

TABLE DES MATIERES

I.	INTRODUCTION.....	2
II.	GENERALITES.....	5
A.	COMMENT CARE DEFINIT-ELLE LA DIVERSITE?.....	5
B.	POURQUOI LA PROMOTION DE LA PARITE HOMME FEMME ET DE LA DIVERSITE.....	5
C.	QUEL EST LE CADRE D'ACTION DE CARE?.....	6
D.	HISTORIQUE DES REALISATIONS DE CARE AU NIVEAU DE LA PARITE HOMME FEMME ET DE LA DIVERSITE (GED).....	8
III.	CONCEPTION ET EXECUTION DU PROGRAMME DE FORMATION.....	12
A.	CONDITIONS POUR REUSSIR L'EXECUTION D'UN PROGRAMME DE FORMATION.....	12
B.	ASTUCES POUR ORGANISER UNE EQUIPE DE FACILITATION.....	13
C.	ASTUCES POUR IDENTIFIER UN FACILITATEUR EXTERNE.....	15
D.	ROLE DU FACILITATEUR ET DE L'EQUIPE DE FACILITATION.....	16
E.	QU'EST CE QUI EST A L'ORIGINE D'UNE EXPERIENCE POSITIVE DE L'APPRENTISSAGE?.....	19
F.	LOGISTIQUE.....	20
IV.	APERCU DES CONCEPTS CONTENUS DANS LE PROGRAMME SUR LA DIVERSITE.....	22
V.	MOYENS PROPOSES POUR L'UTILISATION DE CE MANUEL.....	24

I. INTRODUCTION

La vision de CARE, axée sur l'éradication de la pauvreté, place la lutte contre la discrimination, la promotion de l'émancipation, la dignité et le respect des droits humains au centre de ses activités. L'activité de CARE pour la promotion de la parité homme-femme et de la diversité (GED) cherche à s'assurer de notre obligation à adhérer à ces principes tant au sein de l'organisation que dans nos programmes. Ce programme de formation a pour but d'enrichir nos connaissances à nous et celles de l'organisation, pour approfondir notre sensibilité à la dynamique du pouvoir, aux différences des valeurs et pour apprendre comment utiliser la riche diversité au sein de CARE. Le but ultime est de renforcer notre efficacité en tant qu'organisation humanitaire et de développement.

Il est important de noter que le programme sur la diversité n'est qu'une composante dans un processus plus élargi de changement organisationnel, qui a été mis en œuvre deux ans après un long dialogue organisationnel qui a établi la définition, la logique de ses activités et un cadre d'action visant la diversité. Le programme a été conçu et piloté sur une période de trois ans à Atlanta et dans une sélection de Bureaux de Pays. Le programme se veut être une ressource sur les voies et moyens de créer un espace favorable à l'apprentissage et à la réflexion sur la parité homme-femme et la diversité. Comme les trois premiers modules étaient principalement conçus et pilotés dans le contexte des Etats-Unis, un certain nombre de catégories et d'exemples de cas se basent sur le contexte des Etats-Unis. Cependant, les méthodologies utilisées sont transmissibles et peuvent être adaptées à chaque contexte.

Ce manuel comprend quatre volets suivants :

- I. **Gestion Inclusive** : Le premier module met l'accent sur le renforcement de la sensibilisation fondamentale sur les multiples dimensions de la diversité y compris la diversité des perspectives, des styles de travail et des visions du monde sur la culture.
- II. **Dialogue à travers les différences** : Le deuxième module traite plus profondément des dynamiques du pouvoir en mettant l'accent sur trois défis les plus urgents de la diversité au sein de CARE, à savoir : genre, race et culture. Ce module est centré sur le

développement des compétences du dialogue en tant que outil efficace dans la gestion de la diversité.

- III. **Gestion de la Diversité pour les directeurs** : Le troisième module examine le rôle d'un directeur dans la supervision d'une équipe dont la composition reflète la diversité. Ce module enrichit les compétences managériales dans la gestion des problèmes relatifs à la diversité sur les lieux de travail.
- IV. **Promotion de la Parité Homme Femme** : Le quatrième module traite exclusivement de la parité homme femme, parce le genre est une priorité inter-organisationnelle. Il a été développé et teste à CARE Inde, mais peut être appliqué aux autres contextes. Ce module donne des exercices supplémentaires pour développer une compréhension fondamentale du genre ; aborde les formules stéréotypées sur le genre, la discrimination et la violence faites aux femmes et explore les barrières institutionnelles et traditionnelles qui entravent la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes.

Ce manuel ne cherche pas à être normatif ni exhaustif. Il faut plutôt le considérer comme un menu d'options pour créer un programme bien adapté. Un facilitateur peut opter d'en tirer différents exercices, de les modifier et d'opérer des changements appropriés pour atteindre les objectifs de chaque contexte. Les multiples méthodes présentées dans ce manuel expliquent comment engager le personnel dans un dialogue autour de ces problèmes complexes. En plus, beaucoup d'autres concepts et méthodes ont déjà été utilisés dans les Bureaux de Pays et dans d'autres organisations. Le facilitateur est encouragé à explorer les autres ressources existantes qui peuvent compléter les activités recommandées.

