



DE LA
PROGRAMMATION
À L'INCIDENCE

**MANUEL DE
MÉTHODOLOGIE
POUR LA FORMATION
AUX DROITS DE
L'HOMME**



Série sur la formation professionnelle N° 6/Rév. 1



NATIONS UNIES
DROITS DE L'HOMME
HAUT-COMMISSARIAT

Les demandes d'autorisation de reproduire des extraits ou de faire des photocopies doivent être adressées au Copyright Clearance Center, sur le site copyright.com.

Toutes les autres demandes concernant les droits et autorisations, y compris les droits dérivés, doivent être adressées à : United Nations Publications, 300 East 42nd St, New York, NY 10017, États-Unis d'Amérique.

Courriel : publications@un.org

Site internet : <https://shop.un.org/fr>

Publication des Nations Unies établie par le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent, de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres majuscules et de chiffres. La simple mention d'une cote dans un texte signifie qu'il s'agit d'un document de l'Organisation.

Première édition : © 2000 Nations Unies

Tous droits réservés pour tous les pays

HR/P/PT/6

ISSN : 1020-4636

HR/P/PT/6/Rev.1

© 2019 Nations Unies

Tous droits réservés pour tous les pays

eISBN : 978-92-1-047661-4

eISSN : 2412-4710

Table des matières

	INTRODUCTION.....	3
	A. À propos du <i>Manuel</i>	3
	B. À qui s'adresse le <i>Manuel</i>	4
	C. Organisation du <i>Manuel</i>	4
	CHAPITRE I – PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA FORMATION AUX DROITS DE L'HOMME	5
	A. Qu'est-ce que « la formation aux droits de l'homme » ?.....	5
	B. Principes d'une formation aux droits de l'homme efficace.....	6
	C. Définitions.....	9
	D. Le cycle de formation.....	10
	E. Introduction à l'évaluation de la formation.....	11
	CHAPITRE II – PHASE DE PROGRAMMATION	15
	A. Le contexte de la formation aux droits de l'homme.....	15
	B. Évaluation des besoins en formation.....	17
	CHAPITRE III – PHASE DE CONCEPTION ET D'ORGANISATION	23
	A. Définition des résultats, des buts et des objectifs d'apprentissage.....	23
	B. Élaboration du programme du cours.....	26
	C. Conception des plans de session.....	26
	D. Identification de la méthodologie appropriée.....	27
	E. Conception d'activités de formation efficaces.....	35
	F. Évaluation pendant la phase de conception : évaluation formative.....	36
	G. L'équipe de formation.....	38
	H. Questions d'organisation.....	39
	CHAPITRE IV – PHASE DE MISE EN ŒUVRE	45
	A. Animation professionnelle.....	45
	B. Évaluation pendant la mise en œuvre.....	49
	CHAPITRE V – SUIVI DE LA FORMATION	51
	A. Le rapport sur la formation.....	51
	B. Activités de suivi.....	52
	C. Évaluations du transfert et de l'incidence.....	53
	CHAPITRE VI – OUTILS POUR LA FORMATION	55
	A. Modèle de formulaire d'évaluation des besoins en formation.....	56
	B. Exemple de programme.....	60
	C. Exemple de plan de session.....	64
	D. Activités participatives pour la formation aux droits de l'homme.....	66
	E. Modèle de formulaire d'évaluation en fin de formation.....	77
	F. Modèle de formulaire d'enquête de suivi.....	85

Introduction

A. À PROPOS DU MANUEL

La formation aux droits de l'homme est une activité susceptible de contribuer largement à leur réalisation. Conçue et mise en œuvre avec efficacité, elle autonomise les titulaires de droits et renforce la capacité des porteurs de devoirs à mieux protéger les droits de l'homme. Elle permet aussi aux professionnels de s'acquitter de leurs responsabilités dans le respect des normes relatives aux droits de l'homme.

Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) participe depuis de nombreuses années à la formation de publics d'adultes, en particulier des représentants de groupes professionnels et d'organisations de la société civile ; du personnel des institutions nationales de défense des droits de l'homme ; des fonctionnaires et des membres du personnel des Nations Unies et d'autres organisations intergouvernementales.

À cause de l'ampleur prise par cette pratique de formation et des enseignements qui en ont été dégagés tant au Siège que sur le terrain, ainsi que de la recherche en la matière, le Haut-Commissariat aux droits de l'homme a développé une approche méthodologique à la formation aux droits de l'homme, pilotée et perfectionnée grâce à son programme de formation des formateurs mis au point à l'intention du personnel du HCDH et d'autres personnels œuvrant dans le domaine des droits de l'homme au sein des Nations Unies.

Le présent *Manuel* expose la méthodologie du HCDH ainsi que des conseils pratiques relatifs à toutes les phases du cycle de formation aux droits de l'homme : programmation, conception, organisation, mise en œuvre de la formation et conduite des activités de suivi. Il a essentiellement pour but de permettre la professionnalisation et de maximiser l'incidence des activités de formation réalisées par le HCDH ; par ailleurs, il peut s'avérer utile à d'autres acteurs travaillant dans ce domaine. Le *Manuel* s'utilise en conjonction avec **Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme**, une publication conjointe du HCDH et d'Equitas-Centre international d'éducation aux droits humains, dont le but principal est d'intégrer les méthodes d'évaluation à l'ensemble du cycle de formation aux droits de l'homme.

Le HCDH publie également des matériels pour appuyer des efforts ciblés dans le domaine de la formation aux droits de l'homme :

- À l'intention de groupes professionnels (tels que les responsables du maintien de l'ordre) ou d'autres groupes de population (minorités ou peuples autochtones notamment)
- Dans des domaines particuliers de l'action en faveur des droits de l'homme (tels que le monitoring des droits de l'homme)
- Sur des thèmes particuliers (tels que la Convention relative aux droits des personnes handicapées).

Ces matériels sont disponibles sur le site internet du HCDH, à l'adresse www.ohchr.org/FR.

B. À QUI S'ADRESSE LE MANUEL

Ce *Manuel* est essentiellement destiné au personnel du HCDH et aux praticiens qui conçoivent et mettent en œuvre des cours et des programmes de formation en face-à-face destinés à des publics d'adultes dans le domaine des droits de l'homme. Cela peut inclure des représentants de groupes professionnels et d'organisations de la société civile ; des membres de communautés particulières, telles que des peuples autochtones ou des minorités ; le personnel d'institutions nationales de défense des droits de l'homme ; des responsables gouvernementaux ou le personnel d'organisations intergouvernementales.

C. ORGANISATION DU MANUEL

Le *Manuel* est composé de six chapitres :

Le Chapitre I – Principes fondamentaux de la formation aux droits de l'homme – offre une vue d'ensemble de l'approche méthodologique élaborée par le HCDH. Il présente certains principes applicables à une formation efficace, un modèle de cycle de formation et l'ensemble des définitions utilisées.

Le Chapitre II – Phase de programmation – met en avant différentes questions à prendre en compte pour programmer un cours ou un programme de formation à partir d'une analyse systématique de l'environnement général. Il fournit aussi des conseils sur le processus d'évaluation des besoins en formation qui sert de base à la conception des cours ou des programmes de formation.

Le Chapitre III – Phase de conception et d'organisation – examine comment définir les résultats escomptés du cours, ses buts et objectifs d'apprentissage ; développer des plans de session et des activités de formation et identifier la méthodologie de formation appropriée, en intégrant des processus d'évaluation dès la phase de conception. Il contient aussi des conseils pratiques concernant l'équipe de formation et d'autres aspects de l'organisation du cours, tels que la sélection des participants, le choix du lieu et la préparation des matériels.

Le Chapitre IV – Phase de mise en œuvre – contient des conseils sur l'animation professionnelle et aborde la question de l'évaluation pendant la phase de la mise en œuvre.

Le Chapitre V – Suivi de la formation – explore comment préparer le rapport sur la formation, organiser des activités de suivi et évaluer l'incidence de la formation.

Le Chapitre VI – Outils pour la formation – présente quelques outils aisément adaptables – ou pouvant servir d'inspiration – pour des cours de formation aux droits de l'homme spécifiques ; il constitue un complément à la Quatrième partie de la publication *Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme*.

OBSERVATIONS DES UTILISATEURS

Nous invitons les utilisateurs de ce *Manuel* à faire part de leurs observations au HCDH et à partager avec nous leur expérience. Ceci constituera une contribution utile aux futures éditions et mises à jour et nous aidera à perfectionner notre méthodologie.

Merci d'envoyer vos commentaires et suggestions à :

Section de la méthodologie, de l'éducation et de la formation
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
1211 Genève 10, Suisse
Courriel : hredatabase@ohchr.org

PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA FORMATION AUX DROITS DE L'HOMME



Ce chapitre présente la méthode de formation aux droits de l'homme utilisée par le HCDH. Il met en lumière les principes qui sous-tendent une formation efficace aux droits de l'homme et propose un modèle de cycle de formation et un ensemble de définitions.

