SUPPLÉMENT
CONSACRÉ AU GENRE

GUIDE POUR LA FORMATION

Une référence pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'apprentissage sur les marchés émergents

EN PARTENARIAT AVEC

Canada

THE GOVERNMENT
OF THE GRAND-DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Finance

Norwegian Ministry of
Foreign Affairs

IFC International Finance Corporation
WORLD BANK GROUP

Creating Markets, Creating Opportunities

À propos d'IFC
Organisation membre du Groupe de la Banque mondiale, la Société financière internationale (IFC) est la plus grande institution mondiale d'aide au développement dont les activités concernent exclusivement le secteur privé sur les marchés émergents. Elle œuvre dans plus de 100 pays, où elle utilise son capital, son savoir-faire et son influence pour créer de nouveaux marchés et des débouchés dans les pays en développement. Lors de l'exercice 2019, IFC a investi plus de 19 milliards de dollars dans des entreprises privées et des institutions financières dans les pays en développement, exploitant le potentiel du secteur privé pour mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée. Pour plus d'informations, visitez le site Internet : www.ifc.org.

À propos de l'Institut pour la performance et l'apprentissage
Fondé en 1946 et anciennement connu sous le nom de Canadian Society for Training and Development, l'Institut pour la performance et l'apprentissage est une organisation à but non lucratif pour les spécialistes de la formation professionnelle. L'Institut pour la performance et l'apprentissage possède 16 sites au Canada, où les professionnels, aguerris et novices, se rencontrent afin de promouvoir l'excellence en matière de formation professionnelle, en contribuant notamment aux meilleures pratiques et en proposant des options de perfectionnement professionnel.

La mission de l'Institut est la suivante :

- Promouvoir l'innovation à travers des expériences de perfectionnement professionnel pertinentes et efficaces, un programme national de prix d'excellence et la recherche ;
- Promouvoir la profession auprès des chefs d'entreprise, du gouvernement et des personnes qui souhaitent se lancer dans une carrière dynamique du XXIe siècle ; et
- Établir des normes en matière de compétences et d'éthique pour la performance au travail et les spécialistes de la formation.

Pour de plus amples informations, veuillez prendre contact avec :
L'Institut pour la performance et l'apprentissage | 1-866-257-4275 | www.performanceandlearning.ca

Droit d'auteur et exonération de responsabilité

© International Finance Corporation. Premier tirage, juin 2020. Tous droits réservés.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433

www.ifc.org

Le présent document a été élaboré par la Société financière internationale sur la base du contenu fourni par l'Institut pour la performance et l'apprentissage (I4PL), dont le contenu est protégé par l'I4PL. © 2020 L'Institut pour la performance et l'apprentissage. Utilisé avec l'autorisation de l'Institut pour la performance et l'apprentissage. Tous droits réservés.

Droits et autorisations

Le contenu de cette publication est protégé par le droit d'auteur. IFC encourage l'utilisation et la diffusion de ses publications. Le contenu de ce document peut être utilisé librement et copié dans d'autres formats sans autorisation préalable dans la mesure où la source est clairement indiquée et que le contenu n'est pas utilisé à des fins commerciales.

Pour tout autre renseignement sur les droits et licences, y compris les droits dérivés, veuillez-vous adresser à IFC Communications, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

Limitation de responsabilité

Organisation membre du Groupe de la Banque mondiale, la Société financière internationale donne aux populations la possibilité de sortir de la pauvreté et d'améliorer leurs conditions de vie. Elle s'emploie pour cela à promouvoir une croissance économique durable dans les pays en développement en soutenant le développement du secteur privé, en mobilisant des capitaux privés et en fournissant des services de conseil et d'atténuation des risques aux entreprises et aux gouvernements. Les conclusions et les opinions contenues dans le présent rapport ne reflètent pas nécessairement celles d'IFC et de son Conseil d'administration, ni de la Banque mondiale et de ses Administrateurs, ou des pays qu'elles représentent, et ne doivent pas leur être attribuées. La Société financière internationale et la Banque mondiale ne garantissent pas l'exactitude des données figurant dans la présente publication et n'endossent aucune responsabilité pour toute conséquence découlant de leur utilisation.

La Société financière internationale est une organisation internationale instituée conformément aux Statuts approuvés par ses pays membres, et elle est membre du Groupe de la Banque mondiale. Tous les noms, les logos et les marques de commerce sont la propriété d'IFC et il est interdit d'utiliser quelque matériel que ce soit, pour quelque raison que ce soit, sans le consentement écrit formel d'IFC. Par ailleurs, « Société financière internationale » et « IFC » sont des marques déposées d'IFC et sont protégées en vertu du droit international.

SUPPLÉMENT
CONSACRÉ AU GENRE

GUIDE POUR LA FORMATION

Une référence pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'apprentissage sur les marchés émergents

IFC International Finance Corporation
WORLD BANK GROUP
Creating Markets, Creating Opportunities

TABLE DES MATIÈRES

4 | TERMES CLÉS

7 | REMERCIEMENTS

8 | FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR LES PROGRAMMES INTÉGRANT LA DIMENSION DE GENRE SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Introduction 9

Coopérer avec les clients 12

Évaluer les besoins en matière de performance. 16

Concevoir des programmes. 22

Concevoir des expériences d'apprentissage 25

Animer la formation 28

Favoriser le transfert de l'apprentissage. 30

Évaluer la formation 32

Références. 35

TERMES CLÉS

Vous trouverez ci-dessous des termes clés utilisés dans ce guide et leurs définitions :

Amélioration de la performance

Un processus stratégique qui produit des résultats en maximisant la performance/le comportement des individus et des organisations. Ce processus est généralement basé sur une formation permettant d'acquérir les compétences et les connaissances requises, et peut également inclure d'autres facteurs qui influent sur la performance. Il peut s'agir de coaching et de renforcement, de créer des mesures incitatives, de réorganiser les systèmes et les processus de travail, de donner l'accès à l'information et d'améliorer la culture d'entreprise.

Client

Le client est le principal contact dans l'entreprise ou l'organisation qui demande la solution d'apprentissage ou de formation.

Coach

Un coach est un conseiller qui aide une personne à améliorer les compétences et la performance liées à un ensemble spécifique de tâches en fournissant des conseils et une rétroaction. Un coach développe généralement une relation à court terme très structurée et orientée sur une action/une tâche, qui cible un secteur ou un problème de développement précis afin de contribuer à améliorer des objectifs de performance spécifiques. Un coach tend à poser des questions qui incitent la personne à trouver les réponses les plus adéquates.

Commanditaire

Le terme commanditaire désigne la personne qui paie le travail : c'est-à-dire la personne qui peut autoriser ou stopper le paiement d'un projet. Il s'agit généralement d'un cadre supérieur avec lequel l'équipe de la performance et de l'apprentissage a peu d'interaction.

Compétences

Les compétences désignent les connaissances, les qualifications, les attitudes et les valeurs indissociables requises pour s'acquitter efficacement de ses fonctions dans un domaine particulier. Pour un spécialiste de la performance et de l'apprentissage, il y a sept compétences essentielles et interdépendantes : *Coopérer avec les clients*, *Évaluer les besoins en matière de performance*, *Concevoir des programmes*, *Concevoir des expériences d'apprentissage*, *Animer la formation*, *Favoriser le transfert de l'apprentissage* et *Évaluer la formation*.

Ces compétences sont aussi appelées phases du cycle de vie du projet, car elles coïncident avec les tâches qu'un spécialiste entreprend pour concevoir, mettre en œuvre et gérer un produit ou un service d'amélioration de la performance.

Expériences d'apprentissage

Les expériences d'apprentissage sont des séquences indépendantes destinées à aider un auditoire bien défini à atteindre un objectif d'apprentissage particulier sur une brève période de temps (par exemple des minutes, des heures ou des jours). Elles peuvent utiliser les supports suivants : e-learning (apprentissage électronique), m-learning (apprentissage mobile), formation dirigée par un instructeur, vidéos, jeux, simulations, podcasts audio, réseaux sociaux, forums de discussion, chatrooms, infographies, documentation de travail, listes de points à vérifier, articles de blog, lectures, quiz et fiches pédagogiques (flashcards).

Experts métier

Les experts métier sont les personnes qui élaborent le contenu et révisent les ébauches en raison des connaissances, des compétences et de l'expérience qu'ils possèdent par rapport aux résultats attendus en matière de performance. Ces personnes sont parfois appelées également des spécialistes de l'industrie.

Mentor

Un mentor est un conseiller qui possède une grande expérience ou de solides connaissances sur l'organisation des entreprises. Le mentor propose un appui et des conseils professionnels et personnels pour aider les individus à améliorer leur performance globale et à se préparer à leurs futurs rôles. Un mentor développe généralement des relations moins structurées à plus long terme et adopte une approche plus large qu'un coach. Un mentor tend à partager la sagesse, les expériences professionnelles ou les contacts professionnels.

MIC ET PME

Les microentreprises (MIC) et les petites et moyennes entreprises (PME) vont de l'entrepreneur individuel (homme et femme) à la société employant une centaine de salariés. Les MIC et les PME sont particulièrement importantes sur les marchés émergents où elles génèrent des revenus indispensables et créent entre 70 % et 95 % des nouveaux emplois. Les termes MIC et PME peuvent également englober les agriculteurs et sont parfois interprétés plus largement afin d'inclure les entrepreneurs potentiels comme les jeunes sans emploi et les réfugiés. Dans le contexte des initiatives d'amélioration de la performance, les MIC et les PME représentent également les apprenants et les bénéficiaires.

Partie prenante

Un terme plus général qui désigne toute personne exerçant son influence sur un projet ou qui subit l'influence ou pense subir l'influence d'un projet ou d'un système pour le développement des compétences des MIC et des PME sur les marchés émergents, par exemple les organisations internationales comme la Société financière internationale et l'Organisation internationale du travail, les organismes de développement, les agrégateurs, y compris les grandes sociétés et les banques, les spécialistes de l'amélioration de la performance eux-mêmes et les bénéficiaires des services professionnels comme les MIC et les PME.

Performance

La performance désigne les comportements qui produisent des résultats mesurables et permettent de progresser vers un résultat ou la réalisation d'un objectif.

Programme

Le programme correspond au cadre qui englobe l'ensemble indissociable des expériences d'apprentissage et des supports connexes permettant de renforcer les capacités des divers participants à moyen et à long terme.

Programme intégrant la dimension de genre

Le terme « intégrant la dimension de genre » désigne des programmes ouverts à la fois aux hommes et aux femmes, mais qui sont conçus pour surmonter les obstacles éventuels à la pleine participation des femmes. La mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités intégrant la dimension de genre est un excellent moyen de promouvoir l'égalité entre les sexes et d'éliminer les préjugés sexistes.

L'égalité des sexes est non seulement un impératif social et moral, mais aussi une nécessité économique. Une étude de la Banque mondiale a montré qu'à l'échelle mondiale, les écarts de revenus tout au long de la vie entre les hommes et les femmes amputent la richesse des pays de 160 000 milliards de dollars. Cependant, les entreprises se rendent compte qu'en resserrant les écarts entre la participation économique des hommes et celle des femmes, on stimule la croissance des entreprises et de l'économie, et on améliore les conditions de vie des familles et des collectivités.

Situations de fragilité et de conflit (FCS)

Les pays en situation de fragilité et de conflit souffrent de conflits persistants ou de violences héritées du passé et se heurtent à d'importantes difficultés économiques, notamment des infrastructures endommagées, un secteur privé de petite taille, ainsi que de faibles institutions et environnements réglementaires. Dans les situations de fragilité et de conflit, les entrepreneurs ont souvent du mal à accéder au capital et à la formation.

Solutions d'amélioration de la performance

Les solutions d'amélioration de la performance visent essentiellement à aider les individus à développer les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires pour atteindre certains objectifs. Ces solutions veillent à ce que les participants disposent des ressources indispensables pour exécuter ces compétences. Lorsque plusieurs personnes renforcent leur performance individuelle, l'organisation qui finance la solution d'apprentissage ou de performance atteint un objectif plus large et le fait d'atteindre cet idéal a une incidence sur l'ensemble de ses résultats.

Spécialiste de la performance et de l'apprentissage (spécialiste de la formation)

Dans le présent document, un spécialiste de la performance et de l'apprentissage désigne un spécialiste de la formation qui fournit des services d'amélioration de la performance à des clients. Les professionnels de ce domaine peuvent jouer divers rôles : les administrateurs qui supervisent les équipes d'apprentissage et de développement, les formateurs, les coachs, les concepteurs pédagogiques qui conçoivent et élaborent des expériences d'apprentissage sur divers supports, les gestionnaires de projet qui supervisent les formations de grande envergure, les cadres, les chargés de relation ou conseillers en formation qui analysent un problème et préconisent ou non de recourir à l'apprentissage pour le régler et établir un lien entre les dirigeants et la fonction d'apprentissage au sein d'une organisation, et les évaluateurs qui mesurent l'efficacité des expériences d'apprentissage.

Credit needed / IFC

‹ RETOUR TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS

Cette publication incorpore les meilleures pratiques et les enseignements identifiés par de nombreux programmes et experts de la Société financière internationale, de la Banque mondiale et d'autres institutions et organisations. Sur la base du contenu initialement élaboré par l'Institut pour la performance et l'apprentissage, des recherches documentaires supplémentaires ont été menées afin de répondre aux questions et de recueillir des informations sur la mise en œuvre des programmes d'amélioration de la performance sur les marchés émergents et dans les situations de fragilité et de conflit, ainsi que sur les programmes spécifiques aux femmes.

Ce rapport est produit en partenariat avec le Canada, le Luxembourg et la Norvège.

En partenariat avec le Luxembourg et la Norvège, IFC s'engage à améliorer la performance d'un grand nombre de PME intégrées à la chaîne de valeur et historiquement mal desservies à travers des initiatives exclusivement axées sur l'aspect financier tout en créant des marchés locaux pour les prestataires de conseils non financiers qui assureront la pérennité de ces services et les renforceront dans les économies où travaille IFC.

IFC et le Canada œuvrent en partenariat pour recenser les principales contraintes qui pèsent sur l'émancipation économique des femmes et réduire les inégalités entre les sexes en mettant en œuvre des réformes visant à améliorer l'environnement professionnel, en soutenant les entreprises gérées par des femmes et en créant de meilleures perspectives d'emploi pour les femmes.

La publication a été élaborée dans le cadre du programme Grow Learn Connect (Grandir Apprendre Se connecter) financé par le Groupe des institutions financières d'IFC.

Dirigé conjointement par Graeme Harris et Neal Alan Donahue, le principal groupe de travail de l'initiative est composé de Khadiga Hassan Fahmy, Sokhareth Kim, Evangelia Tsiftsi, Mark L. Nielsen, Karen Feeley, Mandy Grant et Rania Fouad Nader.