Ce manuel est également centré principalement sur la dynamique interne de l'organisation. Le quatrième module sur le genre explore brièvement la problématique homme-femme dans les activités de notre programme. Cependant, un accent plus particulier est mis sur la façon dont ces questions de genre ont un impact sur le lieu de travail. Des plans sont en cours pour concevoir des modules futures afin d'explorer spécifiquement les questions de diversité au sein de nos communautés,

parmi nos partenaires et dans programmes. Ce manuel est à considérer comme une œuvre en cours.

Nous espérons que ce manuel vous servira de ressource pouvant encourager de nouvelles idées et d'éléments catalyseurs pour la créativité dans l'élaboration d'un programme de formation efficace tant pour CARE que d'autres organisations.

II. GENERALITES

A. Comment CARE définit-elle la Diversité?

CARE définit la **diversité** dans le sens le plus large du terme, comme le dépassement des classifications régulières de genre, de race, de nationalité, d'ethnie, de religion, d'orientation sexuelle, d'âge et d'incapacité, entre autres, pour inclure la *diversité des perspectives qui soutiennent les valeurs fondamentales de CARE* et pour souligner la valeur de création et d'entretien d'un environnement qui favorise la diversité.

Selon CARE, le soutien de la diversité signifie l'évaluation, le respect et le profit tiré des qualités et capacités uniques de chaque individu en vue de s'acquitter de notre mission et de renforcer notre vision.

B. Pourquoi la Promotion de la Parité Homme Femme et de la Diversité

Notre réussite dans la promotion de la programmation de la qualité dépend de notre capacité de maîtriser et d'appliquer les talents de notre personnel dans un climat de respect, de confiance et de valeur pour la contribution de tous. La compréhension et l'appréciation de la Parité Homme Femme et de la Diversité au niveau interne sont un processus de création de ces conditions.

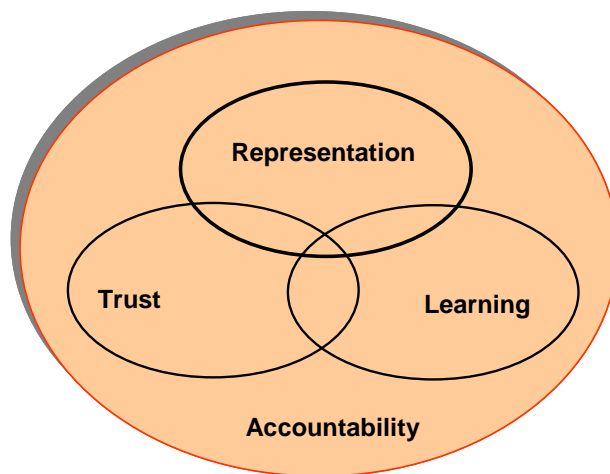
Les raisons de notre activité de promotion de la Parité Homme Femme et de la Diversité sont les suivantes :

- Pour renforcer et promouvoir nos activités humanitaires et de développement, il nous faut une variété de perspectives pour informer les choix responsables et appropriés sur la façon dont les programmes sont élaborés et la façon dont les projets sont gérés et mis en exécution;
- Pour accroître la capacité au sein des communautés dans lesquelles CARE est opérationnelle, nous devons entretenir des relations de collaboration et de partenariats entre les gens ayant une multitude de similarités et de différences;
- La mission de CARE exige l'affirmation de la dignité et de la valeur de tous les peuples. Il s'agit, mais sans restriction, de lutter contre la discrimination sous toutes ses formes ;

- Le succès de CARE dans l'avenir dépend de notre capacité d'apprentissage et d'innovation. Nos différences au niveau des connaissances, de l'approche et des perspectives constituent l'origine et la source de l'innovation et de l'apprentissage ;
- CARE favorise la diversité parce que nous pensons que c'est ce qu'il convient de faire et c'est cette diversité qui corrobore les valeurs fondamentales de CARE, à savoir le Respect, l'Intégrité, l'Engagement et l'Excellence.

C. Quel est le Cadre d'Action de CARE?

Le Groupe de Travail (Task Force) chargé de la Promotion de la Parité Homme Femme et de la Diversité (GED), mis sur pied en septembre 1999 et composé du personnel issu du Siège de CARE et de représentants issus des Bureaux de Pays, a mis en place un cadre d'action après un vaste processus de collecte de données et de feedback auprès du personnel de CARE. La leçon apprise et le feedback reçu indiquent que pour aboutir à une gestion efficace et à la promotion de GED au sein de CARE USA, il y a quatre domaines principaux de force d'appui : Représentation, Confiance, Apprentissage et Responsabilité.



Ces domaines ont été sélectionnés parce qu'ils forment les blocs de constructions de types d'équipes et de relations solides dont dépend la performance de haute qualité de l'organisation. Ces domaines sont inextricablement liés et caractérisent l'organisation. En tant que tels, ce sont des domaines fructueux à partir desquels démarre la réflexion et

d'où se dégage un cadre élargi au sein duquel s'inscrit le travail dans la diversité.