A. QU'EST-CE QUE « LA FORMATION AUX DROITS DE L'HOMME » ?

« La formation aux droits de l'homme » est une expression couramment utilisée pour définir un vaste éventail d'activités ciblées servant à promouvoir et à protéger les droits de l'homme. Dans ce *Manuel* et conformément à la méthodologie du HCDH, la **formation aux droits de l'homme**¹ se réfère à un effort structuré de transfert de connaissances et de renforcement des compétences et des attitudes propices à un comportement de promotion et de protection des droits de l'homme :

- « **Effort structuré** » : La formation ne laisse aucune place à l'improvisation. La mise en œuvre constitue l'une des phases finales d'un cycle de formation rigoureux au plan méthodologique, qui débute avec la programmation et la conception, ainsi que cela est expliqué dans ce *Manuel*.
- « **Transfert de connaissances** » : Dans ce cas précis, les connaissances ne se réfèrent pas à des normes ou mécanismes du domaine général des droits de l'homme, mais aux connaissances qui présentent un intérêt spécifique pour les apprenants : dans le contexte d'un cours de formation destiné à la police, par exemple, il pourrait s'agir des normes des droits de l'homme se rapportant à l'exercice des fonctions de maintien de l'ordre.

¹ L'éducation aux droits de l'homme, au sens plus large, inclut tous les processus d'apprentissage – y compris la formation – qui renforcent les connaissances, les compétences, les attitudes et les comportements dans le domaine des droits de l'homme.

- « *Renforcement des **compétences*** » : Il ne suffit pas que les apprenants connaissent les normes pertinentes pour qu'ils sachent les traduire en un comportement approprié. La formation leur permet d'affiner leurs compétences par la pratique et l'application dans le cadre d'un processus qui devra éventuellement être poursuivi au-delà du cours de formation, notamment par des programmes de suivi sur mesure.
- « *Renforcement des **attitudes*** » : Il s'agit de changer les attitudes négatives ou de renforcer les attitudes positives afin que les apprenants assument leurs responsabilités et fassent en sorte, dans leur vie quotidienne et/ou dans leurs activités professionnelles, de promouvoir et de protéger les droits de l'homme. Ce processus est lié aux valeurs et aux croyances des apprenants ; leur renforcement peut aussi nécessiter un complément de formation plus technique et d'autres interventions.
- « *Propices à un **comportement** de promotion et de protection des droits de l'homme* » : L'efficacité de la formation aux droits de l'homme réside dans l'action que déclenche le programme ou le cours de formation chez l'apprenant/e et dans l'effet qu'elle a sur son environnement. Il s'ensuit qu'une évaluation de l'incidence de la formation doit examiner tous les changements débouchant sur un plus grand respect des droits de l'homme – changements des apprenants individuels, de leur organisation/groupe et de l'ensemble de la communauté/société – que l'on peut raisonnablement mettre en relation avec l'effort de formation.

B. PRINCIPES D'UNE FORMATION AUX DROITS DE L'HOMME EFFICACE

L'incidence de la formation aux droits de l'homme, c'est-à-dire sa contribution réelle à un respect accru des droits de l'homme, repose largement sur quelques principes méthodologiques qui, lorsqu'ils sont correctement adaptés, offrent une orientation pour programmer, concevoir, mettre en œuvre et évaluer les programmes de formation aux droits de l'homme. Ces différents éléments sont décrits ci-dessous.

● Spécificité des publics

Les apprenants doivent être au centre de la formation aux droits de l'homme qui doit s'inspirer de leur réalité et de leur vie quotidienne et/ou de leurs activités professionnelles et se focaliser sur la pertinence spécifique des droits de l'homme à leur égard. Dans son contenu et sa méthodologie, la formation doit être adaptée aux besoins et aux expériences du public auquel elle s'adresse – qu'il s'agisse de responsables des forces de l'ordre, de chefs communautaires, d'activistes de la société civile ou de personnels médicaux – ainsi qu'à leur environnement particulier. Par exemple, les cours et les matériels de formation s'adressant aux professionnels doivent se focaliser sur les aspects des droits de l'homme qui sont pertinents pour leur travail, plutôt que sur le droit et les mécanismes internationaux dans le domaine général des droits de l'homme ; il convient de s'appuyer sur les principes des droits de l'homme tels qu'ils s'incarnent dans leur environnement culturel et de prendre en compte l'évolution historique et sociale de leur pays.

● Une approche pratique

En matière de formation aux droits de l'homme, il est important de prendre en compte, dès le départ, le fait qu'un/e apprenant/e adulte veut savoir « ce que cela lui apporte » – c'est-à-dire quelle est la valeur qu'une meilleure compréhension des droits de l'homme peut insuffler dans son travail ou ses activités ? Les efforts de formation qui ne tiennent pas compte de cette réalité

ont toutes les chances de manquer de crédibilité et d'efficacité. Il s'ensuit par conséquent que les programmes de formation destinés à des publics de professionnels doivent par exemple leur fournir des informations concrètes sur des techniques éprouvées qui leur permettront de s'acquitter de leurs tâches professionnelles (selon les recommandations des spécialistes et de la littérature sur les bonnes pratiques actuelles), mais aussi des activités pratiques, comme des jeux de rôle ou des études de cas, qui leur permettront d'appliquer ces techniques.

- **Le rôle de l'expérience des participants**

Les professionnels et les autres apprenants adultes arrivent en formation munis de leur propre expertise professionnelle et de leur expérience pratique, qu'il convient de reconnaître et d'exploiter au bénéfice du cours, et les réactions des apprenants seront dans une grande mesure déterminées par la capacité des animateurs de la formation à le faire. Les participants comprennent mal qu'on leur « mêche » le travail et une méthode « professorale » ou « militaire » ne sera pas bien reçue non plus. Au contraire, les formateurs doivent créer une ambiance collégiale facilitant l'échange d'expertise et d'expérience, la reconnaissance des savoirs professionnels et de l'expérience des apprenants et encourageant la fierté professionnelle. Pour les publics professionnels, en particulier, le but consiste à communiquer le message que, dans leur travail, le respect des droits de l'homme est un élément clé du professionnalisme et que chacun/e a par conséquent beaucoup à recevoir, mais aussi beaucoup à apporter dans ce domaine.

- **Apprentissage entre pairs**

Au moment de choisir les membres de l'équipe de formation (y compris des personnes-ressources), il est préférable de sélectionner des personnes pratiquant dans le domaine en question plutôt que de réunir une équipe composée d'individus du monde enseignant ou de théoriciens. Notre expérience nous a appris que la formation est beaucoup plus efficace lorsqu'une approche d'apprentissage entre pairs est adoptée, qui permet aux apprenants – qu'il s'agisse de spécialistes du développement, de juges ou de jeunes – d'aborder les questions de droits de l'homme et d'apprendre les uns des autres, plutôt que recourir à un modèle de formation « élève-enseignant/e ». Grâce à une telle approche, les sessions de formation s'adaptent à la culture, professionnelle ou autre, spécifique de chaque public. Il est donc important que les formateurs créent un environnement où les participants se sentent à l'aise pour partager leurs connaissances et leurs expériences. Dans le même temps, l'équipe de formation devrait aussi inclure des spécialistes des droits de l'homme afin que la substance des normes internationales des droits de l'homme se reflète pleinement et systématiquement tout au long du cours de formation.

- **Présentation détaillée des normes**

Les cours de formation aux droits de l'homme doivent présenter en détail les normes internationales pertinentes et pour ce faire, il convient de distribuer aux participants des instruments juridiques pertinents et des outils d'apprentissage simplifiés dans la/les langue/s appropriée/s. Les équipes de formation devraient toujours inclure au moins un/e spécialiste des droits de l'homme pour veiller à ce que le contenu de fond du cours soit approprié, complétant les présentations en fonction des besoins et traitant les questions et les problèmes dans le domaine des droits de l'homme que les participants sont susceptibles de soulever.

- **Méthodologie participative**

L'un des facteurs essentiels qui facilite l'apprentissage est la participation active des apprenants et les spécialistes du domaine reconnaissent généralement que « l'apprentissage actif » constitue en matière de formation des adultes la stratégie la plus efficace. La formation

aux droits de l'homme ne fait pas exception. Pour obtenir cette participation, il faut partir de l'expérience propre des apprenants et faciliter la réflexion critique et l'analyse qui leur permettront de développer des stratégies en vue de l'action. Des techniques de formation participative comme les jeux de rôle, les études de cas et le remue-méninges encouragent l'apprentissage entre pairs et favorisent une meilleure rétention des connaissances. Un certain nombre de ces techniques, qui sont particulièrement appropriées et efficaces dans la formation aux droits de l'homme, sont décrites en détail au [Chapitre III](#).

- **Former pour sensibiliser**

Outre le transfert de connaissances et le développement de compétences pratiques, la formation aux droits de l'homme vise à sensibiliser les apprenants à leurs propres attitudes et à leurs comportements potentiels, même involontaires, qui portent atteinte aux droits de l'homme. Par exemple, des activités comme les jeux de rôle peuvent les aider à prendre conscience des biais qu'impliquent leurs propres comportements et attitudes en matière de genre, de race ou de handicap ; ces activités peuvent démontrer que l'expression « traitement dégradant » que l'on trouve dans différents instruments internationaux peut correspondre à des seuils différents selon que le traitement s'applique à des femmes ou à des hommes, ou à un groupe culturel par opposition à un autre.

- **Flexibilité**

La flexibilité doit aussi caractériser la conception des cours et des matériels de formation. Les matériels de formation pertinents qui existent déjà ne doivent pas être considérés par les formateurs comme normatifs, mais ils sont au contraire adaptables aux besoins culturels, éducatifs et expérientiels particuliers et à la réalité des apprenants. Ils devront donc créer leurs propres matériels à partir du contenu existant et de la situation particulière sur le terrain. En outre, les formateurs doivent être assez flexibles pour adapter leur stratégie pendant la mise en œuvre si le feedback des participants pendant la session et celui de l'équipe de formation laissent entendre que des ajustements sont nécessaires.