Heather Kipnis, Joanna Romero, Anna Domingo Riu, Maria Tandeck, Rudaba Zehra Nassir, Alexa Roscoe et Shabnam Hameed, ainsi que la Banque interaméricaine de développement, la Thunderbird School of Global Management, Value for Women et Double XX Economy ont livré des enseignements précieux sur les inégalités de genre qui affectent le renforcement des capacités sur les marchés émergents, notamment les responsabilités familiales et domestiques, les contraintes sur le plan de la mobilité, les obstacles juridiques et les exigences en termes de temps.

Gina Deanne Wilkinson et Asra Quratul Ain Nomani ont dirigé la publication du rapport, et Rikki Campbell Ogden (pixiedesign) a réalisé la conception de la couverture et du contenu, ainsi que la composition. Henry Pulizzi et Robert Wright ont contribué à la production et à la diffusion du rapport.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR LES PROGRAMMES INTÉGRANT LA DIMENSION DE GENRE

Iwan Bagus / IFC

‹ RETOUR TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Pourquoi cibler les programmes d'apprentissage intégrant la dimension de genre ?

Partout dans le monde, l'impérieuse nécessité d'assurer l'égalité entre les sexes est de plus en plus largement reconnue. Combler le fossé en matière de revenus, d'emploi, de santé et d'éducation entre les hommes et les femmes n'est pas uniquement un impératif social et moral, mais un besoin économique également. Une étude de la Banque mondiale a montré qu'à l'échelle mondiale, les écarts de revenus tout au long de la vie entre les hommes et les femmes amputent la richesse des pays de 160 000 milliards de dollars[1]. Par ailleurs, une étude réalisée en 2017 par l'Organisation internationale du travail a révélé que la participation des femmes au marché mondial du travail demeure de 27 % inférieure à celle des hommes. D'après les travaux de recherche du McKinsey Global Institute, 12 000 milliards de dollars pourraient s'ajouter au PIB mondial en 2025 si chaque pays progressait aussi vite que les pays les plus rapides de sa région vers la réalisation de l'égalité des sexes[2].

Il est particulièrement important pour les marchés émergents de relever ce défi, car ils doivent de toute urgence maximiser leur capital humain pour la croissance économique. Cependant, certains des pays les plus pauvres du monde enregistrent également les écarts les plus importants en matière de genre, ce qui limite sévèrement la capacité des femmes et des filles à s'épanouir en tant que membres productifs de la société.

Plusieurs facteurs entravent la pleine participation des femmes en tant que salariées, chefs d'entreprise, consommatrices et dirigeantes. Les femmes possèdent ou dirigent plus des deux-tiers des petites et moyennes entreprises sur les marchés émergents. Néanmoins, l'un des principaux obstacles à leur croissance est le manque de financement, qui se chiffre à environ 1480 milliards de dollars pour les petites et moyennes entreprises appartenant à des femmes[3]. Les femmes rencontrent également des difficultés d'accès aux marchés, à la technologie, à l'information et aux réseaux pair-à-pair. Les femmes consacrent trois fois plus de temps que les hommes aux tâches ménagères et aux soins. Ce travail a une valeur estimée à 10 000 milliards de dollars, ce qui représente 13 % du PIB mondial, mais bien souvent il n'est pas rémunéré[4]. Les femmes sont également davantage sujettes aux risques de violence et de harcèlement lorsqu'elles utilisent les transports en commun, ce qui nuit à leur capacité d'effectuer des allers-retours entre le lieu de travail et l'école[5]. Les obstacles juridiques, sociaux, culturels ou personnels peuvent également entraver sérieusement leur capacité à apporter une contribution économique.

En 2015, les États Membres des Nations Unies ont adopté une série de 17 Objectifs de développement durable (ODD) et se sont engagés à œuvrer ensemble pour les atteindre d'ici 2030. L'ODD 4 vise « à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et à promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ». L'ODD 5 vise à « réaliser l'égalité des sexes et à autonomiser toutes les femmes et les filles ».

Tous ces facteurs montrent qu'il est nécessaire de mettre en place des programmes intégrant la dimension de genre. En aidant les femmes à participer pleinement à des programmes de formation, on leur permet d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour les économies du futur. Cela permettra aux pays de bâtir un capital humain indispensable et de libérer le potentiel formidable mais bien souvent inexploité des femmes, aussi bien des chefs d'entreprise que des salariées, stimulant ainsi la croissance et améliorant les conditions de vie des familles et des collectivités, notamment sur les marchés émergents où les besoins sont les plus pressants.

Mise en application de la dimension de genre

Les programmes intégrant la dimension de genre prennent en compte les problèmes spécifiques susceptibles de limiter disproportionnellement la participation des femmes. Par exemple, ils prennent en considération les contraintes liées à la mobilité et à la sécurité en fournissant un transport sécurisé, proposent des horaires de formation sur le temps scolaire pour permettre aux participants de s'acquitter de leurs responsabilités familiales, s'adaptent aux différents niveaux d'éducation en modifiant le contenu des cours et aident les femmes à croire en leurs capacités en

proposant des activités qui renforcent leur confiance en elles. Ces programmes portent également sur le développement des compétences en donnant accès au mentorat, au coaching et aux réseaux pair-à-pair[6].

Comment utiliser ce supplément

Ce supplément fournit des informations complémentaires sur la façon de mettre en œuvre les tâches présentées dans le Guide pour la formation en garantissant l'égalité d'accès aux programmes d'apprentissage entre hommes et femmes. Il contient des exemples de question et des conseils et approches basés sur des informations factuelles ainsi que sur les meilleures pratiques et enseignements tirés à l'échelle internationale. Sans être exhaustifs, ces facteurs peuvent contribuer à orienter l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de formation intégrant la dimension de genre. Les notes de fin fournissent des informations, des exemples et des ressources supplémentaires. Les informations figurant dans la présente publication sont adaptées à une large gamme de participants, notamment les femmes chefs d'entreprise, les salariées, les dirigeantes, les consommatrices et les parties prenantes de la collectivité. Le supplément vise avant tout à améliorer la participation et l'engagement des femmes dans les programmes de formation et, par voie de conséquence, leur représentation au sein de la population active et de l'économie.

Comment les facteurs à prendre en considération pour intégrer la dimension de genre sont-ils structurés ?

Les participants doivent être au cœur des programmes de performance et d'apprentissage. Si les besoins des participants ne sont pas dûment pris en compte, ces derniers ne pourront ni assimiler ni appliquer pleinement les concepts enseignés pendant la formation. De nombreux facteurs ont une incidence sur les besoins des participants, mais il y a trois grands types de facteurs à prendre en considération[7] :

- Au niveau national : l'influence de la collectivité, des normes sociales, des perceptions en matière de genre, des événements ou des appartenances politiques, des convictions religieuses, des lois, des politiques, des infrastructures, des technologies disponibles et de la sécurité collective sur l'élaboration, la mise en œuvre et les résultats d'un programme d'amélioration de la performance.
- Au niveau individuel : l'effet qu'ont les caractéristiques et les facteurs personnels, la personnalité, les connaissances, les compétences, les capacités, l'état d'esprit, les idées et les réseaux formels et informels sur la capacité du participant à s'inscrire et à s'investir activement dans un programme et à apprendre et utiliser ce que le programme lui enseigne.
- Au niveau familial : les contraintes qu'imposent les obligations ménagères et la garde des enfants en termes de temps et d'énergie, la participation des membres de la famille aux processus décisionnels qui influent sur la capacité d'une personne à participer ou à s'engager dans le programme.

Pour chaque type ci-dessous, vous trouverez les facteurs, les tâches, les questions clés, les conseils et les approches permettant de mettre en œuvre des programmes intégrant la dimension de genre ou des programmes ciblant les femmes sur les marchés émergents. Ils viennent compléter les compétences, les compétences complémentaires et les tâches qui figurent dans le Guide pour la formation.

Les compétences sont regroupées dans les sept phases qui constituent généralement le cycle de vie d'un projet de formation. Ces sept phases sont les suivantes *Évaluer les besoins en matière de performance*, *Concevoir des programmes*, *Concevoir des expériences d'apprentissage*, *Animer la formation*, *Favoriser le transfert de l'apprentissage* et *Évaluer la formation*.

Pendant les différentes phases du projet, il est essentiel de maintenir une relation solide avec les clients. C'est pour cela que la phase *Coopérer avec les clients* est placée au centre du cycle de vie du projet et qu'elle empiète sur toutes les autres phases.

FIGURE 1 : La roue des compétences

TABLEAU 1 : Définition de chaque niveau de considération pour les programmes intégrant la dimension de genre

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	FACTEURS CLÉS	DÉFINITION
Au niveau national Les facteurs externes sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'élaboration, la mise en œuvre et les résultats des programmes d'amélioration de la performance. Si ces facteurs échappent généralement au contrôle direct d'un spécialiste de la formation, il est néanmoins nécessaire de les aborder lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des programmes d'amélioration de la performance.	**Normes sociales et culturelles**	Les sensibilités locales telles que les coutumes et les traditions culturelles, les convictions et les pratiques religieuses et les rôles identitaires socialement imposés (notamment les appartenances raciale, tribale, religieuse, politique, de classe et de genre).
	Stabilité économique	Vigueur, niveau de développement et ouverture du marché (secteur public par opposition au secteur privé), niveau de l'emploi et débouchés potentiels. Les conditions économiques et les programmes de développement régional ou les plans de relance existants pourraient avoir une incidence sur le financement disponible pour les programmes d'apprentissage ou les tarifs facturés aux participants.
	Environnement juridique	Lois, réglementation et politiques locales, y compris les lois affectant la liberté d'action et de mouvement des femmes ; la propriété, la succession et la gestion des biens ; ainsi que la création et la gestion d'une entreprise.
	Technologie	Accessibilité, disponibilité et fiabilité des technologies de l'information et des communications sur le site du programme.
	Infrastructures et logistique	Accessibilité, disponibilité et fiabilité des installations, services publics, assainissement, transports, restauration, hébergement et autres services.
	Sécurité et sûreté	Protection contre les facteurs liés à un conflit politique, au terrorisme, à la violence, à la violence sexiste et au harcèlement sexuel ou à un stress post-traumatique collectif après un conflit pour les participants, les prestataires et toutes les personnes associées au programme d'amélioration de la performance.
Au niveau individuel Les caractéristiques, les circonstances et les facteurs personnels des participants dans un programme d'amélioration de la performance. Un professionnel de la formation est susceptible d'influer sur plusieurs de ces facteurs.	**Confiance**[8]	Le niveau de confiance d'un individu, notamment la confiance en soi, l'auto-efficacité et la capacité à surmonter les erreurs, et ses conséquences sur la capacité de l'individu à apprendre, à appliquer et à démontrer les connaissances et les compétences. *La confiance en soi* est un sentiment de confiance à l'égard de ses propres capacités, de ses qualités et de son jugement. La confiance est une compétence qui peut être développée. *Le sentiment d'auto-efficacité* est la croyance qu'a un individu en sa capacité à réaliser une tâche. *La capacité à se relever après une erreur* est une compétence qui se comprend d'elle-même.
	Leadership	Les compétences d'encadrement, notamment l'assertivité, la capacité de défendre ses propres intérêts et la résilience pour surmonter l'adversité et les obstacles qui freinent l'ambition, notamment les normes sociales et les traumatismes. *L'assertivité* est une compétence qui permet de s'affirmer pour soi-même et les autres. *La capacité de défendre ses propres intérêts* est une compétence qui permet de défendre ses opinions plutôt que de laisser les autres agir à sa place. *La résilience* est la capacité à surmonter les difficultés et à persévérer face à l'adversité
	Éducation & compétences	Le niveau actuel des connaissances, des compétences et des aptitudes que possède un individu sur un sujet donné.
	Réseaux	Les relations formelles et informelles d'un individu avec les pairs, les mentors et les coachs, les relations professionnelles, etc., qui viennent compléter ou entretenir une performance durable avant, pendant et après un programme[9].
	Finances et ressources	La capacité financière dont dispose un individu pour s'engager dans une initiative d'amélioration de la performance (par exemple la capacité de payer les frais d'inscription ou de s'absenter du travail ou de l'entreprise pour participer).
Au niveau familial Obligations ménagères des participants à un programme d'amélioration de la performance. Ces dernières posent souvent des difficultés supplémentaires aux femmes. Un spécialiste de la formation est susceptible de pouvoir concilier plusieurs de ces facteurs.	**Disponibilité**	Les contraintes auxquelles se heurtent les participants pour trouver un juste équilibre entre les tâches ménagères et les autres responsabilités.
	Responsabilités familiales	Facteurs et contraintes qui pèsent sur ceux qui s'occupent des enfants dans une famille.
	Prise de décision / liberté d'action	La capacité des femmes à prendre des décisions et à tirer parti des opportunités (par exemple avoir son mot à dire sur les finances du ménage et sur leur développement personnel)[10].

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT DE

COOPÉRER AVEC LES CLIENTS

Tout au long du projet, il est primordial de maintenir une relation solide avec le client pour atteindre son but. C'est pour cela que la phase *Coopérer avec les clients* se situe au centre de la roue de compétences et qu'elle empiète sur toutes les phases du projet. Dans la présente section, vous trouverez des conseils sur les étapes à suivre et les questions à examiner lorsque vous travaillez avec votre client pour mettre en œuvre les différentes phases. Les tâches et les facteurs à considérer sont regroupés sous forme de facteurs spécifiques aux marchés émergents ; il n'y a pas d'ordre chronologique. Les tâches et les facteurs à considérer qui ont été retenus visent à élargir la façon dont le client perçoit les programmes de formation et l'importance de l'égalité d'accès aussi bien pour les femmes que les hommes qui participent.

Nous incluons notamment les *normes* sociales pour vous permettre de comprendre les différents besoins des participants, aussi bien ceux des hommes que des femmes ; la *technologie* pour vous montrer qu'il est peut-être nécessaire d'utiliser des modalités de formation différentes pour rejoindre les hommes et les femmes ; et finalement, nous vous suggérons la possibilité de proposer des *services supplémentaires* afin de compléter la formation, tels que le mentorat, le coaching et des services de garde d'enfants. Pour une vision plus complète de l'ensemble des tâches séquentielles que comporte cette compétence, veuillez vous reporter au *Guide pour la formation*.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Coopérer avec les clients* sont les suivants :

- Obtenir les informations dont vous avez besoin pour satisfaire, voire dépasser les attentes sur une mission.
- Élargir la façon dont vous et vos clients percevez les solutions efficaces et novatrices.
- Satisfaire à la fois les besoins du participant et de l'organisation qui commandite le projet.
- Réduire au minimum les malentendus, les surprises ou les déceptions.
- Susciter l'engagement pour mettre en œuvre les solutions.
- Terminer les projets dans le respect des délais et du budget établi.
- Maintenir la satisfaction du client tout au long du projet.