REPRESENTATION

Elle désigne la capacité d'une organisation à attirer et à retenir le personnel de talent représentant des différences au niveau du contexte, du genre, de l'ethnie, des groupes d'âge et des expériences; et au niveau du personnel qui présente des différences au niveau des perspectives et des opinions en vue d'encourager collectivement les relations qui contribuent à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation. Augmenter la représentation implique non seulement mettre un accent sur les modèles démographiques, mais aussi chercher à s'assurer que le personnel, à tous les niveaux, a la chance de contribuer à la variété des idées en vue de l'efficacité dans la prise de décision et de l'innovation.

APPRENTISSAGE

Il désigne la capacité et la bonne volonté du personnel à apprendre l'un de l'autre, à respecter, à valoriser et à tirer profit de la diversité des gens, des perspectives, des nouvelles connaissances et de l'innovation. Une culture qui soutient la diversité encourage l'apprentissage mutuel sur la façon d'être plus efficace, et l'apprentissage à partir de l'expérience personnelle permettra au personnel de se respecter les uns les autres et de créer une culture dynamique de l'esprit d'équipe.

CONFIANCE

Elle désigne la qualité des relations au sein d'une organisation. Pour que la diversité contribue à la prise de décision et à l'innovation, les relations fondées sur la confiance doivent exister, et les systèmes et les structures qui soutiennent la culture de la confiance doivent être mis en place.

RESPONSABILITE

Elle désigne la capacité de l'organisation à accomplir et à honorer ses engagements. Pour réaliser des progrès dans la promotion de la représentation, de la confiance et de l'apprentissage, nous devons disposer de systèmes solides et vitaux pour tenir le personnel à tous les niveaux responsable du progrès à réaliser. Le soutien et la responsabilité des dirigeants à tous les niveaux font partie intégrante de ce processus.

Les ateliers de formation sur la diversité ont été conçus pour souligner ces quatre domaines et donner une expérience réelle de la vie sur le sens que ces éléments véhiculent pour les membres du personnel dans leurs vies individuelles et professionnelles.

D. Historique des réalisations de CARE au niveau de la parité homme femme et de la diversité (GED)

Comme l'indique l'introduction, le programme de diversité n'est qu'une composante de l'activité à long terme de CARE. IL faut noter que les dates reprises ci-après décrivent le parcours plus élargi de l'organisation, mais chaque Bureau de Pays dispose clairement de son propre contexte historique et d'un parcours commun.

1993-1997

- Beaucoup d'efforts ont été faits dans la promotion de GED au sein de CARE. Une politique sur le genre a été élaborée en 1993, suivie par une politique nationale de développement des compétences du personnel en 1996. Peu après, beaucoup d'efforts ont été entrepris pour élaborer une politique sur la diversité.
- Cependant, ces efforts n'ont pas connu de succès pour plusieurs raisons. Primo, GED n'était pas considérée comme une priorité de l'organisation, secundo, elle a été perçue comme un effort directif (de haut en bas) sans aucune stratégie organisationnelle claire pour enrichir les acquis internes à l'organisation et l'engagement à tous les niveaux, tertio, il y avait peu d'engagement de la part des dirigeants et peu de ressources, et enfin, la compréhension de la diversité par le personnel se limitait à la représentation sans considérer les changements culturels plus importants qu'au sein de l'organisation qui s'avéraient nécessaires pour poursuivre ce changement.

1998

- CARE avait la ferme conviction qu'elle devait s'engager de nouveau à L'Initiative de Promotion de la Parité Homme Femme (GED) et a créé un Groupe de Travail (Task Force) composé de membres issus de l'organisation pour examiner les progrès et élaborer un plan d'action clair en vue de l'intégration de l'aspect genre.

- Un audit détaillé sur le genre a été entrepris et a fait l'objet d'analyse par le Groupe de Travail.
- Ce dialogue a vite révélé que la problématique hommes - femmes devait être abordée tant au sein de l'organisation que dans les programmes de CARE, et le genre n'était qu'un sous ensemble de beaucoup d'autres questions de diversité auxquelles CARE faisait face.

1999

- CARE a transformé l'Initiative sur le Genre en une Initiative pour la Promotion de la Parité Homme Femme et de la Diversité (GED), et s'est de nouveau penchée sur un programme plus élargi de la diversité. Cette nouvelle phase a pris en considération les leçons tirées des efforts précédents.
- Le Vice-Président Principal de CARE chargé des Ressources Humaines, et le Vice-Président Principal chargé des Programmes ont tous les deux, joué des rôles clés de leadership dans la promotion de cette initiative.
- Les ressources financières et du temps ont été donnés au personnel pour soutenir cette initiative.
- Un dialogue élargi au sein de l'organisation à travers tous les niveaux a démarré et un Nouveau Groupe de travail représentant le personnel issu du Siège de CARE et des Bureaux de Pays a été mis sur pied.
- Des exemples de cas et d'histoires ont été collectés auprès des Bureaux de Pays pour démontrer l'impact de GED sur les activités de CARE.
- Un audit culturel a été achevé et a été examiné par un groupe de travail issu de l'organisation.
- La définition de la diversité et du dossier des activités pour CARE a été revue, corrigée et publiée.

2000

- CARE International (CI) a approuvé la nouvelle vision de CARE, ce qui a renforcé le cas de la promotion de GED.
- Le Groupe de Travail sur la GED a élaboré un cadre d'action pour la diversité après neuf mois de collecte de feed-back à travers l'organisation.
- La Conférence sur le Leadership de CARE en 2000 a adopté la GED en tant que priorité dans un plan stratégique.
- L'Approche de CARE basée sur les Droits et axée sur la programmation développe et renforce le cas de GED.