- **Formation des formateurs**

Il convient aussi de sélectionner les participants aux cours de formation aux droits de l'homme en fonction des responsabilités de formation qu'ils rempliront une fois de retour dans leurs institutions ou communautés. Cela permet de multiplier l'incidence d'un cours puisque les nouvelles connaissances et compétences acquises dans le cadre de la formation sont ensuite diffusées dans tous ces environnements. À ce titre, en plus de couvrir un contenu substantiel, les cours de formation aux droits de l'homme devront aussi s'efforcer de munir les participants de connaissances et de compétences dans le domaine de la méthodologie de la formation.

- **Engagement institutionnel en faveur des droits de l'homme : politiques et pratiques**

Pour que la formation produise l'incidence souhaitée, elle doit bénéficier d'un soutien clair et être liée à des politiques et pratiques concomitantes au sein des institutions et organisations des apprenants. Une politique – c'est-à-dire la législation, les règlements, les procédures et toute autre déclaration politique – doit refléter les principes des droits de l'homme qui sont également traités pendant la formation et les responsables doivent être formés et s'engager en faveur de leur application. Les politiques de formation et d'éducation doivent soutenir explicitement l'apprentissage des droits de l'homme. Par ailleurs, le cadre dans lequel travaillent les apprenants doit être un environnement qui pratique les droits de l'homme afin que leur vécu quotidien vienne appuyer leur apprentissage des droits de l'homme.

C. DÉFINITIONS

Aux fins du présent *Manuel*, un **cours de formation** est une activité de formation organisée, autonome, et de durée relativement courte. C'est une méthode d'apprentissage très intensive pour les **participants** (un terme souvent utilisé de façon interchangeable avec le terme **apprenants**) et qui peut être mise en œuvre en une seule fois ou selon une certaine périodicité. Un cours de formation se compose généralement de plusieurs **sessions de formation**, chacune d'elles consacrée à un thème spécifique. Un **programme de formation** est une opération de plus grande envergure, subdivisée en une série d'activités interconnectées qui peuvent inclure notamment des cours de formation ou des ateliers, des réunions de programmation et d'évaluation, des visites de terrain.

D'autres types d'activités, que l'on définit aussi parfois comme des activités de « formation », peuvent avoir des buts différents et faire intervenir des méthodologies différentes. Cela inclut, par exemple :

- **Exposé** : Introduction générale à un thème, présentant quelques concepts fondamentaux au public
- **Séminaire** : Échange organisé de vues et de connaissances qui réunit des spécialistes de différents domaines, qui examinent un sujet sous des angles de vue différents
- **Atelier** : Exercice au cours duquel les participants collaborent au développement d'un produit fini (déclaration, plan d'action, politique, notamment)

La formation aux droits de l'homme est dispensée par des **formateurs** (généralement une **équipe de formation**), possédant une expertise du thème pertinent et une expérience des méthodologies participatives ; dans la communauté de l'éducation aux droits de l'homme, le terme « formateur » est souvent utilisé de façon interchangeable avec les termes **éducateur/trice** ou **animateur/trice**. Les activités de formation aux droits de l'homme peuvent également faire appel à des **personnes-ressources**, qui sont invitées à partager leurs connaissances et leur expérience sur un thème particulier. Le/la **directeur/trice ou responsable de la formation** est le « chef d'orchestre » du cours de formation, en charge de sa conception, mise en œuvre et évaluation, ainsi que de la coordination de l'équipe de formation.

Il est également indispensable d'utiliser une terminologie claire à propos des types de matériels spécifiques servant à étayer la conception et la mise en œuvre de la formation. Un **manuel de formation** contient le programme d'enseignement se rapportant à un cours de formation ; c'est habituellement ce que l'on distribue aux participants pour les soutenir dans le processus d'apprentissage. Il peut inclure des informations de fond sur un sujet particulier ou s'adresser à un public spécifique, et comporter des études de cas, des listes de contrôle ou des recommandations pratiques. Le **guide du formateur** contient des instructions et des conseils, notamment sur les activités, les diaporamas et des exemples d'outils de formation tels que les formulaires d'évaluation des besoins ou d'évaluation en fin de cours. Le guide du formateur s'utilise souvent en conjonction avec un manuel de formation. Les manuels de formation et les guides destinés aux formateurs sont subdivisés en **modules de formation**, chacun offrant des conseils pour l'organisation de sessions de formation spécifiques. Un module de formation peut aussi être autonome, indépendant d'un manuel ou d'un guide du formateur.

Les autres matériels que l'on peut utiliser dans le contexte d'une formation sans qu'ils incorporent des outils ou une méthodologie de formation sont par exemple les **guides** ou les **manuels** offrant des informations sur un thème ou un processus particulier et les **matériels de référence** tels que les compilations de droit international ou de jurisprudence sur un sujet spécifique.

D. LE CYCLE DE FORMATION

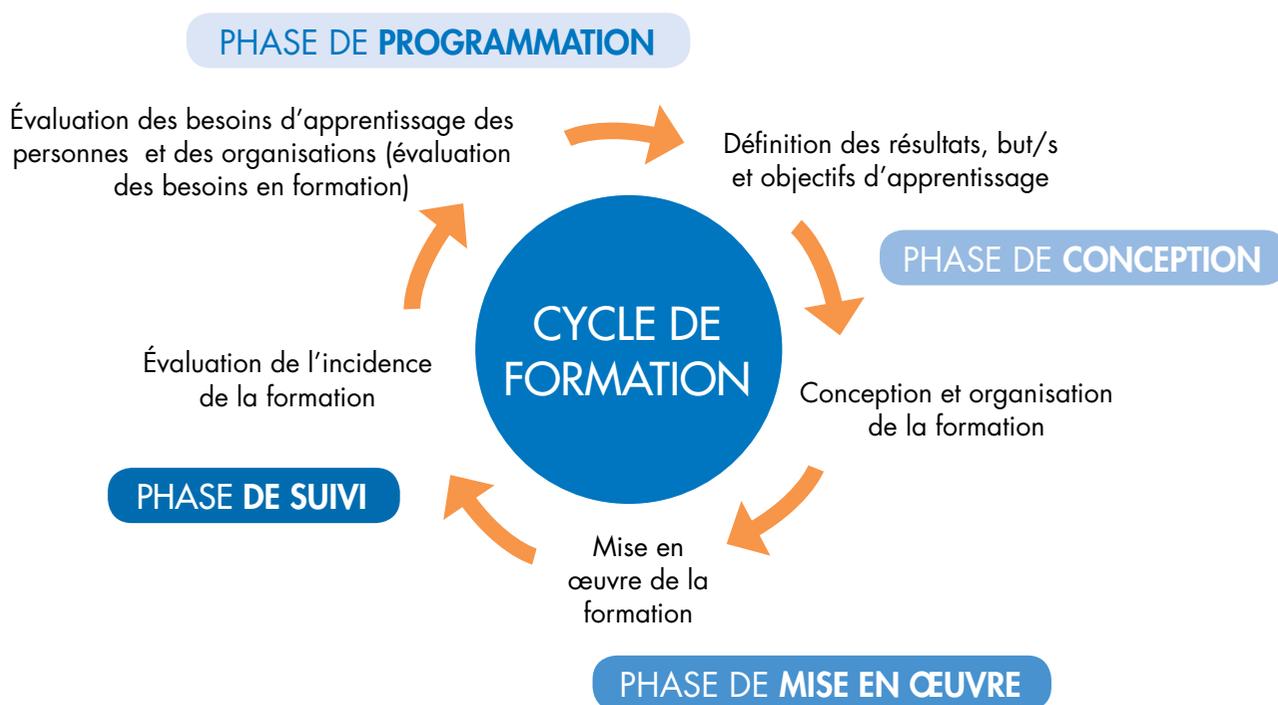
Ainsi que cela a été mentionné plus haut, la formation aux droits de l'homme est un processus dont la mise en œuvre, la composante la plus « visible », ne représente qu'une des dernières phases. Cette section présente brièvement le cycle de formation aux droits de l'homme, un modèle qui conceptualise les différentes phases d'un cours de formation, depuis l'idée initiale jusqu'à la phase de suivi. Chaque composante du cycle de formation sera traitée en détail dans les chapitres suivants de ce *Manuel*.

Dès qu'une analyse contextuelle indique qu'une formation aux droits de l'homme peut être une intervention appropriée pour traiter un problème particulier dans le domaine des droits de l'homme, la première étape du cycle de formation consiste à évaluer les **besoins en formation**, une tâche qui aide à identifier les besoins d'apprentissage individuels et organisationnels.

Les formateurs utilisent ce processus d'évaluation des besoins pour définir les résultats escomptés, déterminer le/s but/s général/raux et les objectifs de l'apprentissage du cours de formation et choisir le contenu et la méthodologie qui conviennent le mieux à un public spécifique. La préparation détaillée du contenu et de la méthodologie intervient ensuite pendant la **phase de conception**, qui inclut la préparation du déroulement général du cours et des plans pour chaque session individuelle. La conception du cours a une incidence sur **l'organisation de la formation**, qui intègre des aspects administratifs comme le choix de l'équipe de formation, le budget, la période, le lieu et les matériels.