Lorsque vous *coopérez avec les clients* pour concevoir et mettre en œuvre des programmes intégrant la dimension de genre ou des programmes visant spécifiquement les femmes, il est important de comprendre la façon dont l'organisation, et notamment sa direction, perçoit les femmes en tant que salariées et dirigeantes. Soyez prêt à présenter une argumentation solide en faveur des programmes intégrant la dimension de genre, qui permettent aux hommes et aux femmes de participer sur un même pied d'égalité, et à décrire les activités spécifiques et les types d'assistance qui rendent le programme efficace pour les deux sexes. Le mentorat et le coaching ont par exemple donné d'excellents résultats en permettant aux femmes d'appliquer ce qu'elles avaient appris[11].

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau national		
NORMES SOCIALES ET CULTURELLES		
Voir comment les femmes sont perçues dans l'organisation du client et indiquer au client et aux parties prenantes comment leur organisation peut bénéficier de l'égalité entre les sexes	1. Quelles sont les attentes du client concernant les programmes qui favorisent l'égalité entre les sexes ou qui ciblent exclusivement les femmes ? 2. Comment se renseigner sur les facteurs qui empêchent les femmes de participer aux programmes ?	‣ Se renseigner sur la dimension et les dynamiques de genre et sur l'argumentaire pour les programmes de formation ciblant spécifiquement les femmes[12]. ‣ Voir si le client ou le commanditaire du projet est sensible aux questions de genre, notamment aux contraintes que la société exerce sur les femmes et les conséquences qu'elles ont sur la capacité des femmes à acquérir des connaissances ou à améliorer leur situation économique.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
NORMES SOCIALES ET CULTURELLES *(suite)*		
Voir comment les femmes sont perçues dans l'organisation du client et indiquer au client et aux parties prenantes comment leur organisation peut bénéficier de l'égalité entre les sexes	3. Comment sensibiliser les clients aux avantages que procurent les programmes d'apprentissage et de formation intégrant la dimension de genre ? 4. Comment sensibiliser les clients aux facteurs qui empêchent les femmes de participer aux programmes ?	‣ Améliorer la représentation des femmes dans la planification de projet en invitant davantage les femmes à participer en tant que membres du comité d'examen du projet/de l'équipe de gestion du projet Viser un minimum de 30 % de représentantes féminines sur ces comités[13]. ‣ Élaborer un argumentaire en faveur des programmes intégrant la dimension de genre. De nombreuses organisations internationales et non gouvernementales fournissent des livres blancs, des guides, des vidéos ou d'autres informations pédagogiques sur ces thèmes. ‣ Recenser les priorités des secteurs d'activité ou des unités de travail, y compris les initiatives et les priorités intégrant la dimension de genre, le cas échéant
TECHNOLOGIE		
Examiner la viabilité des solutions numériques	1. Le client peut-il financer l'apprentissage numérique ? 2. À quel point le client souhaite-t-il participer au fonctionnement, au financement ou à la conception de l'apprentissage numérique dans le cadre du programme ? 3. Les coûts élevés liés aux données pour le webinaire, etc. vont-ils constituer un obstacle ?	‣ Le fait d'associer les solutions d'apprentissage telles que les séances en présentiel et la formation en ligne procure davantage de flexibilité et ajoute de la variété au programme. Dans certains cas, les participantes préfèrent la formation en ligne[14]. ‣ Évaluer les coûts liés aux données lorsque vous proposez des solutions numériques dans le programme.
INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE		
Aborder les besoins en matière de communication	1. Quels sont les moyens adaptés et disponibles pour communiquer avec les participants ?	‣ Se mettre d'accord avec les clients sur les moyens de communication adaptés pour les participants des deux sexes, notamment la messagerie électronique, le téléphone, WhatsApp pour confirmer sa présence et s'inscrire.
SÉCURITÉ ET SÛRETÉ		
Aborder la sécurité des participants	1. Y a-t-il des options de transport et des sites sécurisés pour les participants, en particulier pour les femmes ? 2. Le client ou le commanditaire du programme peut-il assurer le transport sur les sites externes, par exemple en minibus ? 3. Le client est-il prêt à payer l'hébergement de nuit ?	‣ Aborder les contraintes des participants en matière de mobilité et de sécurité[15]. ‣ Trouver un site pratique et sécurisé dans les locaux du client ou consulter les experts locaux pour des alternatives[16]. ‣ Discuter des coûts et de la sécurité pour les différentes options.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES

Au niveau individuel

RÉSEAUX

Examiner le mentorat et le coaching[17]	1. Y a-t-il de bons mentors et coachs disponibles sur le marché local ? 2. Le client est-il en mesure d'assurer ce service ? 3. Est-il possible de faire appel à des collaborateurs potentiels, localement ou à l'international ? 4. Le client est-il prêt à payer un coaching en présentiel, au téléphone ou en ligne ? 5. Le mentorat ou le coaching serait-il fourni en complément du programme de formation ou en option individuelle ?	‣ Utiliser le mentorat ou le coaching après la formation afin que les participants soient davantage susceptibles de continuer à utiliser ce qu'ils ont appris en classe[18]. ‣ Discuter des coûts, de la durée et des avantages conférés par les mentors ou les coachs. ‣ Envisager d'avoir recours au mentorat par téléphone ou en ligne qui coûte moins cher que le mentorat en présentiel. ‣ Envisager d'avoir recours au coaching collectif qui coûte moins cher que le coaching individuel. ‣ Fournir une aide en termes de réseautage et de coaching aux entrepreneurs des deux sexes dès les premières phases de création de leur entreprise[19].

FINANCES ET RESSOURCES

Envisager d'utiliser des mesures incitatives	1. Quelles aides (par exemple une allocation périodique, des repas, le transport) pourraient s'avérer nécessaires pour encourager les participants des deux sexes ? 2. Les participants seraient-ils attirés par les aides plutôt que par les possibilités d'apprentissage ?	‣ Éviter de proposer des mesures incitatives que des membres de la famille peuvent facilement détourner à leur profit. ‣ Essayer d'utiliser des aides non-financières valorisées par les participants au programme (repas et transport aller-retour fournis pendant la formation)[20]. ‣ Si vous optez pour une allocation périodique, les versements doivent être réguliers et s'effectuer par l'intermédiaire d'un mécanisme transparent[21].

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau familial		
RESPONSABILITÉS FAMILIALES		
Examiner les moyens de promouvoir et d'améliorer la participation des femmes au programme	1. Quelles options le programme peut-il proposer aux participants qui doivent faire garder leurs enfants ? 2. Le client est-il prêt à proposer un système de garde aux mères/parents qui participent au programme[22] ?	‣ Proposer des solutions de remplacement pour que les participants puissent s'acquitter de leurs responsabilités familiales, notamment en programmant la formation sur des horaires de jour tout en évitant le début de matinée ou la fin d'après-midi et la soirée, ainsi que les formations en fin de semaine lorsque les familles passent du temps ensemble, faire coïncider les heures de formation avec les heures d'ouverture de l'école et de la garderie, le cas échant, éviter les programmes se déroulant sur des sites externes ou sur plusieurs jours, commencer et finir à l'heure et choisir un site pratique (accès par les transports publics et vaste zone de stationnement par exemple). ‣ Sensibiliser le client au fait que les problèmes de garde d'enfants sont susceptibles d'empêcher les femmes de participer au programme et proposer des stratégies d'atténuation viables, comme la prise en charge des frais de garde par le client et la fourniture d'un transport sécurisé pour les parents et les enfants[23]. Selon les exigences des parents, le client peut décider de proposer une subvention pour la garde d'enfants, un bon de réduction ou des places gratuites ou à un tarif préférentiel dans une garderie située à proximité du site de formation.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT

D'ÉVALUER LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Le temps et les ressources nécessaires pour évaluer correctement la performance peuvent varier considérablement. Il est possible que quelques heures vous suffisent pour définir clairement ce que les participants devraient être en mesure de faire après l'expérience d'apprentissage ou que vous soyez obligé de réaliser une analyse approfondie des besoins et de déterminer une stratégie de formation pour un problème de performance complexe faisant intervenir plusieurs processus de travail, fonctions et rôles.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Évaluer les besoins en matière de performance* sont les suivants :

- De disposer d'éléments pour étayer les hypothèses.
- De vous attaquer aux vrais problèmes et causes.
- D'éviter de choisir précipitamment une solution d'apprentissage.
- De sélectionner la ou les meilleures solutions.
- De déterminer comment évaluer les résultats.

Lorsqu'il s'agit d'*évaluer les besoins en matière de performance* pour concevoir et mettre en œuvre des programmes intégrant la dimension de genre ou des programmes ciblant spécifiquement les femmes, il est important de préciser qui participera au programme.

Pour déterminer les exigences du programme, il est nécessaire de procéder à une analyse approfondie de la culture locale, des niveaux d'instruction et de connaissances des participants des deux sexes, de leur niveau de confiance et de leurs compétences d'encadrement, des processus de prise de décision au sein de la famille et des responsabilités en termes de garde d'enfants. Si vous proposez une solution numérique par exemple, vérifiez que les participantes se sentent en confiance et à l'aise pour suivre une formation en ligne. Les femmes ont souvent des lacunes en matière de connectivité et de compétences[24] , mais elles estiment que les outils en ligne peuvent leur permettre de suivre leur formation sans exiger trop de temps[25]. N'oubliez pas d'inclure des femmes et de prendre en compte leur point de vue lors de l'évaluation des besoins et de la conception du programme, que vous cibliez uniquement des femmes ou les deux sexes. Pour ce faire, vous pouvez inclure des femmes dans les équipes d'évaluation et de conception ou interviewer des femmes qui représentent le public ciblé par le programme.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau national		
NORMES SOCIALES ET CULTURELLES		
Examiner les valeurs sociales et les systèmes de croyance locaux	1. Quelles influences externes (facteurs culturels, sociétaux ou religieux) affectent la conception, le contenu, la participation ou la mise en œuvre du programme ? 2. Comment la société locale perçoit les femmes dans l'entreprise ? La société locale encourage-t-elle la participation des femmes en tant que salariées dans le secteur structuré ? 3. Quels sont les obstacles à l'intégration de la dimension de genre ?	‣ Inclure des femmes dans les équipes d'évaluation et interviewer des femmes qui représentent le public ciblé. ‣ S'informer à propos de la vie quotidienne des participants de façon à faire coïncider le programme avec leurs préférences et leurs objectifs en matière de formation[26]. ‣ Voir si les normes culturelles locales exigent des séances distinctes pour les femmes ou si les participantes préfèrent des programmes distincts réservés aux femmes. Dans certains cas, un programme mixte peut être l'occasion d'apprendre davantage de choses pour les femmes en les exposant à divers styles de leadership chez les participants des deux sexes[27].

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
NORMES SOCIALES ET CULTURELLES *(suite)*		
Examiner les valeurs sociales et les systèmes de croyance locaux *(suite)*		‣ Consulter des experts locaux de confiance sur la façon dont les femmes sont perçues en milieu de travail ou en tant que chefs d'entreprise. ‣ Évaluer le rôle que jouent ou que pourraient jouer les médias locaux dans la façon dont les femmes sont perçues en tant que salariées et chefs d'entreprise.
Voir quelles sont les conséquences qu'entraîne le recours à un animateur ou à une animatrice[28]	1. Les participants préfèrent-ils un animateur ou une animatrice ? Cela affectera-t-il l'intégralité du programme ou seulement quelques séances ? 2. Y a-t-il suffisamment d'animateurs ou d'animatrices disponibles ?	‣ Demander aux participants cibles potentiels s'ils se sentiraient plus à l'aise avec un animateur du même sexe (les programmes réservés aux femmes privilégieront peut-être les animatrices pour certains thèmes). ‣ Envisager d'avoir recours à deux animateurs, un homme et une femme.
ENVIRONNEMENT JURIDIQUE		
Voir comment le statut juridique des femmes peut affecter le programme	1. Y a-t-il une loi susceptible de restreindre l'accès et la capacité des femmes à bénéficier du programme ? 2. Les femmes ont-elles l'autorisation de conduire ou de voyager seule ?	‣ Voir quelles sont les conséquences du statut juridique des femmes[29] sur la conception, le contenu, la fréquentation ou les objectifs du programme (notamment si le programme vise à améliorer la participation économique des femmes, leur capacité à posséder des biens, à détenir un compte bancaire ou à posséder un téléphone portable peut considérablement affecter le résultat. Si les femmes n'ont pas l'autorisation de conduire, il peut s'avérer nécessaire de choisir un site situé à proximité ou de fournir des options de transport).
TECHNOLOGIE		
Trouver des solutions substitutives aux séances en présentiel	1. La formation en présentiel est-elle l'approche la plus accessible, efficace et rentable pour les participants ? 2. Les participants se sentiraient-ils à l'aise avec une formation numérique en distanciel[30] ? 3. Les participants maîtrisent-ils le numérique ? Font-ils confiance aux sources numériques[31] ? 4. Quel sont les frais de connexion à Internet ? 5. Qui contrôle l'accès aux outils numériques ? Faut-il une autorisation ? De qui ?	‣ Voir s'il est justifié d'utiliser une solution numérique en comparant les avantages et les inconvénients en termes d'évolutivité, d'accessibilité, de coût et d'efficacité. ‣ Voir comment faciliter au mieux l'acquisition d'un ordinateur et des compétences numériques, si nécessaire. ‣ Recenser les établissements éducatifs locaux ou les centres communautaires équipés d'ordinateurs où les participants au programme pourraient se réunir régulièrement à des heures adaptées à leur emploi du temps qui leur permettent de s'acquitter de leurs responsabilités domestiques.
INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE		
Recenser les contraintes sur le plan de la mobilité	1. La mobilité des participants est-elle restreinte ? Dans l'affirmative, de quelle façon ? 2. Un hébergement de nuit est-il nécessaire ou approprié ?	‣ Voir l'impact des divers scénarios logistiques et des modalités de mise en œuvre de la formation sur la participation et analyser les coûts et les avantages[32]. ‣ Voir si les participants ont besoin d'un moyen de transport pour eux ou leurs enfants.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
SÉCURITÉ ET SÛRETÉ		
Examiner les conséquences inattendues (comme la violence sexiste) du programme sur les participants	1. Le fait de participer au programme peut-il avoir un effet négatif sur les participants ou les participantes ? 2. D'où sont susceptibles de venir les répercussions ?	‣ Élaborer des plans pour atténuer les répercussions négatives avant qu'elles ne surviennent, à la fois sur le site et sur les itinéraires routiers. ‣ Voir si les participants peuvent effectuer des allers-retours sans danger vers le site de formation[33]. ‣ Choisir des heures et des itinéraires de déplacement sûrs (notamment lorsque les journées sont les plus longues). ‣ Communiquer les avantages du programme à la collectivité. ‣ La participation doit rester confidentielle et il faut demander aux participants de penser à ce qu'ils diront aux membres de leur famille et au public concernant leur participation.