2001

- CARE a formulé les orientations de l'organisation pour mener une analyse de l'écart de l'organisation au niveau de GED et tous les Bureaux de Pays et les divisions d'Atlanta ont été priées de compléter l'analyse.
- CARE a également commencé à élaborer un programme en trois parties pour la formation sur la diversité.
- Un atelier mondial des Agents de CARE chargés du changement s'est tenu à Nairobi, au Kenya et a réuni 50 membres du personnel de CARE pour partager les leçons apprises et les meilleures pratiques à adopter.

2002-2003

- L'analyse de l'écart de la diversité a été achevée dans 90% des Bureaux de Pays.
- CARE International a adopté une série de principes de programmation qui ont, encore une fois, renforcé le cas de GED.
- Une Conférence de la Région d'Asie sur la GED s'est tenue à Katmandou, au Népal pour partager les leçons entre les Bureaux de CARE en Asie.
- Le Siège de CARE a également procédé à une vaste révision de ses politiques de développement des Ressources Humaines et a multiplié ses efforts pour intégrer la GED dans ses stratégies en matière de Ressources Humaines.

Depuis 2004

- Les Bureaux de Pays ont commencé à mettre en exécution des actions en réponse aux résultats de l'analyse de l'écart.
- Une étude pour explorer les structures et les processus de prise de décision de l'équipe principale de direction des Bureaux de Pays.
- On a constaté une convergence croissante de la programmation basée sur les droits, le plaidoyer et les efforts au niveau de GED. Trois ateliers mondiaux relatifs à la GED, les Approches Basées sur les Droits, le Suivi et l'Évaluation de la Conception ont renforcé l'intégration de toutes ces initiatives.

- Une conférence régionale sur la GED s'est également tenue au Caire à l'intention des Bureaux de Pays dans la Région du Moyen Orient pour partager les meilleures pratiques.
- Les participants à la Conférence sur le Leadership de CARE en 2004 et le Conseil d'Administration de CARE USA ont passé en revue les progrès réalisés à ce jour et ont formulé des recommandations pour approfondir et élargir cette initiative.
- La prochaine phase de l'activité de CARE mettra l'accent sur trois domaines :
 - Accroître la diversité dans la gouvernance à tous les niveaux de direction et s'assurer que la GED est au centre de tous les systèmes de redevabilité
 - Identifier les meilleures pratiques et adopter les stratégies pour développer les connaissances et les capacités
 - Mesurer les progrès et l'impact de GED sur l'efficacité de l'organisation et les efforts en vue de réduire la pauvreté.

III. CONCEPTION ET EXECUTION DU PROGRAMME DE FORMATION

Trois ans après la mise en exécution du programme de formation à laquelle ont participé plus de 300 membres du personnel, nous avons appris des leçons importantes. Nous recommandons donc la considération de ces leçons parce qu'elles influent sur la réussite de tout le programme de formation sur la diversité.

A. CONDITIONS POUR REUSSIR L'EXECUTION D'UN PROGRAMME DE FORMATION.

- **Engagement et dévouement des dirigeants à des niveaux élevés de direction.** L'équipe de direction joue un rôle très important en encourageant la participation du personnel et en tenant le personnel responsable de la mise en application des leçons apprises. Le personnel participe lorsque ces programmes sont obligatoires, et il est même plus disposé à participer lorsqu'il se rend compte de l'engagement total des dirigeants.
- **Engagement des ressources (humaines et financières) :** Il faut une équipe d'employés très dévoué et des experts externes en facilitation pour participer à la conception et à l'exécution des activités de GED. Ceci exige l'affectation de fonds suffisants.
- **Compréhension claire du lien entre la formation et les stratégies de l'organisation.** La formation doit renforcer les stratégies de l'organisation, mais ne doit pas être interprétée comme un programme à part. Le personnel doit comprendre la façon dont la diversité exerce un impact sur l'efficacité de l'organisation et sur la qualité du programme.
- **Compréhension et évaluation claires des questions relatives à la parité hommes femmes et à la diversité auxquelles il faut trouver des réponses.** Les résultats d'un audit culturel et de l'analyse de l'écart au niveau de la diversité ont été utilisés comme des données critiques pour s'assurer que la conception met l'accent sur les défis et les opportunités,

et ces résultats sont basés sur l'expérience réelle de la vie de CARE.

- **Temps d'apprentissage et de réflexion.** Le personnel a besoin du temps pour s'engager dans une formation. Il est extrêmement difficile pour le personnel de participer à ces programmes lorsque ses exigences de travail ne correspondent pas au temps dont il dispose pour l'apprentissage. La participation à ces programmes doit être incorporée dans leurs plans de travail.
- **Suivi et apprentissage continu.** L'apprentissage est un processus continu et un programme ne peut à lui seul être la seule occasion pour le personnel de développer sa prise de conscience et ses connaissances.