Après le cours de formation (**phase de mise en œuvre**), la/le responsable de la formation documente les principaux aspects du cours, la méthodologie employée et ses résultats à court terme. Dans la **phase de suivi**, elle/il entreprend des activités de suivi et évalue l'incidence du cours, c'est-à-dire les résultats ou changements atteints à long terme grâce à la formation.

Diagramme 1 – Modèle du cycle de formation



Encadré 1 – La technologie au service de la formation

La technologie peut constituer un soutien considérable aux efforts de formation en face à face, par exemple en permettant d'accroître la sensibilisation, l'accessibilité et la rétention du contenu tout en abaissant les coûts. Elle peut faciliter :

- **Les interactions et la collaboration** entre les apprenants et les formateurs, ainsi qu'entre les apprenants. Par exemple, une visioconférence permettra aux personnes-ressources de participer au cours sans y être présentes physiquement et, après la formation, les plates-formes en ligne ou les réseaux sociaux peuvent servir à créer des communautés de pratique où les participants pourront exploiter ce qu'ils ont appris et les échanges qui ont eu lieu pendant le cours.
- **Mise en œuvre** : La technologie présente aussi des avantages pour les techniques de formation, comme dans le cas de présentations participatives où des supports visuels comme des diapositives, des infographies et des vidéos peuvent fournir un support visuel à l'apprentissage. Par ailleurs, la composante en face à face du cours de formation peut être précédée d'une autre composante mise en œuvre au moyen de plates-formes d'apprentissage en ligne (apprentissage mixte) ou de technologies intelligentes (apprentissage mobile).
- **Évaluation** : Différents outils permettent par exemple de procéder à des enquêtes d'évaluation auprès des apprenants et d'autres parties prenantes et d'analyser les résultats de ces enquêtes ; ils peuvent aussi servir à la mise en œuvre des processus d'évaluation de la formation proposés dans le *Manuel*.

Il est évident que l'intégration de la technologie à la conception et à la mise en œuvre du cours variera dans son application en fonction de l'environnement et de la portée de la formation.

E. INTRODUCTION À L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

L'évaluation est une composante essentielle de toutes les activités de formation aux droits de l'homme, car elle aide à mesurer leur incidence et à en améliorer l'efficacité. Elle doit être vue comme un processus d'amélioration continue qui accompagne tout le cycle de formation. Il ne suffit pas de demander simplement aux participants de remplir un questionnaire en fin de cours : l'évaluation doit débuter dès la phase de programmation et se poursuivre bien au-delà de la fin du cours de formation proprement dit.

Cette section présente brièvement quelques concepts clés. Pour un guide détaillé des évaluations dans le contexte de l'éducation et de la formation aux droits de l'homme et une série d'outils d'évaluation utiles, veuillez consulter la publication HCDH–Equitas [Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme](#).²

1. Définition et buts

Dans le contexte de la formation aux droits de l'homme, l'évaluation peut se comprendre comme étant une activité systématique visant à :

² Le *Manuel* est disponible en version électronique sur le site internet du HCDH.

- Recueillir des informations sur l'incidence de la formation, c'est-à-dire afin de savoir dans quelle mesure les changements débouchant sur un plus grand respect des droits de l'homme – changements au niveau des apprenants individuels, de leur organisation/ groupe et sur l'ensemble de la communauté/société – peuvent être raisonnablement imputés au cours de formation.
- Étayer la prise de décisions pour améliorer l'efficacité des activités de formation aux droits de l'homme.

De ce fait, l'évaluation de la formation répond à plusieurs buts :

- **Améliorer l'efficacité** : L'évaluation contribue à s'assurer que l'équipe de formation atteint les objectifs qu'elle se fixe dans le cadre du cours de formation. Elle contribue aussi à mesurer ce qui a été appris et à voir si le cours de formation a contribué à des changements. Enfin, elle permet d'améliorer les matériels des cours à venir.
- **Garantir la responsabilité** : Elle démontre à l'équipe de formation, aux organisateurs et aux autres parties prenantes comme les bailleurs de fonds que les objectifs d'apprentissage ont été atteints, que le cours a eu une incidence et que les fonds ont été bien utilisés. L'évaluation démontre le professionnalisme des organisateurs et consolide leur crédibilité.
- **Partager les expériences** : Les organisations qui œuvrent dans le domaine de la formation aux droits de l'homme peuvent tirer des enseignements des réussites et des échecs, en examinant les rapports d'évaluation des programmes ou des cours de formation qui ont déjà eu lieu, ce qui enrichit les connaissances existantes quant aux pratiques qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas avec certains types d'apprenants.
- **Renforcer la motivation** : Les preuves de résultats positifs renforcent la fierté et la motivation de l'équipe de formation.

2. Évaluation continue du cycle de formation

Ainsi que cela a été mentionné plus haut, l'évaluation accompagne chaque phase du cycle de formation depuis la programmation jusqu'au suivi, ce que l'on appelle le modèle de « cycle de l'amélioration continue » (ci-après le « modèle CAC » – voir Diagramme 2). Le présent *Manuel* applique l'approche CAC, consacrant à l'évaluation une brève section dans chaque chapitre.

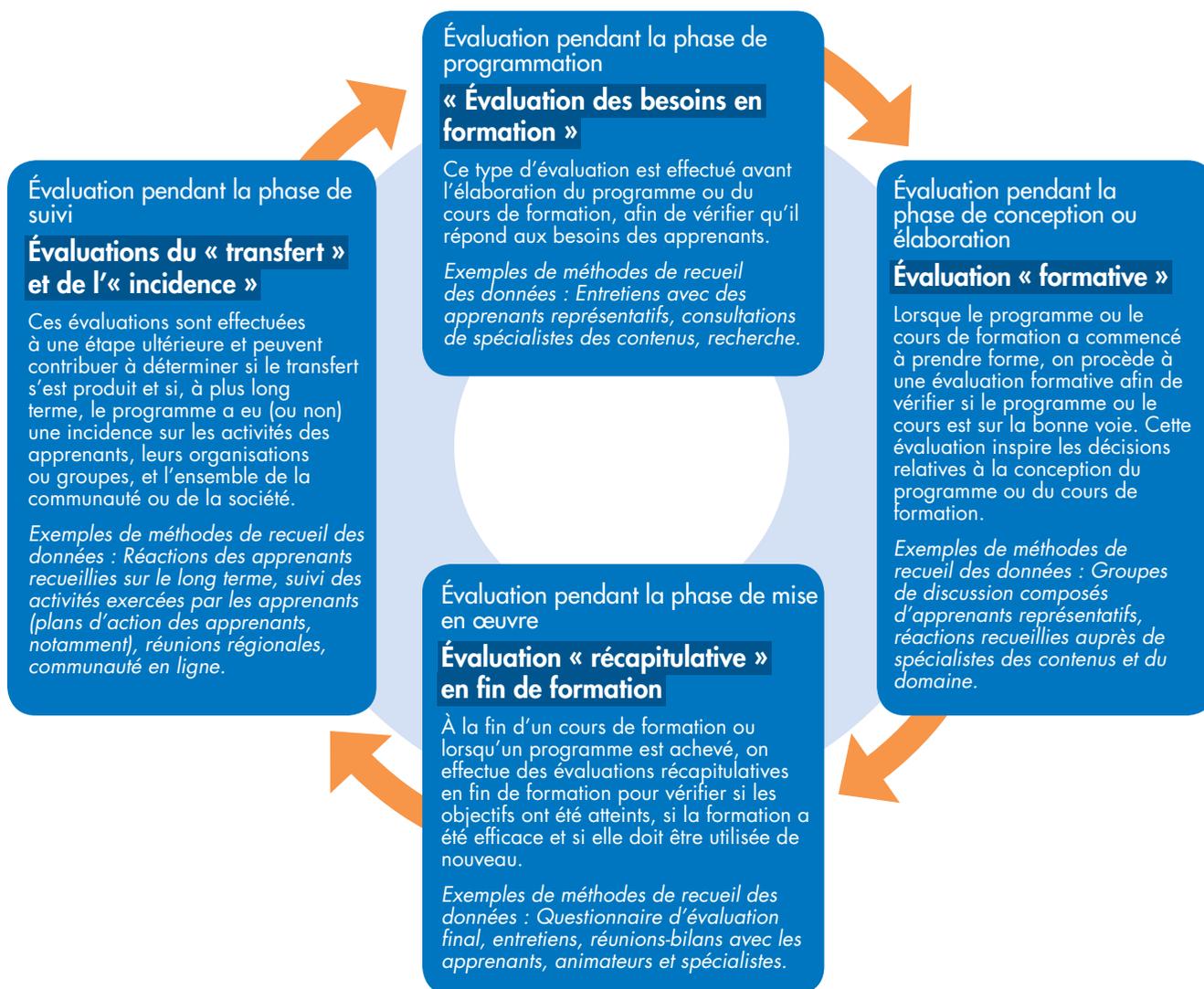
Comme le montre le diagramme, les quatre étapes de l'évaluation du modèle CAC coïncident avec les quatre phases principales du cycle de formation. Le modèle met en avant l'interconnexion entre les différentes étapes de l'évaluation ; dès le début, il souligne l'importance de la programmation de l'évaluation et de son intégration à la phase de conception, en tant qu'élément faisant partie intégrante de la formation.

3. Qu'évaluons-nous ? Le modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick

L'un des modèles d'évaluation de formation les plus utilisés est le modèle de Donald K. Kirkpatrick élaboré en 1959 et réactualisé en 2006.³ Également connu sous le nom de modèle « à quatre niveaux », le modèle de Kirkpatrick identifie quatre niveaux d'évaluation de l'apprentissage. L'Encadré 2 résume ces niveaux et, pour chacun d'eux, propose quelques questions clés et exemples de méthodes de recueil de données.

³ Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programmes: The Four Levels*, 3e édition. (San Francisco, Californie, Berrett-Koehler, 2006).

Diagramme 2 – Le modèle du cycle de l'amélioration continue



Mettant l'accent sur la mesure des résultats à différents niveaux, partant de l'individu pour englober l'ensemble de la communauté, le modèle de Kirkpatrick offre un processus d'évaluation qui reflète l'essence même des objectifs de la formation aux droits de l'homme.

4. Outils et techniques

À chaque phase du cycle de formation correspondent un type d'évaluation et une série d'outils et de techniques d'évaluation. La Quatrième partie de la publication [Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme](#) offre un ensemble complet d'exemples d'outils et de techniques d'évaluation.

Encadré 2 – Le modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick

Niveau	Que mesure-t-on ?	Questions clés	Exemples de méthodes de recueil de données
1. RÉACTIONS	Les sentiments et les réactions des apprenants à propos de la formation et de leurs acquis	Les participants sont-ils satisfaits de la formation ? Comment ont-ils l'intention d'utiliser leurs nouvelles connaissances ?	Observation, feedback quotidien et réunions-bilans, discussions avec les apprenants et les animateurs
2. APPRENTISSAGE	Renforcement des connaissances ou des capacités qui découlent du cours de formation	Les participants ont-ils appris ce qui avait été escompté lors de la conception de la formation ?	Questionnaires, tests et activités, observation, jeux de rôle, évaluation entre pairs, auto-évaluation, entre autres
3. COMPORTEMENT/ TRANSFERT	Dans quelle mesure le comportement des apprenants s'est-il amélioré et ont-ils appliqué/mis en œuvre leurs acquis	Les participants ont-ils mis en pratique ce qu'ils ont appris ? Ont-ils transmis leurs nouvelles connaissances à d'autres personnes de leur organisation ?	Questionnaires de suivi, groupes de discussion, observation sur le lieu de travail, entretiens avec les apprenants ou leurs superviseurs ou d'autres parties prenantes, recueil de récits sur l'incidence, collecte de produits des apprenants (matériels), sessions de suivi
4. INCIDENCE⁴	Effet sur l'organisation/ communauté/ société découlant des actions des apprenants	Le cours de formation a-t-il contribué à des changements plus vastes au sein de l'organisation/de la communauté/ de la société grâce à l'action des apprenants ?	Questionnaires de suivi, entretiens de suivi avec les principales parties prenantes, observation sur le lieu de travail, dossiers de performance de l'organisation, médias, autres rapports

⁴ Kirkpatrick utilise le terme « résultats ». Cependant, dans ce *Manuel*, par souci de clarté, nous l'avons remplacé par le terme « incidence », qui reste tout à fait conforme à l'objectif de Kirkpatrick.

PHASE DE PROGRAMMATION



*On ne saurait surestimer l'importance de la programmation des cours de formation. Ce chapitre présente donc les considérations générales que doit prendre en compte le/la responsable de la formation lors de la phase de programmation et, en particulier, le processus d'évaluation des besoins – étape fondamentale du cycle de formation. Le contenu du chapitre reprend en les résumant les sections pertinentes de la Première et de la Deuxième parties de la publication HCDH–Equitas **Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme.***

A. LE CONTEXTE DE LA FORMATION AUX DROITS DE L'HOMME

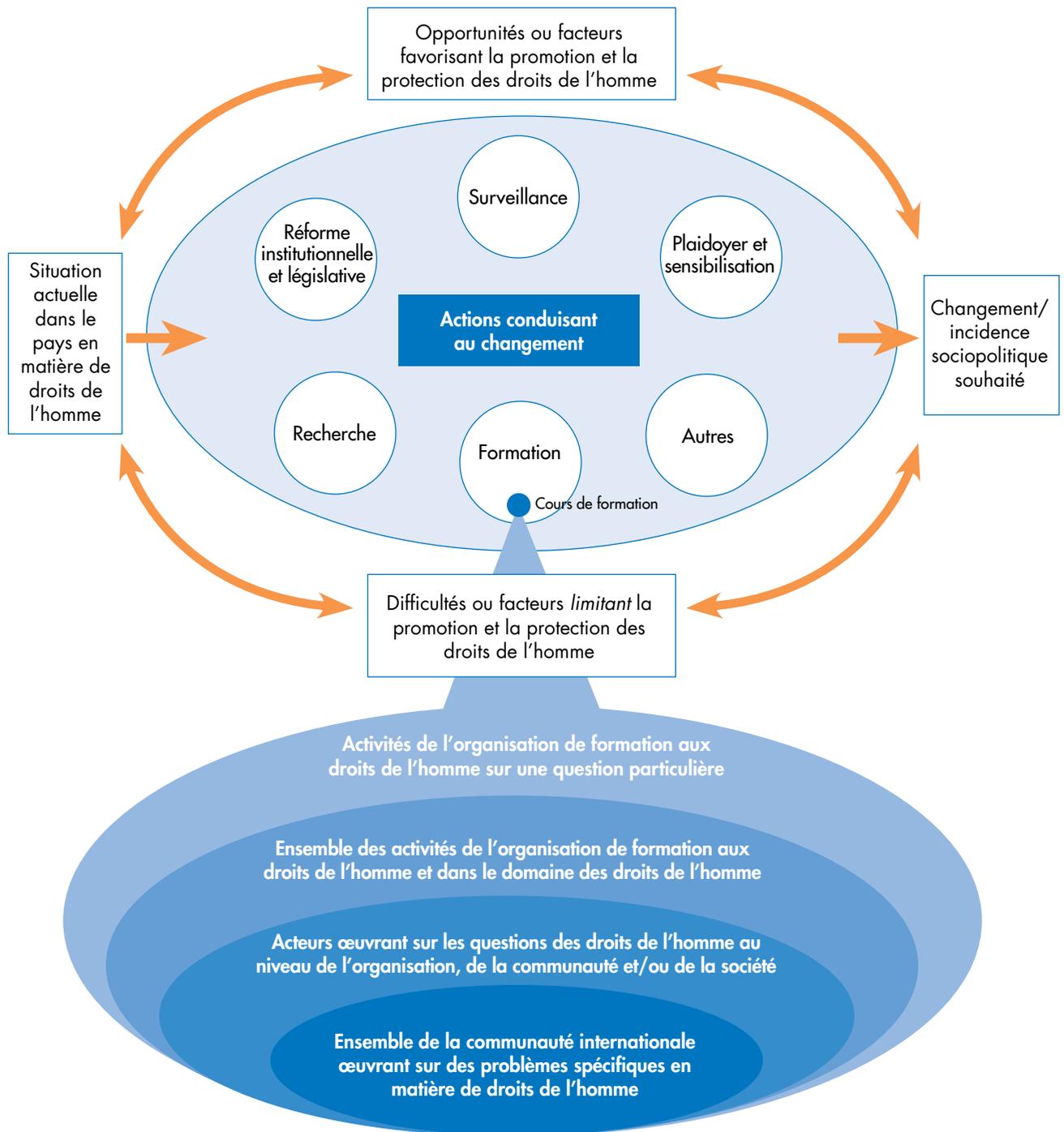
La formation ne représente qu'une des nombreuses interventions possibles dans le traitement d'un problème particulier concernant les droits de l'homme dans un pays ou une communauté spécifique, ou au sein d'un groupe particulier. Avant de prendre la décision d'organiser une formation aux droits de l'homme, il est indispensable d'analyser le contexte dans lequel cette formation aura lieu et le problème qu'elle s'efforcera de traiter. Par ailleurs, afin d'exploiter – et non de reproduire – d'autres efforts et d'assurer une utilisation efficace des ressources, il convient également de prendre en compte d'autres actions dans le domaine des droits de l'homme (formation incluse) qui ont déjà lieu dans le cadre d'un problème ou d'une question spécifique.

L'approche « systémique » illustrée par le Diagramme 3 est un modèle servant à « cartographier » l'environnement général d'une activité de formation potentielle.

La partie inférieure du diagramme illustre l'environnement immédiat général d'un cours de formation aux droits de l'homme. Cela comprend :

- Les activités de formation aux droits de l'homme de l'organisation sur une question déterminée
- L'ensemble des activités de formation aux droits de l'homme de l'organisation
- Les activités dans le domaine des droits de l'homme de l'organisation
- Les activités entreprises sur la même question par d'autres institutions ou organisations au niveau local, national, régional et mondial

Diagramme 3 – Le contexte de la formation aux droits de l’homme : l’approche systémique



La partie supérieure du diagramme concerne l’environnement (« Situation actuelle dans le pays en matière des droits de l’homme »), qui inclut des éléments qui favorisent (opportunités) et d’autres qui limitent (difficultés) la capacité à contribuer à la réalisation de droits de l’homme, y compris les risques que peuvent encourir les personnes qui œuvrent dans le domaine des droits de l’homme, par exemple dans la formation. Le diagramme invite

également à réfléchir sur le but général (« Incidence/changement sociopolitique souhaité ») des activités programmées en matière de droits de l'homme qui, comme cela est indiqué dans la partie médiane du diagramme, inclut différents types d'interventions, notamment la formation.