Au niveau individuel

CONFIANCE ET LEADERSHIP		
Évaluer la nécessité d'intégrer des activités de renforcement de la confiance en soi dans le programme[34,35]	1. Comment évaluer le niveau de confiance des participants et mesurer le changement ? 2. Quels sont les changements attendus par les participants à l'issue du programme ? Quels sont les changements attendus par les clients à l'issue du programme ? 3. Existe-t-il des réseaux de femmes dont on peut tirer parti pour améliorer leur confiance ?	‣ Au niveau local, trouver des personnalités inspirantes avec des profils similaires, qui partageront leur expérience et inspireront confiance. ‣ Envisager de proposer une formation sur l'initiative individuelle ou d'intégrer certains de ces composants dans le programme pour renforcer la capacité de défendre ses propres intérêts, la résilience, la confiance en soi et la prise de risques[36]. ‣ Recenser les programmes précédents et actuels que les femmes ont suivi au niveau local pour renforcer leur confiance afin d'éviter de proposer le même programme et d'établir une référence pour élaborer le programme.
Voir à quel point il est important de saluer les progrès réalisés par les participants en matière de renforcement de la confiance en soi	1. Le fait de saluer les progrès réalisés par les participants au programme dans cette collectivité serait-il bénéfique pour les participants ou le programme ? 2. Est-il possible ou nécessaire de fournir un agrément reconnu à l'externe ? 3. Les membres de la famille (par exemple les hommes chefs de famille, les époux, etc.) devraient-ils être invités à certaines séquences ou à l'intégralité du programme pour renforcer le soutien et la reconnaissance ?	‣ Voir si une visibilité et une reconnaissance accrues contribueraient à renforcer la confiance en soi des participants au programme. ‣ Voir si les participants au programme apprécieraient de recevoir un agrément reconnu à l'externe. ‣ Envisager d'autoriser la famille ou les hommes chefs de famille à participer aux programmes ciblant les femmes afin que les femmes soient mieux à même de mettre en œuvre ce qu'elles ont appris à l'issue du programme[37,38]. ‣ Envisager d'organiser une cérémonie de remise de diplôme officielle. La reconnaissance externe et celle de la collectivité peuvent contribuer à améliorer la confiance et le sens du leadership des participants[39,40,41].

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
CONFIANCE ET LEADERSHIP *(suite)*		
Voir comment le fait de renforcer les compétences d'encadrement peut être bénéfique pour les participants et les résultats du programme	1. Quel est le niveau de compétences des participants en matière de leadership, d'assertivité et de résilience[42] ? 2. Comment vérifier si le programme s'est avéré efficace pour renforcer les compétences des participants en matière d'encadrement, d'assertivité et de résilience ?	‣ Évaluer l'expérience des participants en termes d'apprentissage, d'application et de partage ou de démonstration des connaissances et des compétences similaires à celles enseignées dans le programme. ‣ Voir quelles sont les attentes des participants et du client sur la façon dont les participants utiliseront et partageront ce qu'ils ont appris dans le programme. ‣ Définir des indicateurs clés de réussite pour mesurer l'amélioration des compétences d'encadrement.
Voir comment le fait de renforcer la capacité à résoudre les problèmes peut être bénéfique pour les participants et les résultats du programme	1. Quel est le niveau de compétence des participants en matière de résolution des problèmes[43] ?	‣ Créer des exemples pertinents, des études de cas, des questions qui permettront de renforcer les compétences en matière de résolution de problèmes et d'esprit critique.
ÉDUCATION ET COMPÉTENCES		
Examiner le profil démographique et les critères d'admission au programme	1. Quelles sont les différences types entre les participants, en termes de niveau d'instruction, de compétences et de connaissances requises pour participer au programme ?	‣ Voir s'il existe des disparités entre les sexes en termes de niveau d'instruction, de compétences et de connaissances requises pour le programme et trouver des façons de réduire ces disparités. ‣ Voir si une formation préalable est nécessaire pour les participants. ‣ Vérifier que les critères d'admission n'excluent pas ou ne dissuadent pas les participants (hommes et femmes).
RÉSEAUX		
Évaluer la viabilité du coaching et/ou du mentorat pour le programme	1. Le coaching et/ou le mentorat sont-ils réalisables ? 2. Les réseaux locaux de femmes pourraient-ils proposer des personnalités féminines inspirantes qui agiraient comme mentors/coachs ? 3. Les hommes accepteraient-ils d'être coachés/mentorés par des femmes ? 4. Les femmes accepteraient-elles d'être coachées en présentiel par des hommes ? 5. Les femmes coachs/mentors accepteraient-elles de se déplacer pour s'occuper des participants ?	‣ Trouver des coachs aux profils divers (notamment par sexe, race, tribu, religion ou appartenance politique). ‣ Voir s'il est possible d'associer les participants avec des mentors du sexe opposé.
Évaluer la nécessité de faire appel à des figures féminines inspirantes dans le programme[45]	1. A-t-on interviewé les parties prenantes de sexe féminin (public visé, formatrices, cadres) pour recenser les besoins et les préoccupations des femmes ? 2. La présence de personnalités féminines inspirantes améliorerait-elle la participation au programme ?	‣ Évaluer la présence de personnalités inspirantes qui encouragent les participantes dans leur vie quotidienne[44]. ‣ Au niveau local, trouver des personnalités inspirantes qui peuvent aider à répondre aux besoins et aux préoccupations des participants des deux sexes.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
RÉSEAUX *(suite)*		
Évaluer l'influence des réseaux sociaux et de l'apprentissage par les pairs sur le programme	1. Quelle influence ont les amis et la famille sur la capacité des femmes à mettre en application ce qu'elles ont appris dans le programme ?	‣ Envisager de proposer un réseautage pair-à-pair ou inter-entreprises en plus de la formation pour aider les participants à étendre leurs réseaux avec d'autres chefs d'entreprise, revendeurs, fournisseurs ou prêteurs[46]. ‣ Envisager de créer un réseau regroupant les personnes ayant participé au programme afin qu'elles puissent s'entraider et pérenniser le programme.
Recenser l'ensemble des programmes de la région qui ciblent les femmes ou intègrent la dimension de genre	1. Le marché local des programmes de renforcement des capacités est-il saturé ? Les mêmes personnes se voient-elles proposer les mêmes offres de formation de la part de plusieurs organisations ? 2. Quels sont les thèmes les plus populaires auprès des participants ? Quels thèmes ou modalités de mise en œuvre des programmes ne sont pas proposés ? Quelle est la qualité des programmes actuellement proposés en matière de renforcement des capacités ?	‣ Recenser les chevauchements et les synergies entre les programmes proposés et trouver une façon d'intégrer le programme ou d'établir un partenariat avec d'autres. ‣ Voir si un commanditaire serait susceptible de s'opposer à ce que vous établissiez un partenariat avec d'autres programmes ?
FINANCES ET RESSOURCES		
Dans le cadre de la formation des femmes chefs d'entreprise, envisager de proposer un accès à des solutions de financement	1. Comment le programme peut-il faciliter l'accès au financement ?	‣ Voir comment il est possible d'associer le programme à une aide ciblée des prêteurs qui cherchent activement des débouchés sur le segment de marché féminin[47]. Par exemple, on remarque que les femmes qui ont bénéficié à la fois d'une formation et d'une aide ciblée adoptent de bonnes pratiques, notamment en tenant la comptabilité et en s'appuyant davantage sur le crédit institutionnel. Le recours au crédit, principalement issu de sources informelles, a augmenté chez tous les bénéficiaires de ces programmes[48].
Voir l'accessibilité économique du programme pour le client et les participants	1. Y a-t-il un écart entre ce que les participants des deux sexes sont capables de payer pour le programme ? 2. Comment les commanditaires du programme peuvent-ils combler l'écart ?	‣ Demander aux participants potentiels s'ils seraient prêts ou non à payer et combien ils débourseraient ? ‣ Recourir autant que possible à des prestataires locaux pour réduire les coûts du programme. ‣ Rechercher des commanditaires potentiels pour le programme. ‣ Voir s'il est possible d'utiliser des options de formation en ligne ou hybrides pour alléger les frais liés à la logistique.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau familial		
RESPONSABILITÉS FAMILIALES		
Recenser les facteurs et les contraintes pour les personnes qui s'occupent des enfants	1. Quelle influence les responsabilités familiales liées à la garde des enfants ont-elles sur la disponibilité des participants et leur capacité à participer à un programme ? 2. Quel type de soutien lié à la garde des enfants pourrait permettre aux participants d'être présents et de participer pleinement au programme ? 3. Combien cela coûterait-il de fournir un service de garde d'enfants abordable et de bonne qualité ? 4. Si un service de garde d'enfants est proposé, doit-il être gratuit ou subventionné ?	‣ Consulter les parents susceptibles de participer au programme pour mieux connaître leurs besoins, leurs difficultés et leurs préférences en termes de garde d'enfants. ‣ Recenser les services de garde disponibles pour les participants qui sont à la fois parents et responsables de la garde des enfants. Examiner les aspects tels que la qualité, l'accessibilité financière, la disponibilité et la facilité d'accès/ la localisation pratique de la garderie, qui se situe à proximité ou de préférence à l'intérieur du site de formation, notamment si la formation dure toute la journée[49]. ‣ Envisager de fournir une option de transport sécurisée pour les allers et retours entre le site de formation et la garderie, au besoin. ‣ Envisager de fournir un espace pour l'allaitement et la lactation aux parents qui en ont besoin[50]. ‣ Selon les exigences des parents, le client peut décider de proposer une subvention pour la garde d'enfants, un bon de réduction ou des places gratuites ou à un tarif préférentiel dans une garderie située à proximité du site de formation.
PRISE DE DÉCISION/LIBERTÉ D'ACTION		
Voir quelles sont les personnes qui ont un rôle décisionnaire afin de les consulter pour le programme	1. Les participantes ont-elles besoin de l'autorisation de leur époux ou de leur famille pour participer ? Prennent-elles leurs décisions seules, en consultation avec des membres de la famille ou des partenaires de travail, conjointement avec des membres de la famille ou des partenaires de travail ou sont-elles incapables de peser sur la prise de décisions ? 2. Quel accès ont les individus aux produits et aux services susceptibles d'être référencés dans le programme ?	‣ Définir le rôle que jouent les femmes dans la prise de décisions et savoir quelles sont les personnes ou les outils disponibles lorsque ces décisions sont prises[51]. ‣ Voir quelle est la personne, dans le ménage, qu'il faut convaincre des avantages que retireront à la fois les hommes et les femmes en participant à ce programme. ‣ Dresser une liste des objections que la personne qui prend les décisions dans le ménage est susceptible de présenter, et préparer les réponses qui conviennent, y compris les avantages pour le ménage. ‣ Vérifier si les résultats souhaités du programme (comme l'indépendance financière grâce à la hausse de l'épargne personnelle) sont en adéquation avec la liberté d'action des participants (ont-ils la possibilité d'accéder à un compte épargne ou de l'utiliser) ?

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT DE

CONCEVOIR DES PROGRAMMES

Concevoir des programmes revient à concevoir des cadres qui englobent l'ensemble indissociable des expériences d'apprentissage, des activités et des supports permettant de renforcer les compétences et la confiance des participants. Le programme rend la stratégie de haut niveau plus concrète et tactique et constitue une feuille de route pour la compétence *Concevoir des expériences d'apprentissage*. Il fournit des objectifs d'apprentissage de niveau supérieur, un descriptif général des expériences d'apprentissage et un résumé des activités d'apprentissage dans le cadre d'une expérience d'apprentissage. Il précise la durée de chaque séquence de l'expérience d'apprentissage et indique comment mesurer la réalisation de chaque objectif pertinent. Les résultats de l'évaluation des besoins contribuent directement aux décisions prises au sujet de la conception du programme.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Concevoir des programmes* sont les suivants :

- Faire coïncider les objectifs d'apprentissage et les résultats en matière de performance afin que les participants puissent commencer à appliquer les nouvelles connaissances sur le terrain dès que possible.
- Organiser l'apprentissage en séquences pour optimiser l'assiduité.
- Définir et intégrer d'autres objectifs (développement personnel ou compréhension notamment), dans la mesure du possible.
- Définir les formats et les moyens de mise en œuvre les plus efficaces pour les participants.
- Définir une trajectoire spécifique pour chaque fonction ou expérience professionnelle/niveau d'éducation/niveau de compétence.
- Voir, au début du projet, s'il est possible de réutiliser certains éléments du programme afin d'élaborer plus efficacement les expériences et les supports.
- Indiquer les directives, les modèles et les ressources similaires afin de favoriser la cohérence pendant l'élaboration.
- Intégrer efficacement l'apprentissage cognitif et psychomoteur.
- Piloter et tester les divers éléments du programme avant le développement ou le déploiement complet de toutes les expériences et des supports.

Lorsque vous *concevez des programmes* intégrant la dimension de genre ou des programmes visant spécifiquement les femmes, n'oubliez pas d'intégrer des femmes dans l'équipe de conception afin de tenir compte de leur point de vue, notamment en choisissant des horaires qui leur permettent de s'acquitter de leurs responsabilités familiales, en renforçant leurs compétences en matière de confiance et d'encadrement et en comblant le fossé en termes d'éducation et de technologie.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau national		
TECHNOLOGIE		
Trouver des solutions numériques viables	1. Quelles solutions numériques amélioreraient l'apprentissage des participants des deux sexes (webinaires, réseaux sociaux) ? 2. Quel appui supplémentaire peut s'avérer nécessaire pour que les participants se familiarisent avec l'usage de la technologie choisie ?	‣ Associer des solutions à haut et à faible contenu technologique et des matériaux autodidactiques (par exemple des émissions radiophoniques et des livrets autodidactiques, des téléphones portables pour visionner les vidéos autodidactiques ou répondre à des quiz, des rappels par SMS et les réseaux sociaux pour favoriser l'apprentissage). ‣ Envisager de mettre à la disposition des participants des plateformes en ligne, telles que des groupes Facebook et LinkedIn afin qu'ils puissent partager les contacts professionnels et les réussites.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau individuel		
CONFIANCE ET LEADERSHIP		
Incorporer des activités pour renforcer la confiance, au besoin	1. Comment le programme peut-il intégrer des victoires à court terme et des activités sur la capacité à se relever après une erreur pour renforcer la confiance des femmes ?	‣ Cibler les activités qui renforcent la confiance, l'efficacité personnelle et la capacité des participants à surmonter les erreurs[52]. ‣ Proposer des possibilités pour mettre en pratique et renforcer ce qui a été appris.
Incorporer des activités pour renforcer les compétences d'encadrement, au besoin	1. Quelles activités (études de cas, jeux de rôle ou simulations) pouvez-vous inclure pour renforcer le leadership, l'assertivité et la résilience ?	‣ Le cas échéant, incorporer dans le programmes des objectifs en termes d'initiative individuelle[53].
Incorporer des activités pour renforcer les compétences en matière de résolution de problèmes	1. Quelles activités (études de cas, jeux de rôle ou simulations) pouvez-vous inclure pour favoriser l'esprit critique et la résolution de problèmes ?	‣ Utiliser de solides études de cas, qui font appel aux capacités d'analyse, de synthèse et d'évaluation des participants. ‣ Utiliser des questions et des exemples pour lesquels il n'y a pas une seule bonne réponse mais plusieurs points de vue possibles.
RÉSEAUX		
Incorporer du coaching et/ou du mentorat dans le programme	1. Quels coachs et/ou mentors utiliserez-vous dans le programme ? Comment les ferez-vous intervenir précisément ? 2. Comment bâtir la confiance entre le coach/mentor et le participant ?	‣ Recenser les meilleures façons d'organiser le mentorat (en présentiel, par téléphone ou en ligne), compte tenu des difficultés logistiques, sociales ou familiales susceptibles de limiter la participation.
Prévoir des personnalités féminines inspirantes	1. Qui peut être une source d'inspiration pour les participants ? 2. Des personnalités féminines inspirantes sont-elles également disponibles pour animer ?	‣ Décider comment intégrer au mieux les personnalités inspirantes (par exemple dans le cadre des présentations clés, comme soutien pendant les activités) ‣ Dans le programme, prévoir du temps pour les orateurs invités, comme des femmes chefs d'entreprise, pour aborder des sujets qui intéressent les entrepreneuses[54].
Prévoir des réseaux sociaux et de l'apprentissage par les pairs	1. Est-ce que le programme permet une interaction avec les dirigeants locaux ou les réseaux communautaires ou professionnels ?	‣ Intégrer des approches qui permettent le développement de réseaux ou qui s'appuient sur les réseaux existants[55].