B. ASTUCES POUR ORGANISER UNE EQUIPE DE FACILITATION

Nous avons également appris l'importance d'utiliser une approche par équipe dans la conception et la facilitation de ces programmes. Nous recommandons la formation d'une équipe composée d'experts externes et du personnel de CARE. Voici quelques options tirées de l'expérience :

- **Former une équipe diverse pour la facilitation.** Il est inestimable d'avoir une équipe d'experts externes et du personnel de CARE composée de personnes de sexe, contexte social, culture et de styles de travail différents. Les équipes ayant enregistré des succès comprenaient une représentation de membres issus du bureau du Siège et d'un sous bureau. La diversité de l'équipe constitue en elle-même une ressource qui peut contribuer au contenu et offrir une occasion au modèle et mettre en pratique les concepts qui sont dispensés.
- **Utiliser les ressources locales comme facilitateurs externes.** Les connaissances locales et l'expertise constituent un supplément énorme pour développer le contenu qui est spécifique au contexte. Il est utile d'avoir des facilitateurs externes pour soutenir la conception et le développement d'un programme.
- **Prendre le temps de réfléchir et de partager les perspectives personnelles sur les questions relatives au genre et à la diversité.** L'équipe doit prendre du temps pour

partager l'expérience individuelle, les pensées personnelles, les problèmes et les émotions sur la GED. Mettre du temps pour réfléchir est un pas importante dans ce processus. Nos attitudes et nos valeurs affectent notre façon de travail et d'interaction avec les autres. Il est important de comprendre ces attitudes et valeurs et comment elles pourraient affecter la façon dont nous facilitons les ateliers de formation. Ci-après, voici certaines questions servant de guide :

- Pourquoi est-il important de parler du genre et de la diversité ?
 - De quelles questions relatives au genre et à la diversité vous sentez-vous à l'aise de discuter et celles dont vous vous sentez peu à l'aise de discuter, et pourquoi ?
 - Quelles valeurs et attitudes concernant le genre et la diversité sont importantes pour vous ?
-
- **Clarifier le leadership de l'équipe.** Avant la mise en exécution des ateliers il faut donner des clarifications sur le leadership. Qui est le facilitateur principal ? Qui est le chef d'équipe de CARE ? Bien que la facilitation soit une initiative d'équipe, les membres de l'équipe doivent reconnaître la valeur de délégation de leadership au sein de l'équipe pour s'assurer de l'efficacité dans la prise de décision et dans la communication.
 - **Clarifier les rôles et les attentes.** Le facilitateur principal et le chef d'équipe de CARE devraient clarifier d'avance les attentes et les rôles de l'équipe. Il est essentiel que les membres de l'équipe soient éclairés dès le début quant au niveau de contribution attendu de la conception et de la facilitation du programme.
 - **Feedback and coaching.** Les membres de l'équipe peuvent améliorer leur efficacité collective et individuelle en échangeant sur les styles de travail personnel, leurs forces et faiblesses en encourageant ouvertement le feedback honnête et en procédant à l'encadrement mutuel. Ceci ouvre la voie à un climat de confiance et d'honnêteté.
 - **Programmer des sessions d'information à la suite des ateliers.** Le temps imparti à l'équipe de facilitateurs pour réfléchir et fournir un feedback est utile dans la redéfinition du

programme et dans le renforcement de l'équipe et dans l'apprentissage mutuel.

C. Astuces pour identifier un Facilitateur Externe.

La sélection du vrai facilitateur pour les ateliers sur la diversité constitue un élément clé dans le succès d'un atelier. Il est idéal, dans la mesure du possible, d'utiliser une équipe qui reflète l'expertise tant interne qu'externe. Les grandes lignes suivantes, dont la compilation s'est basée sur la concertation avec plusieurs Bureaux de Pays, peuvent aider à obtenir une équipe bien choisie composée de personnel interne et des consultants externes. Prière de considérer les propositions suivantes. Il est clair qu'aucun individu ne présente pas toutes ces caractéristiques.

- **La familiarité et l'expérience en matière de GED** : A-t-il une compréhension et une sensibilité aux questions relatives à la GED, acquises soit à travers l'expérience de la vie et ou une expérience professionnelle prouvée, qui est importante pour le contexte local ou régional ?
- **Connaissances avérées et une expérience dans le contexte local et régional** : A-t-il travaillé ou vécu dans la région ou dans le pays, Parle-t-il aisément la langue locale, est-il familier avec la culture locale, les coutumes, les traditions et l'environnement économique et politique ?
- **Expérience professionnelle dans les organisations internationales** : A-t-il une influence pour aborder les questions touchant sur la pauvreté et une certaine familiarité avec des structures et des cultures des organisations non gouvernementales ?
- **Expérience dans le développement organisationnel** : a-t-il une expérience dans le développement organisationnel (qui implique la familiarité des changements organisationnels, l'approche et l'analyse des systèmes, la sensibilité à la dynamique du pouvoir, les relations inter groupes ? Jouit-il d'une formation spécifique y compris les sciences du comportement humain c'est

à dire : anthropologie, sociologie, psychologie, etc, d'une expérience dans la formation des adultes ?