L'approche systémique plante ainsi le « décor général » qui contribue à déterminer les résultats que l'on peut raisonnablement attendre de la formation dans un contexte particulier des droits de l'homme, c'est-à-dire une situation où le manque de connaissances, de compétences et d'attitudes vis-à-vis des droits de l'homme contribuent à l'existence d'un problème qui peut être traité au travers d'une formation aux droits de l'homme. L'approche systémique oblige à réfléchir à d'autres actions en rapport avec les droits de l'homme qui ont lieu ou pourraient avoir lieu en même temps et à s'interroger pour savoir si la formation constitue l'intervention la plus appropriée ou si d'autres actions, telles que le plaidoyer ou la surveillance, auraient davantage de chances d'avoir une incidence. Grâce à l'approche systémique, il est également possible de préciser de quelle manière un cours de formation spécifique s'intègre dans la stratégie plus générale de la formation, ainsi que dans l'ensemble des activités de l'organisation, et dans les activités du domaine des droits de l'homme (formation incluse) organisées par d'autres acteurs.

Adopter l'approche systémique peut faire augmenter de façon significative la qualité et l'efficacité des programmes d'éducation et de formation aux droits de l'homme et favoriser une utilisation efficace des ressources disponibles. En revanche, négliger d'utiliser l'approche systémique peut avoir pour conséquence d'anéantir ou de limiter l'incidence de ces programmes.

Dès qu'il aura été raisonnablement déterminé que la formation pourrait être une intervention utile dans une situation particulière, l'étape suivante consistera à entamer le processus d'évaluation des besoins en formation.

B. ÉVALUATION DES BESOINS EN FORMATION

1. But et contenu

Bien que l'évaluation des besoins en formation soit souvent vue comme un exercice d'analyse des besoins d'apprentissage d'un groupe particulier d'individus, généralement réalisé par le biais d'un outil tel qu'une enquête, il s'agit en réalité d'un processus bien plus vaste qui ne s'intéresse pas seulement aux apprenants individuels, mais aussi à l'environnement dans lequel ils évoluent.

Ainsi que cela a été décrit ci-dessus, la décision d'élaborer un cours ou un programme de formation découle généralement de la perception que la formation peut contribuer à traiter un problème dans le domaine des droits de l'homme. L'évaluation des besoins en formation confirme cette perception en s'appuyant sur un processus méthodologique solide ; elle permet d'analyser l'environnement spécifique et d'évaluer si le manque de connaissances, de compétences et d'attitudes vis-à-vis des droits de l'homme, au sein d'un groupe particulier, constitue l'un des éléments du problème.

Pour ce faire, elle dresse le tableau de la situation particulière des droits de l'homme (analyse de l'environnement) et du profil des apprenants potentiels (profil des apprenants). Cette compréhension solide de la situation et des caractéristiques des apprenants servira de guide pour la conception, permettant au/à la responsable de la formation de déterminer les besoins en formation et les résultats escomptés et de formuler le/s but/s général/raux et les objectifs d'apprentissage du cours. L'évaluation des besoins en formation alimente

aussi les décisions à prendre quant au contenu, aux méthodes, aux techniques et à la chronologie convenant le mieux pour le cours ; non seulement elle garantit l'adéquation entre la conception et le contenu de la formation, et les besoins réels des apprenants, mais elle confère aux efforts de formation une certaine crédibilité.

a. L'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement examine, sous l'angle des droits de l'homme, l'environnement dans lequel l'apprenant/e s'acquitte de ses tâches et remplit son rôle, comme suit :

- Analyse de la situation immédiate : L'environnement de travail ou de vie de l'apprenant/e, au sein de son organisation ou de sa communauté
- Analyse des tâches : Le travail de l'apprenant/e, ses tâches ou son rôle/ses responsabilités
- Situation générale des droits de l'homme : Y compris la perspective genre, conformément à l'approche « systémique » présentée plus haut⁵

b. Le profil des apprenants

Après avoir établi une image de qualité de la situation générale et de l'environnement des apprenants potentiels en matière de droits de l'homme, il est indispensable de s'intéresser aux apprenants et à leurs besoins en formation. Le profil des apprenants alimentera les décisions à prendre quant au niveau de la formation, son organisation, la durée du cours et le programme des sessions, les matériels et les méthodes.

Les informations démographiques ainsi que les données relatives aux connaissances antérieures, expériences et motivations des apprenants sont des éléments importants du profil des apprenants. Les informations relatives aux participants potentiels qu'il convient de recueillir dans le cadre de l'évaluation des besoins incluent :

- Âge
- Genre
- Culture, langue/s
- Handicap (pour déterminer les ajustements ou accommodements raisonnables pouvant être nécessaires pour les participants handicapés)
- Tâches/rôles spécifiques au sein de l'organisation ou de la communauté
- Niveau d'études
- Connaissances, compétences, attitudes et expériences antérieures dans le domaine des droits de l'homme
- Motivations

Bien qu'il puisse paraître fastidieux de recueillir toutes ces informations, un grand nombre de ces données peuvent être obtenues grâce à de simples questionnaires, un formulaire d'inscription à la formation ou par le biais de conversations avec les apprenants ou les parties prenantes.⁶

⁵ Pour plus de détails sur la conduite d'une analyse de l'environnement, voir l'Encadré 18 de la publication [Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme](#).

⁶ Pour plus de détails sur l'élaboration des profils des apprenants, voir l'Encadré 20 de la publication [Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme](#).

2. Sources d'informations et outils

Les données nécessaires à l'évaluation des besoins en formation peuvent provenir d'une multitude de sources différentes, dont certaines sont reprises dans l'Encadré 3. Avant de lancer la collecte, il est important d'évaluer quelles sont les informations déjà disponibles pour gagner du temps et économiser les ressources.

Encadré 3 – Sources d'informations nécessaires à l'évaluation des besoins en formation	
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	PROFIL DES APPRENANTS
<ul style="list-style-type: none"> ● Rapports et autres documents du domaine des droits de l'homme produits par les organisations internationales ou régionales, les gouvernements, les institutions nationales de défense des droits de l'homme et les organisations de la société civile ● Matériels de formation sur des thèmes similaires, ou destinés au même public, produits par d'autres organisations ● Spécialistes, bailleurs de fonds et autres parties prenantes ● Formateurs dans le domaine des droits de l'homme, qui connaissent bien le contexte ● Forums de discussion en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> ● Apprenants potentiels ● Membres des communautés qui travaillent avec la population cible ● Superviseurs des apprenants ● Autres formateurs dans le domaine des droits de l'homme, qui travaillent avec le public spécifique ● Participants à des cours de formation antérieurs ● Spécialistes, bailleurs de fonds et autres parties prenantes ● Rapports d'évaluation de cours de formation similaires ● Observations des formateurs et leur expérience des apprenants

Outre l'examen des sources disponibles, des informations supplémentaires peuvent être recueillies, par exemple par le biais d'entretiens, de questionnaires et de conversations informelles. L'Encadré 4 présente une sélection d'outils ainsi que les types de données qu'ils permettent de recueillir. Il est essentiel de recourir aux outils les plus adaptés à chaque source d'informations et de les utiliser correctement. Par exemple, il peut être préférable de communiquer par courriel plutôt que par téléphone pour consulter un spécialiste qui est fréquemment en déplacement ; si une personne est très occupée, un questionnaire succinct aura plus de chances d'obtenir des réponses qu'un long questionnaire. Le *Manuel* contient un [modèle de formulaire d'évaluation des besoins en formation](#) (Chapitre VI.A) ; la Quatrième partie, Section 2 de la publication [Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme](#) propose d'autres exemples d'outils/processus mentionnés dans l'Encadré 4, tels qu'un formulaire d'entretien, un programme de réunion de consultation, une tâche préalable à la formation.

3. Analyse des informations

L'analyse des informations reprend les données brutes qui ont été recueillies dans le cadre de l'évaluation des besoins et les organise pour en extraire des informations utiles. Cette analyse se décompose habituellement en différentes étapes qui consistent à :

- Vérifier les données recueillies afin de détecter les omissions ou les erreurs

Encadré 4 – Outils d'évaluation des besoins en formation	
OUTIL/PROCESSUS	TYPES DE DONNÉES QUI PEUVENT ÊTRE RECUEILLIES
Questionnaire/enquête	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations sur la situation des droits de l'homme et de la formation aux droits de l'homme ● Informations démographiques sur les apprenants ● Informations sur les connaissances et expériences antérieures des apprenants
Consultation de spécialistes	<ul style="list-style-type: none"> ● Analyse de l'environnement actuel des participants potentiels du point de vue des droits de l'homme ● Informations sur les caractéristiques des apprenants, notamment celles qui concernent leurs connaissances et expériences antérieures ainsi que leurs motivations
Examen de la documentation existante	<ul style="list-style-type: none"> ● La pertinence du contenu des outils, des matériels et des cours de formation aux droits de l'homme existants peut être évaluée ● Les rapports sur les droits de l'homme peuvent fournir des informations fiables sur l'environnement
Entretiens officiels avec des apprenants représentatifs	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations plus approfondies sur les caractéristiques des apprenants, notamment celles qui concernent leurs connaissances et expériences antérieures ainsi que leurs motivations ● Informations sur la situation en matière de droits de l'homme et de formation aux droits de l'homme
Entretiens informels ou groupes de discussion avec des apprenants représentatifs	<ul style="list-style-type: none"> ● Attentes et motivations des apprenants ● Informations sur l'environnement des apprenants en matière de droits de l'homme et de formation aux droits de l'homme
Réunions d'échanges de vues	<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation collective de l'environnement par les parties prenantes en matière de droits de l'homme et d'éducation aux droits de l'homme ● Validation des profils des apprenants ● Définition des besoins en formation
Formulaire d'inscription à la formation	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations sur les caractéristiques des apprenants ● Informations sur leurs connaissances et expériences antérieures ● Informations sur la situation des droits de l'homme
Tâche préalable à la formation	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations sur les caractéristiques des apprenants ● Preuve de leurs connaissances et expériences antérieures

- Interpréter les données en identifiant les tendances et les priorités en termes de besoins en formation des apprenants, notamment les différences possibles entre les femmes et les hommes
- Valider les données avec les parties prenantes représentatives (apprenants ou autres).