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau familial		
DISPONIBILITÉ POUR PARTICIPER		
Examiner les contraintes des participants en termes de temps	1. Quel est l'horaire le mieux adapté pour la formation ? 2. Comment concevoir le programme de façon à intégrer des séances de formation plus courtes ?	‣ Fractionner un long programme unique couvrant plusieurs sujets en une série de programmes plus courts portant chacun sur un thème.
RESPONSABILITÉS FAMILIALES		
Créer des activités et des horaires qui permettent aux participants de s'acquitter de leurs responsabilités	1. Comment concilier les activités du programme et les responsabilités familiales des participants ?	‣ Incorporer des activités comme une aide aux devoirs pour les enfants scolarisés afin que les mères puissent participer au programme ‣ Programmer les séances en fonction des horaires scolaires. ‣ Prévoir des pauses pour l'allaitement et la lactation ‣ Fournir des repas pendant le programme pour alléger le travail domestique ‣ Donner aux participants la possibilité de faire leur travail de classe à la maison pour une meilleure flexibilité en termes d'horaires.
PRISE DE DÉCISION/LIBERTÉ D'ACTION		
Envisager de faire participer les membres de la famille qui décident ou non de la participation au programme	1. Comment le programme peut-il faire participer les membres influents de la famille ?	‣ S'il s'agit d'un programme ciblant les femmes, voir comment il est possible d'associer les hommes[56] du groupe familial, notamment en les invitant à participer au programme ou en leur expliquant les avantages qu'il y a à éduquer les femmes sur cette thématique.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT DE

CONCEVOIR DES EXPÉRIENCES D'APPRENTISSAGE

Concevoir des expériences d'apprentissage revient à planifier et à élaborer des expériences d'apprentissage. Il peut s'agir de créer un tutoriel en ligne de 15 minutes que l'apprenant exécute à son propre rythme, de mettre en place une plateforme sociale favorisant l'interaction entre les salariés ou de préparer une formation dispensée par un instructeur dans une salle de classe, voire dans un champ. Pour concevoir des expériences d'apprentissage, il faut d'abord bien comprendre les indicateurs de l'entreprise et les résultats attendus en matière de performance. L'intégralité du contenu et des activités doivent coïncider avec la réalisation de ces résultats et indicateurs. Les extrants de la phase *concevoir des expériences d'apprentissage* sont susceptibles d'inclure les guides des animateurs et des participants, les diapositives de présentation, la documentation de référence, les outils de travail, la formation en ligne, les matériaux autodidactiques, les outils, les posters ou autres supports d'apprentissage, les séances de formation des formateurs, la programmation des cours et la logistique.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Concevoir des expériences d'apprentissage* sont les suivants :

- Faire coïncider les objectifs d'apprentissage avec les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise.
- Inclure un contenu « indispensable à connaître » plutôt que « bon à connaître ».
- Présenter le contenu de manière claire et concise.
- Proposer des possibilités de mise en pratique fréquentes et efficaces.
- Créer des supports qui favorisent l'apprentissage.
- Créer des outils et des méthodes pour mesurer les nouvelles compétences et connaissances des participants.
- Créer des outils et des méthodes pour mesurer la proportion des apprentissages que les participants utilisent sur le terrain.
- Concevoir des expériences d'apprentissage qui permettent aux animateurs et aux participants d'atteindre leurs objectifs.
- Préparer la prestation.

Lorsque vous *concevez des expériences d'apprentissage* pour des programmes intégrant la dimension de genre ou des programmes visant spécifiquement les femmes, n'oubliez pas de prendre en considération le contenu, les activités et le type d'appui qui conviennent le mieux aux participants ayant des niveaux d'alphabétisation, d'instruction ou de confiance variables, et de programmer les horaires de cours de façon à concilier les responsabilités familiales et le temps passé à s'occuper des enfants.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau national		
NORMES SOCIALES ET CULTURELLES		
Utiliser un langage, des images et des exemples adaptés	1. Est-ce que le contenu et les supports du programme sont pertinents pour les hommes et les femmes ?	‣ Éviter les images stéréotypées des rôles masculins et féminins. Utiliser des exemples auxquels peuvent s'identifier les hommes et les femmes. ‣ Maintenir un équilibre adéquat en termes de représentation des sexes. ‣ Utiliser un langage non-professionnel, facile à comprendre, pour mobiliser à la fois les hommes et les femmes. ‣ Lors de la création du contenu, inclure un mélange équilibré de pronoms masculins et féminins.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
TECHNOLOGIE		
Concevoir des expériences d'apprentissage basées sur le numérique	1. Comment la technologie sélectionnée peut-elle favoriser au mieux les approches privilégiées par les participants des deux sexes en matière d'apprentissage ? 2. Le programme inclut-il des outils numériques qui pourront servir de référence à l'avenir ? Comment les outils numériques peuvent-ils favoriser l'application de l'apprentissage (partage des connaissances, soutien affectif, travail à domicile) ?	‣ Élaborer des vidéos d'apprentissage, des quiz, des tutoriels ou des rappels que les participants peuvent visualiser sur des téléphones standard ou des smartphones. ‣ Concevoir des outils numériques auxquels les participants peuvent facilement accéder après le programme.
INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE		
Choisir un animateur ou une animatrice, selon ce qui convient le mieux, et fournir une formation de sensibilisation aux questions de genre, le cas échéant	1. Vaut-il mieux un animateur ou une animatrice (ce que préfèrent les participants et/ou ce qui est culturellement accepté) ? 2. Les prestataires du programme sont-ils sensibles aux différences entre les hommes et les femmes ? 3. De quelles orientations ou formation sont susceptibles d'avoir besoin les prestataires du programme ?	‣ S'il n'y a pas d'animateur du sexe souhaité disponible, envisager des solutions numériques (assurer la formation par webinaire par exemple). ‣ Envisager de proposer aux animateurs une formation de sensibilisation aux questions de genre afin qu'ils aient davantage conscience des difficultés que les participants et les participantes sont susceptibles de rencontrer[57].
Utiliser les canaux et le langage adaptés pour faire connaître le programme	1. Quels sont les meilleurs canaux de distribution pour atteindre le public cible ? 2. Le langage du matériel promotionnel est-il adapté au groupe cible ?	‣ Utiliser à la fois les canaux de communication formels et informels pour rejoindre les personnes ayant le pouvoir décisionnaire dans les ménages, ainsi que les participants et les participantes. ‣ Identifier des dirigeants communautaires qui peuvent faire la promotion du programme. ‣ Utiliser une stratégie de marque et un langage explicite qui trouve un écho aussi bien auprès des hommes que des femmes et répond directement à leurs questions

Au niveau individuel

CONFIANCE ET LEADERSHIP		
Trouver des façons de saluer les réalisations des participants	1. Est-il possible de saluer les réalisations des participants via les médias, les cérémonies de récompense, etc. ?	‣ Envisager d'organiser une cérémonie de remise de diplôme. Si des photos sont prises pendant la cérémonie de remise de diplôme, voir s'il est prudent de partager ces photos ou les récits des participants dans la collectivité.
Incorporer des activités de renforcement de la confiance	1. Comment intégrer ou favoriser le renforcement de la confiance dans les activités d'apprentissage ?	‣ Inclure des exemples, des études de cas et des jeux de rôle qui renforcent la confiance en soi, l'efficacité personnelle et l'initiative individuelle[58]. ‣ Inclure des questions de débriefing pour renforcer la confiance en soi et la résilience.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
CONFIANCE ET LEADERSHIP *(suite)*		
Incorporer des activités de renforcement du leadership	1. Comment développer les compétences d'encadrement à travers les activités et les discussions de l'expérience d'apprentissage ? 2. Est-ce que les questions de débriefing incluent des questions sur le leadership, l'assertivité et la résilience ?	‣ Développer indirectement les compétences d'encadrement et un sentiment accru d'autonomisation à travers les activités de formation, telles que : · L'apprentissage en groupe où les femmes sont choisies comme leaders du groupe. · La promotion des interactions entre les femmes et les acteurs pertinents du marché et/ou pairs[59,60]. · Exemples, études de cas, jeux de rôle ou simulations.
ÉDUCATION ET COMPÉTENCES		
Examiner les niveaux d'instruction	1. Les matériaux éducatifs et promotionnels sont-ils adaptés au niveau d'instruction et d'alphabétisme des participants ?	‣ Utiliser un langage adapté au niveau d'instruction le plus faible susceptible d'être rencontré dans l'auditoire[61]. ‣ Envisager une remise à niveau ou une formation complémentaire s'il faut renforcer les niveaux d'instruction
RÉSEAUX		
Envisager le coaching et/ou le mentorat	1. Comment le coaching ou le mentorat peuvent-ils compléter les activités et les sujets proposés ?	‣ Intercaler le mentorat individuel et les séances en classe afin de maintenir l'engagement personnel et la motivation à un niveau élevé.
Envisager d'inviter des personnalités féminines inspirantes pour s'adresser aux participants	1. Les orateurs ont-ils un profil similaire à celui des participants ?	‣ Identifier des figures inspirantes qui ont fait leurs preuves[62] et qui peuvent encourager les participants à appliquer les concepts enseignés dans leurs propres entreprises[63]. ‣ Dans l'expérience d'apprentissage, prévoir un temps de parole pour que les figures inspirantes locales puissent s'adresser au groupe[64].
Inclure les réseaux sociaux et l'apprentissage par les pairs	1. Comment l'expérience d'apprentissage, de par sa conception, peut-elle encourager l'apprentissage par les pairs ?	‣ Concevoir des activités qui mettent à contribution les relations entre pairs pour inciter les participants à terminer le programme (par exemple en créant un programme où les participants se réunissent dans le village pour regarder la séance de formation et en discuter par la suite, comme s'il s'agissait d'un club de lecture). ‣ Inclure des activités où les participants travaillent en groupe pour résoudre le problème ou répondre à la question.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT

D'ANIMER LA FORMATION

L'*animation de la formation* peut prendre diverses formes. Il peut s'agir de coacher quelques personnes dans une salle de réunion, ou même sous un arbre, ou d'animer un webinaire avec des centaines de milliers de participants.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Animer la formation* sont les suivants :

- Créer un environnement propice à l'apprentissage.
- Fournir une expérience d'apprentissage agréable à vos participants.
- Faire en sorte que les participants se concentrent sur leur travail et fassent preuve de responsabilité dans leur apprentissage.
- Optimiser les possibilités d'interaction et de mise en pratique pour les participants.
- Adapter les expériences d'apprentissage aux besoins spécifiques des individus et des groupes.
- Aider les participants à atteindre efficacement les objectifs d'apprentissage fixés.

Lorsque vous *animez la formation* dans le cadre de programmes intégrant la dimension de genre ou de programmes visant spécifiquement les femmes, il est essentiel de tenir compte des questions d'égalité entre hommes et femmes. Les animateurs formés à la problématique du genre seront mieux préparés pour appréhender le contexte culturel en classe et répondre aux questions que les participantes sont susceptibles de poser[65], ainsi que pour favoriser le développement de la confiance en soi, du leadership, de l'assertivité, de la capacité à pouvoir plaider sa propre cause et de la résilience[66].

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau national		
NORMES SOCIALES ET CULTURELLES		
Utiliser un langage et des exemples adaptés	1. Le langage utilisé en cours est-il adapté au groupe	‣ Utiliser des analogies et des exemples pertinents pour répondre aux questions ou illustrer les concepts. ‣ S'assurer que les exemples et les analogies sont sensibles aux normes locales en matière de religion, de politique et de genre. ‣ Parler à un niveau équivalent au niveau d'instruction moyen du public ciblé. ‣ Rappeler aux animateurs et aux formateurs d'utiliser régulièrement des pronoms féminins ou d'utiliser un mélange équilibré de pronoms masculins et féminins.
Créer un environnement d'apprentissage intégrant la dimension de genre	1. Comment faire en sorte que les participants au programme se sentent plus à l'aise par rapport à l'environnement d'apprentissage ? 2. Comment les hommes et les femmes sont susceptibles de se comporter les uns vis-à-vis des autres pendant le cours ? 3. Quelles actions doivent être prises pour créer un environnement respectueux et libre de toutes formes d'intimidation et de harcèlement sexuel ?	‣ Envisager d'avoir recours à des animateurs des deux sexes lorsqu'on propose des programmes ciblant des femmes. ‣ Élaborer un code de bonne conduite pour les cours (des règles de base sur le respect des autres participants et de leurs opinions)[67]. ‣ Communiquer le code de bonne conduite au début du cours. ‣ Demander aux participants, aux prestataires et aux pairs des suggestions sur la manière de prévenir ou de résoudre les comportements perturbateurs et dresser une liste des moyens permettant d'y faire face.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
NORMES SOCIALES ET CULTURELLES *(suite)*		
Créer un environnement d'apprentissage intégrant la dimension de genre *(suite)*	4. Comment atténuer les comportements perturbateurs (des participants ou des membres de la famille) pendant les cours ? 5. Quelles mesures doivent être prises si des actes d'intimidation ou de harcèlement sexuel surviennent ?	‣ Agir contre tout comportement irrespectueux en se basant sur la liste des moyens permettant d'y faire face.

