaziri, Haleh. 2001. *Leading to Choices: A Leadership Training Handbook for Women*. Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP).

Anandi; UN Women. 2015. *Women Farmers: Rights and Identity – Participatory Training Tools on Gender and Livelihoods*.

ARD, Inc.; Center for Justice and Peacebuilding; United States Agency for International Development. 2008. *Training of Trainers Manual, Conflict Transformation and Peacebuilding in Rwanda*.

Asian Development Bank. 2018. *KALAH-CIDSS National Community-Driven Development Program: Training Management Guidebook*.

Asociacion de Organismos No Gubernamentales (ASONOG). *Modules for Developing Women’s Leadership TOT Program*. <https://genderinagriculture.org/tools/>. Gender in Agriculture from Policy to Practice project.

Avocats San Frontieres; Justice Centres Uganda; Legal Aid Service Providers Network of Uganda; USAID-SAFE. 2018. *Community-Based Mediation, Training Instructor’s Guide*.

Batliwala, Srilatha; Friedman, Michel. 2014. *Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organizations and Movements*. Creating Resources for Empowerment in Action (CREA).

Breaking the Cycle. 2018. *An Action Guide on the Prevention of Gender-Based Violence Among Youth*.

British Council Uganda; Action for Development. 2014. *Training Manual for Women Councilors on Leadership Development*.

Center for Applied Policy Research; John D. Gerhart Center for Philanthropy and Civic Engagement; Arab Institute for Human Rights; Union des Tunisiens Independants pour la Liberte. 2014. *Community Leadership and Conflict Management: A Training Manual for Transformation Countries*. Leading Change Across the Mediterranean project.

CORO for Literacy, Mumbai; Horizons/Population Council, New Delhi; Instituto Promundo, Rio de Janeiro. 2008. *Sakhi Saheli - Promoting Gender Equity and Empowering Young Women, A Training Manual*.

Institute of Development Studies. 2012. *Mobilising Men in Practice: Challenging Sexual and Gender-Based Violence in Institutional Settings - Tools, Stories, and Lessons*.

International Labor Office. 2005. *Leadership Training Manual for Women Leaders of Cooperatives*.

Jain, S.P; Polman, Wim. 2004. *A Handbook for Trainers on Participatory Local Development, the Panchayati Raj Model in India*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

Live & Learn Environmental Education. 2012. *Educate. Advocate. Connect. Training for Community Human Rights Defenders*.

Management Sciences for Health. 2008. *Guide for Training Community Leaders to Improve Leadership and Management Practices*.

Mayoux, Dr. Linda. 2020. *Gender Action Learning System (GALS) Implementation Toolkit*. International Fund for Agricultural Development (IFAD).

Medica Mondiale Liberia. 2013. *Training Manual for Women’s Empowerment (Basic Level)*.

Ministry of Mahalla and Family Support (MSMF). 2021. *Legislation of Uzbekistan on Gender Equality and Gender Issues*. Enhancing Economic Opportunities for Rural Women in Uzbekistan project.

Ministry of Rural Development, Government of India. *NRLM Hand Book on Community Capacity Building*.

National Democratic Institute. 2013. *Increasing Women’s Political Participation Through Effective Training Programs: A Guide to Best Practices and Lessons Learned*.

Oxfam International. 2017. *Training Manual: Gender Leadership in Humanitarian Action*.

Peace Corps. *Life Skills and Leadership Manual*.

Raising Voices. *SASA! Preventing Violence Against Women and HIV, Activist Kit, Start Training Module*.

Republic of Kenya, Ministry of East African Community, Labour and Social Protection, State Department for Social Protection, Department of Social Development. 2017. *Training Manual on Community Development*.

State Institute for Rural Development, Panchayati Raj Department, Government of Odisha. *Enhancing Leadership Qualities Among Elected Women Representatives, A Training Manual*.

Technical Chamber of Cyprus; Union of the Chambers of Cyprus. *Participatory Development Training Manual*. The Future Together Project.

The Asia Foundation. 2018. *Gender and Identity Transformative Training: A Training Manual for Facilitators as Part of a People-to-People Approach*.

The Gender, Research and Documentation Centre and the Political Science Departments of the University of Sierra Leone; 50/50 Group of Sierra Leone. 2013. *Breaking Barriers: Empowering Young Women to Participate in Democratic Politics, Manual for Facilitators*.

UNHCR. *Leadership Training for Young Refugee Women*.

Williams, Suzanne. 1994. *The Oxfam Gender Training Manual*. Oxfam UK and Ireland.

Women's Coalition of Zimbabwe. 2018. *Strengthening Women's Leadership in Training Manual*.

World YWCA. 2006. *Empowering Young Women to Lead Change: A Training Manual*.