- **Facilitation** : A-t-il de solides connaissances en matières de facilitation pour encourager le dialogue, engager le personnel et offrir un espace de dialogue ouvert et sûr ? Jouit-il d'une expérience dans la conception et l'exécution des modèles de formation ou d'ateliers d'une certaine importance pour les questions d'égalité entre les hommes et les femmes et la diversité ?
- **Styles et valeurs** : A-t-il la capacité de se faire comprendre dans les entretiens avec le personnel de niveau et de statut socioéconomique différents ? Son style de travail est-il inclusif et participatif ? (Chercher des recommandations auprès des organisations pairs qui ont eu l'expérience du style de travail du consultant, de son efficacité en tant que facilitateur et au niveau du renforcement des relations. Sa philosophie et son style de travail reflètent-ils les valeurs fondamentales de CARE ?
- **Connaissances techniques** : Est-il équipé de connaissances sur la problématique hommes femmes et la diversité ? A-t-il des compétences dans d'autres domaines tels que la résolution des conflits, la prise de décisions, la résolution des problèmes, le travail en équipe, l'encadrement, le management et le leadership ?
- **Bonne volonté d'encadrer et de collaborer étroitement avec le personnel interne** : Le consultant doit être ouvert et disposé à partager leur expertise et encadrer le personnel pour renforcer les capacités internes.

D. Rôle du Facilitateur et de l'Equipe de Facilitation

L'équipe de facilitation joue un rôle important à cause de son influence sur la conception et l'expérience de l'apprentissage. Ci-après voici quelques leçons utiles sur le rôle de l'équipe :

- **Créer un environnement favorable à l'apprentissage** : les gens apprennent mieux dans un climat où ils peuvent interagir avec les autres, où ils ont le courage de demander des questions, de prendre des risques, d'échanger des idées honnêtement et se

sentir soutenus. Les facilitateurs jouent un grand rôle en modelant les comportements qui créent un environnement favorable à l'apprentissage. Partager des histoires personnelles et des leçons apprises peut être très efficace.

- **Connaître ses participants** : la conception du programme de formation doit être sensible et adaptée aux participants. Voici quelques questions que vous vous poserez pour vous guider avant et pendant la formation :

- Qui sont vos participants ?
- Quel est leur genre, ethnie, religion, contexte culturel, expérience professionnelle, niveau d'études, ancienneté au service de CARE ?
- De quelle région sont-ils originaires (par exemple : milieu urbain ou rural, sous bureau ou siège) ?
- Ont-ils des connaissances préliminaires sur le sujet ?
- Quelles sont leurs attitudes concernant le genre et la diversité ?
- Existe-il des tabous culturels et religieux parmi votre audience qui peuvent être des barrières à l'apprentissage ?
- De quelle aide auront besoins vos participants ?

Ces renseignements vous permettront de planifier et de modifier la formation afin de répondre aux besoins des participants. N'oubliez pas que même pendant la formation, les modifications peuvent intervenir au niveau de la conception. Soyez flexible.

- **Donner du temps suffisant pour réfléchir** : Dans la programmation du calendrier de formation, n'oubliez pas que vous êtes entrain de donner des informations sur le genre et la diversité qui peuvent être nouvelles et en contradiction avec tout ce qu'on peut apprendre et vivre pendant toute sa vie. Simplifier votre information. Surmonter les croyances et les attitudes bien enracinées exige également du temps. Il faut s'y attendre pendant votre formation. Plus vous consacrez du temps sur un sujet, plus vous avez des chances de réussir. Réservez du temps aux participants pour l'auto réflexion et pour discuter des sujets en détail.

- **Prévoir du temps pour l'humour :** L'humour est un outil important dans le processus de formation. Parler du genre et de la diversité peut éveiller certaines angoisses, embarras et problèmes pouvant conduire au stress. L'humour peut être utilisé pour alléger considérablement le stress et pour accroître les niveaux de confort des participants. Cependant, n'utilisez pas trop d'humour au point d'édulcorer le point ou le côté sérieux de la question en considération.
- **Respecter les points de vue différents :** Les participants doivent se sentir écoutés et respectés. Les facilitateurs doivent s'assurer que le respect du droit des autres personnes à exprimer leurs opinions fait partie des règles fondamentales de chaque formation et que tous les participants doivent se sentir écoutés au même pied d'égalité.
- **Approfondir le sujet !** Les gens ont des opinions, des attitudes et des expériences différentes qui caractérisent leurs façons de penser. Il se peut que ce que les gens disent dans une discussion ne représente pas la façon dont ils comprennent et s'expriment l'idée à eux-mêmes. Il ne faut jamais croire à la lettre les propos de quelqu'un dans une discussion. Pensez à des genres de questions que vous pouvez poser pour vous renseigner davantage sur les déclarations faites et pour dévoiler les croyances et les valeurs sous-jacentes.
- **Créer le confort et la sécurité :** Garantir un environnement confortable et sûr constitue l'essentiel de l'apprentissage. Les facilitateurs doivent collaborer avec les participants pour s'assurer de la confidentialité, de la facilité dans l'échange d'informations, et d'un climat libre de menace, avec de bonnes interactions entre les participants et les facilitateurs.
- **Ce qu'il faut éviter :** En plus de la compréhension des responsabilités d'un facilitateur, il est également nécessaire de s'assurer que le comportement affiché soit approprié.