Au niveau individuel

CONFIANCE ET LEADERSHIP		
Encourager le développement de la confiance en soi et des compétences de leadership dans le cadre de l'apprentissage, au besoin	1. Comment renforcer la confiance en soi, l'efficacité personnelle et la capacité à surmonter les erreurs lorsqu'on anime la formation ? 2. Comment renforcer le leadership, l'assertivité, la capacité à défendre ses propres intérêts et la résilience lorsqu'on anime une formation ?	‣ Dans les classes mixtes, demander aux participants des deux sexes d'endosser des rôles d'encadrement dans des activités organisées en petit groupe afin d'acquérir de l'expérience et de se sentir capable de diriger un groupe. ‣ Dans les classes mixtes, demander aux hommes d'endosser des rôles subalternes ou des « rôles traditionnellement féminins » pour casser les stéréotypes. ‣ Encourager une discussion ouverte sur la « pertinence » de la confiance en soi et de l'efficacité personnelle pendant les débriefings et dans le cadre des débats sur les activités ou les thèmes. ‣ Faire un effort supplémentaire pour encourager les hommes et les femmes à participer aux discussions de groupe ou à diriger leurs équipes. ‣ Renforcer l'efficacité personnelle en demandant aux participants de faire des exposés en classe et de participer à des activités d'apprentissage par les pairs[68,69]. ‣ Développer la capacité à surmonter les erreurs en organisant des activités permettant aux participants de faire des erreurs dans un cadre sécurisé et d'apprendre de ces erreurs.
RÉSEAUX		
Inclure l'apprentissage entre pairs	1. Comment animer des activités pour encourager l'apprentissage entre pairs ?	‣ Encourager les participants à collaborer en créant des séquences de formation qui les obligent à travailler à deux ou à trois, à s'entraider et à partager leurs compétences techniques.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT DE

FAVORISER LE TRANSFERT DE L'APPRENTISSAGE

Favoriser le transfert de l'apprentissage consiste à proposer des activités et des supports permettant d'aider les participants à appliquer ce qu'ils ont appris chez eux ou au travail. Ces interventions de suivi comprennent notamment les messages électroniques, la rétroaction et l'encadrement réalisé par un responsable ou un mentor, les outils de travail, les forums de discussion, les outils en ligne, les occasions supplémentaires de mise en pratique et la reconnaissance des changements d'ordre comportemental.

En favorisant le transfert de l'apprentissage, on augmente la probabilité selon laquelle les participants continueront d'utiliser leurs nouvelles connaissances et compétences après la fin du programme. La conception et l'élaboration de cet élément doit commencer dès la conception des expériences d'apprentissage. C'est une phase/une compétence à part entière, car elle revêt une grande importance dans l'application de l'apprentissage.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Favoriser le transfert de l'apprentissage* sont les suivants :

- Se pencher sur la question du transfert pendant la phase d'évaluation des besoins.
- Concevoir et développer des supports pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- Préparer les coachs et les mentors pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- Positionner le contenu et les activités pendant le programme pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- Encadrer les activités de transfert de l'apprentissage.

Lorsque vous concevez des activités et des supports pour transférer l'apprentissage dans le cadre de programmes intégrant la dimension de genre ou de programmes visant spécifiquement les femmes, n'oubliez pas de tenir compte de ce dont les femmes ont besoin pour renforcer leur apprentissage. Les réseaux, l'appui apporté par les pairs, ainsi que le mentorat et le coaching sont particulièrement efficaces pour aider les femmes à mettre en application les acquis de la formation au travail et dans leur vie quotidienne. N'oubliez pas de programmer les séquences de formation en tenant compte des horaires de travail des participants et de leurs responsabilités familiales. Les facteurs à prendre en considération et les tâches sont identiques à ceux des phases *Concevoir des programmes* et *Concevoir des expériences d'apprentissage* et sont reproduites ici afin que vous puissiez les consulter rapidement.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau national		
RÉSEAUX		
Préparer les coachs et/ou les mentors pour favoriser le transfert de l'apprentissage.	1. Quels facteurs faut-il prendre en compte en matière de genre lorsqu'on associe les participants à des mentors ou des coachs ? 2. Quelles mesures incitatives peuvent utiliser les coachs/mentors pour inciter les participants à mettre en application leurs acquis ? Y a-t-il des différences entre les hommes et les femmes qui doivent être prises en compte ?	‣ S'assurer que les coachs/mentors/figures inspirantes sont disponibles sur le site afin d'aider les participants à développer leurs compétences. ‣ Utiliser des mentors pour les activités post-formation des participants. ‣ Fournir un accompagnement post-formation à des heures pratiques pour les participants. ‣ Développer les compétences des cadres en matière de coaching et les sensibiliser aux questions d'égalité des genres, afin qu'ils puissent mieux coacher les salariés qui reviennent une fois le programme terminé[70].

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
RÉSEAUX *(suite)*		
Encourager le réseautage et promouvoir les réseaux entre pairs et entre entreprises	1. Comment tirer parti de l'accès aux réseaux professionnels externes ? 2. Comment encourager l'appui apporté par les pairs après le programme ?	‣ Localiser les réseaux communautaires et professionnels existants. ‣ Prévoir du temps pour faire intervenir des dirigeants de réseaux professionnels ou communautaires locaux devant le groupe. ‣ Inviter les dirigeants de réseaux professionnels ou communautaires locaux à jouer le rôle de juges ou d'examinateurs pour les compétitions, les travaux ou les exposés organisés dans le cadre du programme. ‣ Envisager d'aider les participants à partir de leur propre réseaux regroupant les personnes ayant participé au programme.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT

D'ÉVALUER LA FORMATION

Dans cette phase d'*évaluation de la formation*, l'objectif global consiste à mesurer l'efficacité du programme de formation et à vérifier s'il a atteint les objectifs opérationnels et de performance. L'évaluation de la formation peut s'effectuer de différentes manières, notamment avec une enquête sur la réaction du participant, un test de connaissances, une démonstration des acquis, une comparaison de la performance avant et après le programme, et un calcul du retour sur investissement.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Évaluer la formation* sont les suivants :

- Recenser des mesures adaptées et réalistes pour chaque niveau d'évaluation.
- Élaborer une formation efficace pour les participants et leurs organisations.
- Prendre acte des modifications susceptibles d'être apportées pour améliorer les futures expériences d'apprentissage.

Lors de la conception et de la mise en œuvre des activités et des supports pour les programmes intégrant la dimension de genre ou les programmes visant spécifiquement les femmes, il est important d'utiliser des méthodes de collecte adaptées et de répertorier et d'évaluer les facteurs qui ont freiné et/ou favorisé la participation et l'adhésion des hommes et des femmes.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
Au niveau national		
NORMES SOCIALES ET CULTURELLES		
Recueillir des données ventilées par sexe et communiquer les résultats du programme d'une manière culturellement adaptée et intégrant la dimension de genre	1. Les méthodes de suivi et d'évaluation reflètent-elles les besoins des participants et permettent-elles aux hommes et aux femmes de s'exprimer librement ?	‣ Recueillir des données ventilées par sexe qui peuvent être utilisées dans l'analyse comparative entre les sexes ‣ Recueillir les données d'une manière permettant aux femmes et aux hommes de s'exprimer librement (donner par exemple aux femmes la possibilité de répondre aux questions sans que d'autres membres de la famille interviennent, autoriser les participants à venir accompagnés d'un ami de confiance pour les aider à répondre aux questions, et recueillir à la fois les résultats et le sentiment du participant à l'égard des résultats). ‣ Décider de la façon de communiquer les résultats du programme à plus long terme, compte tenu des normes culturelles et religieuses, de la situation politique et des convictions et comportements en matière de genre
TECHNOLOGIE		
Évaluer les solutions numériques utilisées dans le programme	1. Les solutions d'apprentissage numérique du programme ont-elles été efficaces ?	‣ Voir comment l'accès ou le manque d'accès à la technologie a favorisé ou limité l'apprentissage ?

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
TECHNOLOGIE *(suite)*		
Évaluer la viabilité des méthodes numériques pour recueillir les données d'évaluation	1. Quelle solutions numériques peut-on utiliser pour recueillir les données ?	‣ Tenir compte du niveau d'alphabétisation et des compétences numériques des participants lors de la conception des méthodes d'évaluation. ‣ Voir comment l'accès ou le manque d'accès des participants à la technologie est susceptible d'influer sur la collecte des données. ‣ Envisager d'associer des méthodes de collecte des données à haut et à faible contenu technologique pour veiller à ce que tous les profils démographiques du programme soient représentés de façon équitable.
SÉCURITÉ ET SÛRETÉ		
Voir s'il y a eu des problèmes de harcèlement sexuel pendant le programme	1. Y a-t-il eu des comportements perturbateurs vis-à-vis des participants et/ou des participantes pendant le programme et comment cela a-t-il influencé la présence, la participation ou l'encagement ?	‣ Répertorier les comportements perturbateurs vis-à-vis des participants lorsqu'ils surviennent et partager les enseignements tirés.
Évaluer la qualité du site	1. Le site était-il propice à l'apprentissage ? 2. Est-ce que l'on s'y sentait en sécurité ?	‣ Répertorier les avantages et les inconvénients que présentent les sites choisis et leur incidence sur les résultats et la participation au programme.

Au niveau individuel

CONFIANCE ET LEADERSHIP		
Évaluer les progrès réalisés en matière de confiance et de leadership, le cas échéant	1. Comment mesurer l'incidence de la formation sur l'acquisition des compétences et des connaissances et sur le développement personnel ?	‣ Demander aux participants s'ils pensent que leur confiance en eux et leurs compétences d'encadrement se sont renforcées grâce au programme et si cela a eu un effet sur la performance de leur entreprise ou la leur. Demander des preuves pour étayer leurs affirmations. ‣ Demander aux autres parties prenantes si elles ont remarqué une amélioration dans la confiance en soi des participants ou les compétences d'encadrement. Demander des preuves pour étayer leurs affirmations. ‣ Demander aux spécialistes des mesures et de l'évaluation leur avis sur la façon de mesurer au mieux les changements en termes de confiance en soi et de compétences d'encadrement

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
RÉSEAUX		
Évaluer l'efficacité du coaching et du mentorat	1. Comment faire la différence entre l'impact de la formation et celui des services de suivi ? 2. Les coachs et/ou mentors peuvent-ils faciliter la collecte des données d'évaluation ?	‣ Voir s'il est utile d'isoler les effets du coaching et/ou du mentorat sur le programme. ‣ Voir si les coachs ou mentors peuvent faciliter la collecte des données de manière efficace sans influencer outre mesure les résultats.
Évaluer l'efficacité du recours à des personnalités féminines inspirantes	1. Comment les personnalités inspirantes influencent l'inscription, la présence, l'engagement et l'achèvement du programme.	‣ Voir comment le recours à des personnalités inspirantes a influencé l'inscription, la présence, l'engagement actif et l'achèvement du programme.
Évaluer l'efficacité du réseautage (pair-à-pair ou inter-entreprises)	2. Comment faire la différence entre l'impact de la formation et celle du réseautage ?	‣ Mesurer et répertorier les effets du programme avant et après le démarrage du réseautage.

Au niveau familial

DISPONIBILITÉ POUR PARTICIPER/RESPONSABILITÉS FAMILIALES/ PRISE DE DÉCISION/LIVBERTÉ D'ACTION		
Voir comment les facteurs familiaux des femmes influencent leur capacité à transférer l'apprentissage	1. Est-ce que vos questions d'évaluation tiennent compte des difficultés familiales rencontrées par les femmes lorsqu'elles mettent en pratique les acquis de la formation ?	‣ Voir si les femmes sont en mesure de s'absenter de leur travail ou de se soustraire à leurs obligations domestiques pour bénéficier de l'accompagnement post-formation. ‣ Évaluer la capacité des femmes à prendre des décisions concernant la participation à l'accompagnement post-formation. ‣ Inclure des questions sur la façon dont les contraintes de temps, le site choisi et les responsabilités vis-à-vis des enfants ont influencé la capacité des participants à appliquer les acquis de la formation.

RÉFÉRENCES

1 Wodon, Quentin et Benedicte De La Briere. 2018. "The Cost of Gender Inequality Unrealized Potential: The High Cost of Gender Inequality in Earnings". Groupe de la Banque mondiale. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29865/126579-Public-on-5-30-18-WorldBank-GenderInequality-Brief-v13.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2 Ellingrud, Kweilin, Krishnan, Mekala et Anu Madgavkar. 2016. "Miles to Go: Stepping up Progress Toward Gender Equality." McKinsey Global Institute, septembre 2016. Consulté en février 2020. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/Women%20matter/Miles%20to%20go%20Stepping%20up%20progress%20toward%20gender%20equality/Miles-to-go-Stepping-up.ashx

3 Société financière internationale. 2016. "MSME Finance Gap: Assessment of the Shortfalls and Opportunities in Financing Micro, Small and Medium Enterprises in Emerging Markets." https://www.smefinanceforum.org/sites/default/files/Data%20Sites%20downloads/MSME%20Report.pdf

4 Ellingrud, Kweilin, Krishnan, Mekala et Anu Madgavkar. 2016. "Miles to Go: Stepping up Progress Toward Gender Equality," McKinsey Global Institute, septembre 2016. Consulté en février 2020. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/Women%20matter/Miles%20to%20go%20Stepping%20up%20progress%20toward%20gender%20equality/Miles-to-go-Stepping-up.ashx

5 Le plus faible taux de participation des femmes s'explique notamment par les responsabilités disproportionnées en termes de garde d'enfants, l'absence de moyens de transports sécurisés et abordables, et les obstacles juridiques. « Les Femmes, l'Entreprise et le Droit » 2019. Banque mondiale. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31327/WBL2019FR.pdf?sequence=5&isAllowed=y

6 Un accompagnement post-formation/post-programme personnalisé, sur le terrain, sous forme de coaching ou de mentorat, aide les femmes à mettre en pratique leurs acquis dans la vie réelle ou face à des problèmes réels.
   a) Le coaching permet aux femmes de mettre en application les connaissances acquises pendant le programme dans leur étude de viabilité. Il est généralement d'une durée courte et déterminée, structuré et axé sur des domaines ou des questions de développement spécifiques pour atteindre des objectifs immédiats précis.
   b) Une formation qui incorpore un programme de mentorat dispensé en parallèle et à l'issue de la formation en classe donne de meilleurs résultats. Le mentorat peut se faire en présentiel ou au téléphone.