L'organisation et l'analyse des données recueillies dans le cadre de l'évaluation des besoins en formation permettent d'élaborer un profil des apprenants et de décrire la situation dans laquelle ils travaillent ou vivent. Par ailleurs, ce processus peut aussi mettre en lumière d'autres facteurs susceptibles d'aller dans le sens des efforts de formation. La ventilation des données par sexe fournira des informations sur des disparités significatives qui devront être prises en compte lors de la conception de la formation. D'autres caractéristiques des apprenants – par exemple leur statut de groupe minoritaire ou leurs aptitudes linguistiques – peuvent aussi faire l'objet d'une ventilation. La ventilation et l'analyse par sexe donnera une idée de l'influence du genre sur l'environnement des apprenants ; ceci permettra de concevoir des actions appropriées et de faire en sorte que les femmes autant que les hommes profiteront de l'activité d'apprentissage et que les disparités ne seront pas perpétuées.

4. Évaluation des besoins en formation : avantages et risques

L'évaluation des besoins en formation peut être une tâche redoutable, face à des difficultés aussi diverses que les restrictions en termes de temps et de ressources, une programmation inadéquate, la complexité des environnements et des organisations et l'accès limité aux apprenants. Ces difficultés sont toutefois largement compensées par les avantages qui découlent de cette évaluation :

- **Optimisation des résultats de la formation et pertinence** : Avoir une idée claire des besoins des apprenants permet au/à la responsable de la formation, ou à l'équipe de formation, de programmer un cours en utilisant les matériels les plus pertinents et les méthodes les plus appropriées, optimisant ainsi l'usage du temps et des ressources ainsi que la pertinence et les résultats du cours de formation.
- **Confiance et crédibilité consolidées** : Connaître le public cible et son environnement de travail est essentiel à la préparation et à la confiance des formateurs. Les mesures adoptées pour que le cours de formation réponde bien aux besoins et attentes spécifiques du public et à son environnement renforcent la crédibilité des efforts de formation et des personnes qui y participent.
- **Solidité des relations avec les apprenants potentiels, les spécialistes et les autres parties prenantes** : Le processus d'évaluation des besoins en formation oblige l'équipe de formation à communiquer avec les apprenants potentiels et avec les autres parties prenantes avant la mise en œuvre du cours de formation, ce qui débouche sur des relations plus solides.
- **Utilisation des données recueillies dans les futurs processus d'évaluation de la formation** : Les données recueillies lors d'une évaluation des besoins peuvent être utilisées ultérieurement à d'autres fins, notamment pour servir de référence pour l'évaluation des résultats des formations.

En revanche, ne procéder à aucune évaluation des besoins peut avoir des effets négatifs tels que :

- **Attentes irréalistes** : En l'absence d'une évaluation des besoins, les attentes réelles des participants risquent d'être différentes de celles de la formation proposée.

- **Lien insuffisant entre le cours de formation et les besoins des apprenants/de leur organisation** : Si l'équipe de formation ne connaît pas l'environnement de travail des apprenants, elle risque d'inclure dans le cours un contenu non pertinent sans traiter les besoins réels des participants, ce qui se traduira par la mise en œuvre d'un cours de formation « standard » qui limitera ou annulera son incidence, démontrant un manque d'engagement vis-à-vis des apprenants, de leur organisation, des bailleurs de fonds et finalement vis-à-vis des valeurs et des principes des droits de l'homme.
- **Perte de crédibilité et de confiance** : L'efficacité des formateurs est liée à la nécessité de bien connaître leur public – faute de quoi ils risquent de perdre toute crédibilité auprès du public cible, ainsi que leur confiance en soi.
- **Gaspillage des ressources** : Si le cours de formation n'est pas adapté aux besoins du public cible, son incidence sera très inférieure aux attentes et les ressources humaines et financières investies dans la formation seront gaspillées.
- Plus important encore, la situation des droits de l'homme et des relations existantes entre les genres que l'organisation s'efforçait de traiter par le biais de la formation peuvent se dégrader si le problème n'est pas traité à la racine ; l'intervention de la formation peut avoir un **effet contre-productif**, décourageant le public cible confronté à un discours sur les droits de l'homme ressenti comme étant sans rapport avec sa réalité.

PHASE DE CONCEPTION ET D'ORGANISATION



À partir des informations recueillies dans le cadre de l'évaluation des besoins en formation, le ou la responsable de la formation (ou de préférence l'équipe de formation si celle-ci est déjà constituée) peut passer à la phase suivante du cycle – la conception et l'organisation d'un cours de formation adapté aux besoins des apprenants. Ce chapitre est consacré à la définition des buts et des objectifs d'apprentissage, des plans de sessions et des activités de formation. Il traite ensuite de l'identification de la méthodologie appropriée et de l'évaluation réalisée pendant la phase de conception (évaluation formative). En dernier lieu, des conseils pratiques sont proposés, portant sur différents aspects de l'organisation de la formation, tels que la sélection des formateurs, le choix du lieu, ou encore la préparation des matériels.

A. DÉFINITION DES RÉSULTATS, DES BUTS ET DES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Le/la responsable de la formation analyse tout d'abord la situation générale et les résultats de l'évaluation des besoins en formation afin de définir **le/s résultat/s escompté/s** qui décrivent l'environnement attendu au terme du cours de formation et **le/s but/s** général/raux de la formation, à savoir de quelle manière le cours contribuera à la réalisation du/des résultat/s escompté/s.

L'étape suivante consiste à élaborer les **objectifs d'apprentissage** du cours. Il s'agit d'énoncer des résultats qui décrivent spécifiquement les connaissances, les compétences et les attitudes que les apprenants devront avoir acquises par leur participation à la formation. Les objectifs d'apprentissage doivent répondre aux besoins identifiés par l'évaluation des besoins et contribuer logiquement à atteindre le/s but/s général/raux et les résultats escomptés de la formation.

On n'insistera jamais assez sur le fait que les objectifs d'apprentissage décrivent ce qui est attendu des apprenants en termes d'acquis du processus d'apprentissage – et non le contenu d'un cours proposé par les formateurs. Ils se rapportent donc aux changements de l'individu

qui peuvent être directement imputés au cours de formation ; à la fin du cours, le/la responsable de la formation devra être en mesure d'évaluer dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints.

Voici par exemple comment formuler efficacement les objectifs d'apprentissage :

- Qui changera ? > Les apprenants
- Ce qui changera ? > Les connaissances, les compétences et les attitudes des apprenants
- Quand les changements se produiront-ils ? > La période à partir de laquelle les changements se produiront (par exemple, à la fin du cours, six mois après)
- Quelle ampleur auront les changements ? > Les types ou le niveau des changements prévus

L'acronyme « SMART » est couramment utilisé pour résumer les caractéristiques d'objectifs d'apprentissage bien formulés et qui doivent être :

Spécifiques
Mesurables
Aceptables
Réalistes/Pertinents
Temporellement définis

Voici des exemples de résultats escomptés, de buts généraux et d'objectifs d'apprentissage qui s'y rapportent, pour deux exemples de cours de formation.

Cours de formation à l'intention des hauts fonctionnaires du ministère des Affaires Sociales concernant l'intégration d'une approche basée sur les droits de l'homme dans leurs activités

Résultat : *Au terme de ce cours de formation, les hauts responsables du Ministère des Affaires Sociales identifient et mettent en œuvre des stratégies leur permettant de passer dans le cadre de leurs activités d'une programmation fondée sur les besoins à une approche fondée sur les droits de l'homme.*

But : *Le but de ce cours de formation est de renforcer les capacités des hauts fonctionnaires du Ministère des Affaires Sociales à intégrer une approche fondée sur les droits de l'homme dans les activités qu'ils exercent dans le domaine social.*

Objectifs d'apprentissage : *Au terme de la formation, les participants devront être en mesure de :*

- *Analyser les activités dans le domaine social à l'aune des règles, normes et mécanismes internationaux, régionaux et nationaux relatifs aux droits de l'homme*
- *Expliquer comment intégrer une approche fondée sur les droits de l'homme dans les activités qu'ils exercent dans le domaine social*
- *Identifier des stratégies permettant d'intégrer une approche fondée sur les droits de l'homme dans les activités qu'ils exercent au sein du ministère*

Cours de formation à l'intention des éducateurs dans le domaine des droits de l'homme concernant la méthodologie de la formation aux droits de l'homme

Résultat : *Au terme de ce cours de formation, les éducateurs dans le domaine des droits de l'homme élaborent et conçoivent des cours de formation efficaces en utilisant une approche participative.*

But : *Le but du cours de formation est de renforcer la capacité des éducateurs dans le domaine des droits de l'homme à élaborer et à concevoir des cours de formation efficaces grâce à une approche participative.*

Objectifs d'apprentissage : *Au terme du cours de formation, les apprenants devraient être en mesure de :*

- *Utiliser un modèle de conception didactique de base permettant de planifier et d'élaborer des cours de formation aux droits de l'homme efficaces, destinés à des publics cibles spécifiques*
- *Élaborer un plan d'évaluation adapté à leurs cours de formation aux droits de l'homme*
- *Démontrer qu'ils ont acquis des aptitudes d'animateur s'inscrivant dans une approche participative*

Pour la rédaction d'objectifs « SMART », il est essentiel de définir le type d'apprentissage qui est attendu par la personne responsable de la formation et d'utiliser des « **verbes d'action** » qui renvoient à des actions concrètes et mesurables que l'apprenant pourra exécuter (voir l'Encadré 5).