Eviter de :

- Etre inflexible ;

- Dire aux gens qu'ils ont tort et qu'ils font un mauvais jugement ;
- Evaluer certaines opinions au dessus des autres ou ignorer les points de vue qui ne cadrent pas avec l'aspect que vous défendez pendant la formation ;
- Décourager les participants d'échanger leurs expériences ;
- Donner des informations et instructions qui sèment trop de confusions ;
- Discuter des choses inappropriées à la situation ;
- Embarrasser les participants ;
- Laisser une poignée de participants dominer les autres ;
- Utiliser un langage ou des termes difficiles à comprendre ;
- Etre insensible à la culture et au contexte local ;
- Plaisanter sur les idées exprimées par les participants.

E. Qu'est ce qui est à l'origine d'une expérience positive de l'apprentissage?

- **S'engager sur une vaste gamme de perspectives et d'expériences à travers des hiérarchies organisationnelles au niveau des divisions, du genre, de l'ethnie de la religion, etc.** La formation devient beaucoup plus puissante lorsque le groupe de participants présente une certaine diversité parce que l'apprentissage découle de différentes expériences.
- **Engager les gens individuellement.** Le changement durable provient de la structure interne, surtout lorsque les gens se débattent avec des idées et des valeurs qui leur sont utiles. Le partage des histoires personnelles peut être un outil puissant dans l'apprentissage.
- **Encourager les gens à l'appropriation du processus.** Les participants soutiennent le fruit de leur création. Ils ne peuvent en tirer profit que lorsque ils s'adonnent également à ce processus.
- **Reconnaître notre statut que nous sommes tous des enseignants et des apprentis.** Tout le monde a quelque chose à contribuer. Le facilitateur ne doit pas être considéré comme un

expert seulement, le facilitateur crée un environnement d'apprentissage participatif où chaque participant apprend aux autres. Tout le monde dispose d'une expertise qui peut être partagée.

- **Suspendre le jugement et s'engager avec curiosité.** Dans certaines situations il est important de corriger une erreur de fait (basée sur les faits) ou une déclaration inappropriée, mais ces situations sont plus rares que la plupart ne le pensent. Les participants doivent être ouverts quant à leurs propres préjugés et jugements, et le rôle du facilitateur et du participant est d'entamer le dialogue sur la véracité de l'expérience du participant, lui permettre de suspendre le jugement et de s'engager avec curiosité.
- **Découvrir la pertinence et l'application au travail quotidien.** Les participants devraient être capables d'identifier la façon dont ils peuvent utiliser leurs connaissances et compétences en matière de GED dans leur travail quotidien. Ils doivent se démarquer de l'expérience tout en sachant comment ils peuvent intégrer l'apprentissage dans leur travail actuel.
- **Renforcer la prise de conscience de la culture locale, voire même globale de CARE.** Les participants doivent être capables d'apprendre comment l'expérience locale peut fournir des informations sur nos agissements au niveau mondial, et comment nos efforts sur le plan mondial peuvent s'inspirer des expériences locales.

F. Logistique

- ❖ **Lieu** .Il serait préférable d'organiser ces formations hors campus ou en dehors des locaux de travail. Une expérience hors campus permet aux participants de s'engager les uns envers les autres et d'entretenir des relations. La lumière naturelle, les fleurs et la verdure font une différence considérable pour éveiller l'esprit et l'énergie des participants.
- ❖ **Disposition de la salle.** Aménager une disposition qui permet des activités plénières participatives au cours desquelles chaque participant voit son collègue. La meilleure disposition pour ces

ateliers est de créer un large cercle (voir le diagramme ci-contre) pour s'assurer qu'aucun participant n'est trop éloigné du facilitateur et qu'il peut voir autant d'autres participants que possible. Nous nous sommes rendu compte que les tables ne sont pas nécessaires.

- ❖ **Technologie.** Puisque les participants sont toujours en mouvement et qu'ils sont engagés dans des activités, nous avons trouvé que les tableaux à feuilles mobiles sont les plus utiles pour illustrer les concepts et les définitions. Cependant, nous avons également inséré un support de PowerPoint pour servir de ressource.

IV. APERÇU DES CONCEPTS CONTENUS DANS LE PROGRAMME SUR LA DIVERSITÉ

Nous avons identifié des concepts clés tirés de la recherche externe que nous utilisons dans chaque module dans le programme de formation. Ces concepts ne sont pas exhaustifs et nous reconnaissons qu'il y en a beaucoup d'autres ; cependant, nous avons opéré cette sélection en se basant sur leur importance pour stimuler le dialogue et offrir un cadre d'analyse. Il est important pour le facilitateur et l'équipe de planification de se familiariser avec les concepts présentés pour mieux comprendre les méthodologies utilisées pour les exploiter. Les documents de lecture avec des informations supplémentaires sur tous les concepts ci-après sont contenus dans le manuel.

Paradigme Apprentissage et Efficacité.- Ce concept a été tiré de l'œuvre de Robin Ely et David Thomas, deux chercheurs qui ont effectué une analyse détaillée sur la promotion de la diversité par les organisations. Ils avancent que les organisations devraient adopter un paradigme d'apprentissage et d'efficacité. Ce paradigme mesure le degré d'apprentissage et l'efficacité de l'organisation à incorporer différentes perspectives dans leurs substances, structures et processus. Ce paradigme transcende la discrimination, la représentation et les politiques et défie les organisations d'intégrer la diversité en tant que ressource pour renforcer l'efficacité de l'organisation. Ely et Thomas décrivent également huit conditions préalables pour aborder complètement le paradigme de l'apprentissage et de l'efficacité. CARE a utilisé ce paradigme et le manuel de formation explore son importance pour CARE.