   Grâce à la formation du Gender Innovation Lab en matière d'initiative individuelle, le nombre de petites entreprises appartenant à des femmes augmente de façon remarquable au Togo. Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank." Juillet 2018. http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf

7 Pourquoi ces types de facteurs ?
   Les facteurs qui influencent chaque participant au programme se déclinent à plusieurs niveaux : au niveau global, il y a la société dans laquelle la personne vit ; au niveau intermédiaire, il y a l'unité familiale à laquelle la personne appartient, et au niveau individuel, il y a les qualités et les caractéristiques de la personne.
   Les facteurs d'influence ont été regroupés sous trois niveaux :
   - Niveau général – Ce sont les facteurs ordinaires que l'on retrouve dans toute analyse de marché ou analyse des facteurs PESTLE (politique, économique, social, technologique, législatif et écologique). Dans le cadre de cette annexe, les intitulés des facteurs ont été modifiés et les facteurs de la sûreté et de la sécurité ont été ajoutés, car ils comportent leur propre lot de défis sur les marchés émergents.
   - Niveau intermédiaire – Il s'agit principalement de facteurs liés au rôle des femmes dans la famille et de ses effets sur la capacité à travailler / étudier à l'extérieur de la famille. Ces facteurs sont issus de la méta-analyse réalisée par l'équipe chargée de la problématique hommes-femmes.
   - Niveau individuel – il s'agit des caractéristiques personnelles qui influent sur la capacité d'un participant à apprendre et à mettre en application les connaissances et les compétences. Elles varient considérablement d'une personne à l'autre. Une fois encore, elles sont issues des analyses réalisées par l'équipe chargée de la problématique hommes-femmes.

   Les facteurs constituent le prisme à travers lequel examiner et modifier les tâches courantes d'un spécialiste de la performance et de la formation œuvrant sur les marchés émergents. Tous les facteurs ne s'appliqueront pas à toutes les situations ; néanmoins, l'utilisation des facteurs lors des phases de planification, d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme peut faire apparaître les obstacles potentiels à son bon déroulement.

8 Indépendamment du PIB par habitant, il existe une forte corrélation négative entre la peur de l'échec et la probabilité qu'une femme crée une nouvelle entreprise. Les femmes sont moins susceptibles de prendre le risque que les hommes. Le renforcement de la confiance en soi, de l'efficacité personnelle et de la capacité à surmonter les erreurs est primordial pour la réussite des femmes chefs d'entreprise. Le leadership, l'assertivité, l'efficacité personnelle et la résilience sont des caractéristiques clés des entrepreneurs qui réussissent. "Chile Emprendedora: Promoting Women in Dynamic Business," Claudia Piras, Économiste en chef du développement social, Groupe des questions liées à la problématique hommes-femmes et à la diversité, Banque interaméricaine de développement, 6 avril 2011.

9 L'apprentissage entre pairs est un élément essentiel de la pérennité et des résultats de croissance pour les entrepreneurs. Observation d'IFC.

10 Klugman, Jeni, Hanmer, Lucia, Twigg, Sarah, Hasan, Tazeen, McCleary-Sills, Jennifer et Julieth Santamaria. 2014. "Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity." Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC. Disponible à l'adresse suivante : https://www.worldbank.org/en/topic/gender/publication/voice-and-agency-empowering-women-and-girls-for-shared-prosperity

11 Un accompagnement post-formation/post-programme personnalisé, sur le terrain, sous forme de coaching ou de mentorat, pour aider les femmes à mettre en pratique leurs acquis dans la vie réelle ou face à des problèmes réels.
   a) Le coaching permet aux femmes de mettre en application les connaissances acquises pendant le programme dans leur étude de viabilité. Il est généralement d'une durée courte et déterminée, structuré et axé sur des domaines ou des questions de développement spécifiques pour atteindre des objectifs immédiats précis.
   b) Une formation qui incorpore un programme de mentorat dispensé en parallèle et à l'issue de la formation en classe donne de meilleurs résultats. Le mentorat peut se faire en présentiel ou au téléphone.

   Grâce à la formation du Gender Innovation Lab en matière d'initiative individuelle, le nombre de petites entreprises appartenant

à des femmes augmente de façon remarquable au Togo. Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank," juillet 2018. http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf

12 L'égalité des sexes est non seulement un impératif social et moral, mais aussi une nécessité économique. Selon une étude récente de la Banque mondiale, à l'échelle mondiale, les écarts de revenus tout au long de la vie entre les hommes et les femmes amputent la richesse des pays de 160 000 milliards de dollars. Néanmoins, les entreprises prennent de plus en plus conscience du fait qu'elles peuvent obtenir un avantage concurrentiel supérieur et augmenter leurs bénéfices en ciblant les femmes en tant que salariées, entrepreneuses, consommatrices et chefs d'entreprise. IFC a depuis longtemps adopté une approche globale pour réduire les inégalités entre les sexes en créant des partenariats pour favoriser l'embauche des femmes et améliorer leurs conditions de travail, contribuer à élargir l'accès aux services financiers pour les femmes, en investissant dans les technologies novatrices qui permettent d'offrir de plus larges choix aux consommatrices et en travaillant avec des partenaires pour proposer aux entrepreneuses une formation à la gestion et à la direction d'entreprise. Pour de plus amples informations visiter le site : https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/

13 Société financière internationale, 2019. "Moving toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital". https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/gender-balance-in-emerging-markets

14 Dans le cas de la Banque de Palestine, les participants avaient plutôt tendance à suivre la formation en ligne qu'en présentiel. Si les sessions en lignes étaient moins attrayantes, il était néanmoins possible de suivre la formation en cas d'accès limité. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." Société financière internationale, Washington, DC. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

15 "Preventing Violence Against Women in Transport Systems." 8 mars 2016. Banque mondiale, Washington, DC. Disponible sur le site : http://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/03/08/preventing-violence-against-women-in-transport-systems

16 À titre d'exemple, d'après une étude réalisée par la Banque mondiale en Cisjordanie et à Gaza, les restrictions géographiques et sociales limitent la capacité des femmes à se déplacer à l'extérieur de leurs communautés locales, ce qui réduit encore plus les possibilités de croissance des entreprises chez les femmes que chez les hommes. Reportage de la Banque mondiale, 31 mars 2011. "Mobility Restrictions and Labor Market Dynamics in Conflict-Affected West Bank and Gaza." Disponible sur le site : https://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/03/31/mobility-restrictions-and-labor-market-dynamics-in-conflict-affected-west-bank-and-gaza

17 Un accompagnement post-formation/post-programme personnalisé, sur le terrain, sous forme de coaching ou de mentorat, aide les femmes à mettre en pratique leurs acquis dans la vie réelle ou face à des problèmes réels.

a) Le coaching permet aux femmes de mettre en application les connaissances acquises pendant le programme dans leur étude de viabilité. Il est généralement d'une durée courte et déterminée, structuré et axé sur des domaines ou des questions de développement spécifiques pour atteindre des objectifs immédiats précis.
b) Une formation qui incorpore un programme de mentorat dispensé en parallèle et à l'issue de la formation en classe donne de meilleurs résultats. Le mentorat peut se faire en présentiel ou au téléphone.

Grâce à la formation du Gender Innovation Lab en matière d'initiative individuelle, le nombre de petites entreprises appartenant à des femmes augmente de façon remarquable au Togo. Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank," juillet 2018. http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf

18 Ibid.

19 Société financière internationale. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

20 David K. Evans, Fei, 2018. "What Works to Improve Access and Quality of Girls' Education: The Missing Evidence." Banque mondiale,10 avril. Dans le cadre d'initiatives pilotes ciblant des adolescentes en Haïti, au Libéria et au Rwanda, une allocation périodique subordonnée à la présence et la ponctualité était versée pour compenser les frais de participation, y compris les frais de transport et le manque à gagner.

21 L'allocation périodique peut présenter des inconvénients. Si elle permet aux plus pauvres de participer, elle peut également avoir un effet pervers. Certains participants sont susceptibles d'être davantage attirés par l'argent que par les objectifs du projet. Adolescent Girls Initiative. A Resource Guide. Design. Promoting young women's inclusion. Disponible au : https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html

22 L'accès à des services de garde d'enfants d'un coût abordable, fiables et de bonne qualité profite à tous. Il améliore les résultats des enfants sur le plan physique et cognitif, augmente les perspectives d'emploi pour les femmes, accroît la productivité et les bénéfices des entreprises et favorise la croissance socio-économique. Société financière internationale. 2019. « Relever le défi de la garde d'enfants : arguments économiques en faveur d'aides de l'employeur pour la garde d'enfants ». https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare

23 C'est souvent aux femmes qu'il incombe de s'occuper des autres membres de la famille. Les mères, en particulier, sont fréquemment chargées de garder les enfants. Il est nécessaire de se renseigner sur l'âge des mères et des pères dans le pays où votre projet est proposé, ainsi que sur les services de garderie disponibles pour les participantes. La nécessité de garder les enfants est susceptible de limiter la capacité des femmes à suivre une formation ou à y participer ; il est possible que les effets positifs engendrés par la fourniture d'un service de garderie qui permettrait aux femmes de se concentrer sur l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, l'emportent sur le coût de ce service, qui est souvent minime. Selon l'Adolescent Girls Initiative, il est possible d'intégrer la garde d'enfants à un coût relativement faible dans les projets de formation axés sur les compétences. Dans le cadre d'un projet géré par l'Adolescent Girls Initiative au Libéria, les frais mensuels de garderie s'élevaient à moins de 5 $ par étudiante. Selon le contexte, la garde d'enfants peut constituer un élément abordable du projet et compenser largement son coût lorsqu'on s'efforce d'atteindre des jeunes femmes vulnérables. Adolescent Girls Initiative. A Resource Guide. Design. Promoting young women's inclusion. Disponible sur le site : https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html

24 54 % des femmes des pays à revenu faible ou intermédiaire utilisent désormais l'Internet mobile et les disparités entre hommes et femmes se réduisent. Les femmes sont 20 % moins susceptibles que les hommes d'utiliser l'internet mobile, contre 27 % en 2017. Cette baisse s'explique principalement par une amélioration en Asie du Sud, où l'écart entre hommes et femmes s'est réduit de 16 points de pourcentage. Malgré ces progrès, il reste d'importantes disparités entre hommes et femmes dans l'utilisation de l'internet mobile, avec 300 millions de femmes en moins qui accèdent à l'internet au moyen de la téléphonie mobile. Cet écart reste le plus

important en Asie du Sud, à 51 %. Il est relativement stable dans d'autres régions comme l'Afrique subsaharienne, qui se classe au deuxième rang avec un écart d'utilisation de 37 % entre hommes et femmes. L'écart sous-jacent en termes de possession d'un téléphone portable reste en grande partie inchangé, les personnes toujours non connectées s'avérant difficiles à toucher. Dans l'ensemble des pays à revenu faible ou intermédiaire, les femmes sont 8 % moins susceptibles que les hommes de posséder un téléphone portable, ce qui représente 165 millions de femmes en moins possédant un téléphone portable par rapport aux hommes. GSMA, 2020, « Rapport 2020 sur les inégalités entre hommes et femmes dans la téléphonie mobile ». https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2020/03/GSMA-The-Mobile-Gender-Gap-Report-2020_KeyFacts_French.pdf

25 Dans le cas de la Banque de Palestine, les participants avaient plutôt tendance à suivre la formation en ligne qu'en présentiel. Si les sessions en lignes étaient moins attrayantes, il était néanmoins possible de suivre la formation en cas d'accès limité. Société financière internationale. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

26 En ayant une idée précise de la façon dont fonctionnent les participants au programme au quotidien, vous pouvez prendre des décisions plus éclairées en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre du programme de formation et l'aligner plus concrètement sur les préférences de formation et les objectifs personnels des participants au programme pour l'avenir. Rapport sur le développement dans le monde 2012 : l'égalité des sexes et le développement, La Banque mondiale, Washington, DC

27 Observation d'IFC.

28 En fonction du contexte culturel, le choix d'un animateur ou d'une animatrice peut s'avérer primordial dans la réussite du programme.

29 Les Femmes, l'Entreprise et le Droit. 2019. Banque internationale pour la reconstruction et le développement, La Banque mondiale, Washington, DC. https://wbl.worldbank.org/

30 Dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, les femmes sont 20 % moins susceptibles que les hommes d'utiliser l'internet mobile, ce qui fait que 300 millions de femmes en moins accèdent à l'internet au moyen de la téléphonie mobile. Dans l'ensemble des pays à revenu faible ou intermédiaire, les femmes sont également 8 % moins susceptibles que les hommes de posséder un téléphone portable, ce qui représente 165 millions de femmes en moins possédant un téléphone portable par rapport aux hommes. GSMA, 2020, « Rapport 2020 sur les inégalités entre hommes et femmes dans la téléphonie mobile ». https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2020/03/GSMA-The-Mobile-Gender-Gap-Report-2020_KeyFacts_French.pdf

31 Ibid.

32 Une utilisation judicieuse des nouvelles technologies peut permettre aux participants dont les déplacements sont limités de participer au programme et aux activités post-formation. Société financière internationale. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

33 À titre d'exemple, d'après une étude réalisée par la Banque mondiale en Cisjordanie et à Gaza, les restrictions géographiques et sociales limitent la capacité des femmes à se déplacer à l'extérieur de leurs communautés locales, ce qui réduit encore plus les possibilités de croissance des entreprises chez les femmes que chez les hommes. Banque mondiale. 31 mars 2011. "Mobility Restrictions and Labor Market Dynamics in Conflict-Affected West Bank and Gaza." Disponible sur le site : https://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/03/31/mobility-restrictions-and-labor-market-dynamics-in-conflict-affected-west-bank-and-gaza

34 À l'échelle mondiale, le niveau de confiance des femmes dans leurs propres capacités en tant que chefs d'entreprise est inférieur à celui de leurs homologues masculins. "Global Entrepreneurship Monitor 2016/17 Women's Report." https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/images/news/announcements/GEM-2016-2017-Womens-Report.pdf, consulté le 12 février 2020.

35 Indépendamment du PIB par habitant, il existe une forte corrélation négative entre la peur de l'échec et la probabilité qu'une femme crée une nouvelle entreprise. Les femmes sont moins susceptibles de prendre le risque que les hommes. Le renforcement de la confiance en soi, de l'efficacité personnelle et de la capacité à surmonter les erreurs est primordial pour la réussite des femmes chefs d'entreprise. Le leadership, l'assertivité, l'efficacité personnelle et la résilience sont des caractéristiques clés des entrepreneurs qui réussissent. "Chile Emprendedora: Promoting Women in Dynamic Business." Claudia Piras, Économiste en chef du développement social, Groupe des questions liées à la problématique hommes-femmes et à la diversité, Banque interaméricaine de développement, 6 avril 2011.

36 Il a été démontré que la formation à l'initiative individuelle avait plus d'impact sur la croissance de l'entreprise qu'une simple formation en entrepreneuriat (augmentation de 40 % des bénéfices, par rapport au groupe témoin et 5 % d'impact pour la formation classique en entrepreneuriat). La formation à l'initiative personnelle a amélioré la capacité à se relever après une erreur. Grâce à la formation du Gender Innovation Lab en matière d'initiative individuelle, le nombre de petites entreprises appartenant à des femmes augmente de façon remarquable au Togo. Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank," juillet 2018. http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf

37 La reconnaissance du conjoint joue un rôle primordial. La présence des conjoints dans les programmes ciblant les femmes est susceptible d'améliorer la diffusion des connaissances. Une présence masculine peut modifier la nature et la profondeur des débats pendant la formation dans la mesure où les hommes apportent leurs propres compétences et expérience lors de l'événement. Par ailleurs, si le conjoint participe à la formation, le couple pourra discuter du contenu de la formation à la maison. Une formation à la gestion et à la dimension de genre peuvent également réduire les conflits au sein du foyer, comme l'oppression ressentie dans la relation. Ainsi, les femmes participent davantage aux décisions importantes qui concernent le ménage et l'entreprise. "The impact of gender and business training for female microfinance clients in Vietnam," non publié. 2014. https://pdfs.semanticscholar.org/e3b4/53180f944417a6ebd367b13a47e5690a1911.pdf

38 La formation dispensée aux femmes semble avoir davantage d'effets positifs sur la capacité de négociation lorsque le conjoint est également invité. Société financière internationale. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

39 Dans le cas de la Banque de Palestine, les femmes ont été récompensées individuellement, lors d'une cérémonie de remise de diplôme officielle, par le PDG de la Banque de Palestine, le représentant d'IFC dans le pays et des responsables gouvernementaux. Pendant la cérémonie, les participants devaient présenter leur modèle d'entreprise et ils ont reçu un certificat de présence et ont été salués par des personnalités locales. Ces activités, qui ont contribué à renforcer la confiance des femmes et leur sens du leadership, seront poursuivies à l'avenir. Société financière internationale. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_ FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

40 EY, 2013. "Women: The Next Emerging Market. Supporting Women to Fulfill their Potential." Disponible sur le site : https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/growth/WomenTheNextEmergingMarket.pdf

41 À titre d'exemple, le Network for Teaching Entrepreneurship décerne des récompenses aux jeunes entrepreneurs (Youth Entrepreneurship Awards) dans les pays où il est présent.

42 Le leadership, l'assertivité, l'efficacité personnelle et la résilience sont des caractéristiques clés des entrepreneurs qui réussissent. https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2018/01/18/new-mindset-increased-profits-lessons-from-an-innovative-entrepreneurial-training-in-togo

43 Compétence essentielle chez les entrepreneurs, la capacité à résoudre les problèmes fait souvent défaut chez les femmes. Une formation concrète ciblant les secteurs d'activité des femmes peut contribuer à développer la capacité à résoudre les problèmes et l'esprit critique. Observation d'IFC.

44 En l'absence de personnalités inspirantes qui les encouragent au sein de la famille, les femmes peuvent se montrer réticentes à l'idée de suivre la formation. Dr Ute Stephan. 2011. "Culture's Consequences for Entrepreneurship: Recent Findings and Future Directions," Université de Sheffield, Institute of Work Psychology & Centre for Regional Economic and Enterprise Development. https://www.uis.no/getfile.php/1352966/Forskning/Senter%20for%20Innovasjonsforskning/Stephan_culture-eship_Stava_08122011%20%282%29.pdf

45 L'apprentissage entre pairs est un élément essentiel de la pérennité et des résultats de croissance pour les entrepreneurs. Observation d'IFC.

46 La présence des pairs est susceptible d'influer sur l'expérience d'une femme en classe. Il est possible qu'elle se sente plus confiante sur le plan entrepreneurial dans un environnement plus porteur ou qu'elle ressente davantage la pression, lorsqu'elle est entourée par des pairs, pour assimiler les matériaux couverts. En fait, le fait d'avoir une amie comme partenaire d'apprentissage est susceptible de renforcer le réseau social sur lequel s'appuie une femme une fois la formation terminée. Cet appui comprend notamment l'aide financière, des informations ou même des encouragements permanents pour s'efforcer d'atteindre les objectifs entrepreneuriaux. À titre d'exemple, dans une étude cas de la BID au Pérou, les femmes ont été invitées à participer à la formation avec un ou une ami(e). Lors du processus d'évaluation (quatre mois après la formation), les participantes ont signalé des différences au niveau du comportement entrepreneurial, y compris une hausse du volume d'activité et des plans d'affaires mieux définis pour accroître les recettes. Par ailleurs, les participantes ont signalé une hausse importante du revenu et des dépenses du ménage et elles étaient moins susceptibles d'indiquer « femme au foyer » comme profession.

47 L'accès au capital de démarrage booste la productivité des femmes ; néanmoins, les entreprises appartenant à des femmes accèdent généralement plus difficilement aux financements que celles gérées par des hommes. Il est donc important qu'une formation destinée à des femmes propose également des possibilités d'accès au financement. Sara Johansson de Silva, Pierella Paci et Josefina Posadas. 2014. "Lessons Learned and Not Yet Learned from a Multi-country Initiative on Women's Economic Empowerment," études de la Banque mondiale, Washington, DC.

48 Par exemple, la formation a été dispensée en complément des microcrédits. "The Impact of Gender and Business Training for Female Microfinance Clients in Vietnam," non publié. 2014.

49 La nécessité de garder les enfants est susceptible de limiter la capacité des femmes à suivre une formation ou à y participer. Il est possible que les effets positifs engendrés par la fourniture d'un service de garderie qui permettrait aux femmes de se concentrer sur l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, l'emportent sur le coût de ce service, qui est souvent minime. Selon l'Adolescent Girls Initiative, il est possible d'intégrer la garde d'enfants à un coût relativement faible dans les projets de formation axés sur les compétences. Dans le cadre d'un projet géré par l'AGI au Libéria, les frais mensuels de garderie s'élevaient à moins de 5 $ par étudiante. Selon le contexte, la garde d'enfants peut constituer un élément abordable du projet et compenser largement son coût lorsqu'on s'efforce d'atteindre des jeunes femmes vulnérables. Adolescent Girls Initiative. A Resource Guide. Design. Promoting young women's inclusion. Disponible au : https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html

50 Société financière internationale. 2019. « Relever le défi de la garde d'enfants : arguments économiques en faveur d'aides de l'employeur pour la garde d'enfants ». https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare

51 Klugman, Jeni, Hanmer, Lucia, Twigg, Sarah, Hasan, Tazeen, McCleary-Sills, Jennifer et Julieth Santamaria. 2014. "Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity." Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC. Disponible à l'adresse suivante : https://www.worldbank.org/en/topic/gender/publication/voice-and-agency-empowering-women-and-girls-for-shared-prosperity

52 Il a été démontré que les femmes avaient moins confiance en elles. Les programmes souhaitant intégrer la dimension de genre devront peut-être intégrer davantage d'activités sur le renforcement de la confiance pour atteindre les mêmes niveaux d'efficacité chez les hommes et les femmes.

53 La formation à l'initiative individuelle est une approche qui permet de développer l'efficacité personnelle, la résilience, la confiance en soi et la prise de risque. Il a été démontré que la formation à l'initiative individuelle avait plus d'impact sur la croissance de l'entreprise qu'une simple formation en entrepreneuriat (augmentation de 40 % des bénéfices, par rapport au groupe témoin et 5 % d'impact pour la formation classique en entrepreneuriat). La formation à l'initiative personnelle a amélioré la capacité à se relever après une erreur. "Gender Innovation Lab, Personal initiative training Leads to the remarkable growth of a woman-owned small business in Togo." Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank," July 2018. http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf

54 Une culture basée sur la solidarité sociale envisage l'entrepreneuriat de manière positive. À titre d'exemple, les chefs d'entreprise russes et chinois ont plus d'entrepreneurs dans leurs familles et parmi leurs amis d'enfance que d'autres personnes par ailleurs semblables, ce qui laisse à penser que l'environnement social a aussi son importance (Banque mondiale 2012c). IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

55 Les réseaux contribuent de diverses façons à l'épanouissement des femmes : échange des connaissances entre les différents groupes d'âge, storytelling réussi, partage des connaissances et résolution des difficultés. Sadeq, Tareq, Muhannad Hummed et Steven Glover. 2011. "Policies to Promote Female Entrepreneurship in the Palestinian Territory." Jerusalem: MAS (Palestine Economic Policy Research Institute). Disponible sur le site : https://library.palestineeconomy.ps/public/files/server/20152201112434-1.pdf

56 Mobiliser les hommes d'une autre manière pour appuyer le processus de renforcement de la confiance. Si les hommes comprennent les fondements du programme, ils se montreront peut-être davantage compréhensifs vis-à-vis des femmes qui souhaitent y participer. Observation d'IFC.

57 Par exemple, ce projet d'IFC à Gaza et en Cisjordanie comprenait des « ateliers de sensibilisation aux questions de genre » pour les formateurs, y compris des stratégies de formation et d'animation visant à soutenir précisément les femmes chefs d'entreprise. IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

58 La formation à l'initiative individuelle est une approche qui permet de développer l'efficacité personnelle, la résilience, la confiance en soi et la prise de risque. Il a été démontré que la formation à l'initiative individuelle avait plus d'impact sur la croissance de l'entreprise qu'une simple formation en entrepreneuriat (augmentation de 40 % des bénéfices, par rapport au groupe témoin et 5 % d'impact pour la formation classique en entrepreneuriat). La formation à l'initiative personnelle a amélioré la capacité à se relever après une erreur. Grâce à la formation du Gender Innovation Lab en matière d'initiative individuelle, le nombre de petites entreprises appartenant à des femmes augmente de façon remarquable au Togo. Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank," July 2018. http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf

59 Simel Esim. 2001 "See How They Grow: Business Development Services for Women's Business Growth," Centre international de recherche sur les femmes. Disponible sur le site : https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2016/10/See-How-they-Grow-Business-Development-Services-for-Womens-Business-Growth.pdf

60 Un projet réalisé par IFC avec la Banque de Palestine en Cisjordanie et à Gaza a montré que la formation au leadership est plus efficace lorsqu'elle est intégrée tout au long de la formation plutôt que lorsqu'elle est dispensée lors de séances individuelles. Les séances sur le leadership dispensées sous forme de coaching, l'interaction individualisée et les interventions des orateurs invités sont les approches qui ont le plus inspiré les femmes. Les participantes ont signalé qu'elles préféraient les femmes dirigeantes (comme oratrices) dont l'expérience et le profil rencontraient un écho auprès d'elles. IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

61 L'Association internationale de développement (IDA) œuvre pour élargir l'accès des filles à l'éducation, mais 31 millions d'entre elles sont toujours déscolarisées. La différence dans l'éducation de base peut constituer un obstacle tout au long de la vie des femmes.

62 Lors de la conception du programme, il est nécessaire de voir si des personnalités féminines inspirantes sont disponibles pour intervenir auprès des participantes. En l'absence de personnalités inspirantes qui les encouragent au sein de la famille, les femmes peuvent se montrer réticentes à l'idée de suivre la formation. Dr Ute Stephan. 2011. "Culture's Consequences for Entrepreneurship: Recent Findings and Future Directions," Université de Sheffield, Institute of Work Psychology & Centre for Regional Economic and Enterprise Development. https://www.uis.no/getfile.php/1352966/Forskning/Senter%20for%20Innovasjonsforskning/Stephan_culture-eship_Stava_08122011%20%282%29.pdf

63 Une culture basée sur la solidarité sociale envisage l'entrepreneuriat de manière positive. À titre d'exemple, les chefs d'entreprise russes et chinois ont plus d'entrepreneurs dans leurs familles et parmi leurs amis d'enfance que d'autres personnes par ailleurs semblables, ce qui laisse à penser que l'environnement social a aussi son importance (Banque mondiale 2012c). De nombreuses participantes préfèrent des dirigeantes (oratrices) dont les expériences entrepreneuriales et les profils font écho aux leurs. IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

64 De nombreuses participantes préfèrent des dirigeantes (oratrices) dont les expériences entrepreneuriales et les profils font écho aux leurs. Une culture basée sur la solidarité sociale envisage l'entrepreneuriat de manière positive. À titre d'exemple, les chefs d'entreprise russes et chinois ont plus d'entrepreneurs dans leurs familles et parmi leurs amis d'enfance que d'autres personnes par ailleurs semblables, ce qui laisse à penser que l'environnement social a aussi son importance. IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

65 Par exemple, ce projet d'IFC à Gaza et en Cisjordanie comprenait des « ateliers de sensibilisation aux questions de genre » pour les formateurs, y compris des stratégies de formation et d'animation visant à soutenir précisément les femmes chefs d'entreprise. IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1

66 Une formation qui englobe des compétences non techniques, notamment le soutien social et le renforcement de la confiance, est plus efficace, y compris pour les femmes dont le sentiment d'auto-efficacité est plus faible, et devrait constituer un élément fondamental d'un programme de formation de qualité. Une formation avec des pairs ou une formation de groupe peut apporter le soutien social et booster la confiance en soi. Mayra Buvinic et Megan O'Donnell. 2019 Center for Global Development Blog : Women's Economic Empowerment: Some Tips for Informed Investments. 26 août. https://www.cgdev.org/blog/womens-economic-empowerment-some-tips-informed-investments

67 Société financière internationale and DaNa Facility, 2019. "Respectful Workplaces: Exploring the Costs of Bullying and Sexual Harassment to Businesses in Myanmar", https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region__ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/respectful+workplaces-myanmar

68 Kelley, Donna, Candida Brush, Patricia Greene, Mike Herrington, Abdul Ali et Penny Kew. 2015. Special Report: Women's Entrepreneurship 2015. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Disponible sur le site : https://www.empowerwomen.org/fr/resources/documents/2015/12/gem-special-report-womens-entrepreneurship?lang=en

69 Une formation qui englobe des compétences non techniques, notamment le soutien social et le renforcement de la confiance, est plus efficace, y compris pour les femmes dont le sentiment d'auto-efficacité est plus faible, et devrait constituer un élément fondamental d'un programme de formation de qualité. Une formation avec des pairs ou une formation de groupe peut apporter le soutien social et booster la confiance en soi. Mayra Buvinic et Megan O'Donnell. 2019. Center for Global Development Blog: Women's Economic Empowerment: Some Tips for Informed Investments, 26 août 2019. https://www.cgdev.org/blog/womens-economic-empowerment-some-tips-informed-investments

70 Chile Emprendedoras: Promoting Women in Dynamic Business", Claudia Piras, Économiste en chef du développement social, Groupe des questions liées à la problématique hommes-femmes et à la diversité, Banque interaméricaine de développement, 6 avril 2011.

Photo de couverture : Bradford Roberts / IFC

International Finance Corporation
2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA

ifc.org

Creating Markets, Creating Opportunities