Mouvement sous l'Iceberg. Les caractéristiques de représentations observables, telles que la race, le genre, la nationalité, et la religion, sont souvent le centre d'intérêt et d'attention lorsque nous pensons sur la diversité. Ce concept force les participants à s'aventurer sous l'iceberg, les suppositions, les valeurs, l'histoire, les perceptions et les croyances. Il encourage un dialogue sur ce qu'il utilise pour voir la « totalité » individuelle et pour reconnaître l'inconnu pour mieux s'entendre.

Les dynamiques de groupe Dominant-Subordonné. Dans un contexte donné, la dynamique du pouvoir surgit lorsque certaines identités se perdent ou se gagnent. En d'autres termes, les gens appartenant au groupe ayant plus de pouvoir en vertu de leur identité

sont Membres du Groupe Dominant. Chacun de nous a des aspects d'identités à la fois Subordonnées et Dominantes, et dans n'importe quel contexte donné, l'expérience peut soit présenter des privilèges ou des préjugés systématiques. Ce concept offre une occasion pour explorer ce que les Membres du Groupe Dominants et les Membres du Groupe Subordonné représentent pour CARE, quelles sont les implications de cette dynamique du pouvoir, tant au niveau interne qu'au niveau externe, et comment se comporter face à ces normes de société.

Différences culturelles. Dans les études multiculturelles, deux principaux types de cultures ont été identifiés: les cultures à contexte élevé (cultures du savoir être), et les cultures à contexte de bas niveau (les cultures du savoir faire) : Les cultures à contexte élevé sont celles dans lesquelles le groupe partage une large gamme d'expériences, de croyances, et d'hypothèses. La plupart des pays en voie de développement peuvent être considérés comme faisant partie des cultures à contexte élevé. Les cultures à contexte de bas niveau sont celles dans lesquelles les individus ne sont pas aussi hautement socialisés dans le même ensemble de croyances, d'hypothèses et de normes de comportement. La plupart des pays occidentaux peuvent être considérés comme faisant partie du contexte de bas niveau. Voilà un modèle utile pour encourager le débat sur la façon dont CARE en tant que organisation internationale peut créer une culture de société qui donne de la valeur à la fois aux cultures des contextes élevés et celles de bas niveau.

Genre : Le genre décrit certaines attitudes, rôles et responsabilités attribuées à travers un processus social à des hommes et à des femmes, et qui peut souvent avoir comme résultat différentes opportunités et un comportement différent à la fois pour les hommes et pour les femmes. Le genre est déterminé par la société et est influencé par les facteurs d'ordre culturel, économique, politique et environnemental. Il varie également au sein et parmi les sociétés.

Egalité entre les hommes et les femmes/ Gender. Ceci est défini comme la condition de la justice dans les relations existantes entre les hommes et les femmes, ce qui entraîne une condition dans laquelle les hommes et les femmes jouissent de droits, de chances (opportunités) et du statut égaux. CARE a identifié l'égalité entre les hommes et les femmes comme étant une priorité fondamentale.

V : MOYENS PROPOSES POUR L'UTILISATION DE CE MANUEL

Ateliers exclusifs. L'idéal serait que ce manuel soit utilisé pour concevoir une expérience complète de l'atelier. Les modules peuvent prendre 3 à 5 jours ou plus. Les modules sont construits sur le format et le procédé utilisé au Siège de CARE à Atlanta et chaque module est programmé à des heures différentes pendant toute l'année. Les Bureaux de Pays peuvent opter de concevoir un programme qui correspond le mieux à leurs plans.

Intégrer le manuel dans les ateliers existants. On peut également intégrer différents exercices dans les ateliers ou les conférences existants selon la disponibilité du temps. Nous avons découvert que le Premier Module a, en particulier, des exercices qui peuvent être facilement intégrés dans les programmes existants. Nous avons également combiné certains exercices dans le Premier Module avec ceux du Deuxième Module ou du Troisième Module selon les besoins de chaque groupe. Nous avons également utilisé des méthodologies variées sous différents formats, pour les différentes catégories. Par exemple, à la place d'une conversation sur la race, nous avons utilisé la même méthodologie pour avoir une conversation sur le genre. Vous pouvez choisir les méthodologies qui s'adaptent le mieux à votre contexte, combiner et mélanger les exercices selon votre choix.

Eveiller l'esprit d'équipe. Vous pouvez également utiliser certains de ces exercices pour les exercices destinés à éveiller l'esprit d'équipe au sein d'une unité de travail, ou pendant une réunion de l'équipe dirigeante. Voici une liste proposée des exercices qui conviennent le mieux dans un court délai (30min-1heure).

Module I : Activité 2- Explorer Notre Expertise sur la Diversité

Activité 8 - Explorer Notre Diversité des Styles de Travail

Activité 11- Explorer Notre Diversité des Fonctions

Modules III- Activité 3- Chasse au Trésor de la Diversité