Encadré 5 – Exemples de verbes d'action

Connaissances : Pour les objectifs liés à l'apprentissage de nouvelles connaissances, informations et faits, utilisez par exemple les verbes suivants :

- Énumérer
- Décrire
- Dire
- Nommer
- Expliquer
- Identifier

Compétences : Pour les objectifs liés à l'apprentissage de nouvelles compétences, utilisez par exemple les verbes suivants :

- Appliquer
- Élaborer
- Planifier
- Comparer
- Démontrer
- Sélectionner
- Créer
- Examiner
- Résoudre
- Décider
- Mettre en œuvre

Attitudes : Pour les objectifs liés à des changements d'attitudes, l'apprentissage est souvent évalué en observant le comportement. Utilisez des phrases qui associent des attitudes à des actions, par exemple :

- *Traiter les collègues avec respect en recueillant leur point de vue sur les questions connexes*
- *Prendre des mesures lorsqu'on identifie une violation des droits de l'homme.*

ÉVITEZ les mots imprécis et abstraits – qui ne sont pas « SMART » – par exemple :

- Connaître
- Comprendre
- Être familier avec
- Être conscient de

La formulation des objectifs d'apprentissage brièvement exposée dans cette section constitue un secteur de l'éducation auquel de nombreux chercheurs ont contribué – notamment Benjamin Bloom qui, pendant les années 1950, a élaboré une classification connue sous le nom de « taxonomie de Bloom », un cadre conceptuel qui reste largement utilisé de nos jours.

Vous trouverez d'autres conseils sur la rédaction des objectifs d'apprentissage dans la Deuxième partie, Section 2.4 de la publication *Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme*.

B. ÉLABORATION DU PROGRAMME DU COURS

Une fois que l'on a déterminé le/s but/s et les objectifs d'apprentissage, l'étape suivante de la conception du cours de formation consiste à élaborer son programme, c'est-à-dire la feuille de route du cours, qui est un outil précieux tant pour la programmation que pour la mise en œuvre.

Bien que ce programme soit modifiable à tout moment durant le processus de programmation, il est important d'avoir une idée générale du contenu du cours et d'organiser celui-ci dès le début en suivant un enchaînement logique. Ce programme évolutif donne la liste des sessions par ordre chronologique, indiquant au minimum la durée et l'intitulé de chaque session. Pour chaque jour, il convient de prévoir une pause pour le déjeuner et au moins deux pauses courtes – l'une le matin et l'autre l'après-midi – (en pratique, de brefs moments de « détente » seront sans doute aussi nécessaires entre les pauses programmées). Il faudra peut-être aussi prévoir des pauses plus longues ou supplémentaires si certains participants sont handicapés (par exemple pour l'interprétation en langue des signes, en cas d'utilisation d'Easyread ou d'EasyLanguage) ou pour tenir compte d'autres facteurs comme les pratiques religieuses. Un **exemple de programme** est présenté pour référence au Chapitre VI.

En élaborant le programme, il est toujours essentiel de se reporter aux conclusions de l'évaluation des besoins en formation pour vérifier que le programme du cours est en harmonie avec les réalités de l'environnement et pour veiller à ce que les sessions forment un tout structuré qui permettra aux participants d'atteindre les objectifs d'apprentissage du cours.

C. CONCEPTION DES PLANS DE SESSION

Le programme du cours de formation représente une feuille de route générale mais chaque session individuelle doit être planifiée en détail afin de maximiser ce qu'il est possible de réaliser dans les temps impartis. Si l'on compare un cours de formation à un puzzle, chaque session est l'une des pièces qui forment l'ensemble.

Pour chaque session, il convient d'élaborer un **plan de session**, c'est-à-dire un document contenant les informations clés indispensables à sa conduite – en cuisine, on parlerait des « ingrédients » de la recette – à partir des objectifs d'apprentissage et des besoins identifiés par le biais de l'évaluation des besoins en formation.

Bien que les formats et le contenu puissent varier, il convient de faire figurer au moins les informations suivantes dans le plan de session :

- **Objectifs d'apprentissage** : Les objectifs d'apprentissage spécifiques de la session qui devraient contribuer au/x but/s et aux objectifs d'apprentissage du cours.
- **Contenu** : Le sujet, c'est-à-dire le thème spécifique de la session.
- **Méthodologie** : Les techniques qui seront utilisées pour enseigner le contenu. Un large éventail de techniques est présenté ci-après ; le choix se fera en fonction des objectifs d'apprentissage de la session, du temps disponible et, plus généralement, des caractéristiques des apprenants.
- **Temps/séquence** : Une ventilation détaillée du temps disponible pour la session (par exemple, 15 minutes pour une présentation préliminaire, puis un jeu de rôle de 45 minutes et un débriefing de 20 minutes).
- **Formateurs et personne/s-ressource/s** : Les membres de l'équipe de formation chargés d'animer la session, ainsi que tout expert sur ce thème, qui participera.
- **Matériels** : Ceci peut inclure des diaporamas, des instructions pour les activités ou une liste de lecture pour les participants.
- **Équipement et fournitures** : Les éléments nécessaires pour conduire efficacement la session. Selon la méthodologie employée, il s'agira par exemple des ordinateurs et des projecteurs, des tableaux-papier à feuilles mobiles avec du papier, des notes repositionnables et des marqueurs (voir la liste ci-dessous pour d'autres idées).

Un exemple de [plan de session](#) est inclus pour référence au Chapitre VI.⁷

D. IDENTIFICATION DE LA MÉTHODOLOGIE APPROPRIÉE

Les chercheurs ont élaboré des théories et des modèles relatifs aux différents modes d'apprentissage des adultes et par conséquent à la méthodologie à utiliser pour la formation. Bien que ce *Manuel* n'ait pas pour objet de proposer un exposé détaillé de ce domaine, nous mettons en évidence ci-dessous quelques éléments à prendre en considération pour la mise en œuvre de formations pour les adultes qui s'appuient sur les principes d'une formation efficace aux droits de l'homme présentée au [Chapitre I](#).

L'une des questions les plus importantes concernant les publics d'apprenants adultes a trait à leur **motivation**. Les participants veulent généralement savoir le bénéfice qu'ils vont tirer du cours – en termes simples « ce que ça leur apporte ». Cet aspect doit faire l'objet d'un examen approfondi, en particulier en prenant le temps nécessaire, au début d'une formation, pour examiner les **attentes des apprenants**, voir dans quelle mesure celles-ci sont reflétées dans les objectifs d'apprentissage et s'y référer à tout moment pendant la formation.

Par ailleurs, les publics cibles professionnels et les apprenants adultes en général arrivent en formation munis de leur propre **expertise professionnelle** et de leur **expérience pratique** qu'il convient de reconnaître et d'exploiter. Dans bien des cas, une part importante du contenu du cours peut provenir des participants ; il incombe donc aux formateurs d'extraire ce contenu au moment de la mise en œuvre de la formation et d'encourager la participation active des apprenants. Une liste non exhaustive de **techniques de formation participatives** est fournie ci-dessous ; la capacité des formateurs à les utiliser déterminera en grande partie

⁷ Vous trouverez d'autres exemples de plans de session dans le guide de formation du HCDH, [Reporting to the United Nations Human Rights Treaty Bodies Training Guide, Part II – Notes for facilitators](#) (en anglais).

l'apprentissage qui sera réellement réalisé pendant le cours. Un cours monotone risque d'ennuyer les apprenants tandis qu'une **méthodologie diversifiée** cherchant à attirer et à maintenir leur attention, répondra aux intérêts et aux préférences des individus.

1. Techniques de formation participatives

Vous trouverez ci-après des descriptifs succincts de techniques de formation participatives et autres méthodes connexes utilisées dans les sessions de formation des formateurs du HCDH :

- **Café à emporter (ou Café mondial)** : Discussion de groupe pendant laquelle on encourage un dialogue libre et créatif dans un cadre informel. Les groupes passent d'une table ou d'un thème à l'autre, tandis qu'à chaque table l'animateur/trice facilite les discussions sur un aspect du thème traité. Chaque tournée permet aux participants de renforcer et de partager leur connaissance collective du sujet choisi.
- **Carrousel** : Trois ou quatre tableaux-papier sont installés autour de la salle, chacun comportant une question spécifique dont il faut débattre. Les participants sont répartis en groupes qui vont d'un tableau-papier à l'autre toutes les 10-15 minutes. À chaque changement, les groupes essaient d'ajouter de nouvelles réponses et des commentaires à la question posée sur le tableau-papier. À la fin, l'animateur/trice anime un débriefing à propos de chaque question.
- **Cercle excentrique (ou Aquarium)** : Un groupe de 3-4 personnes (« les poissons ») s'assied à l'intérieur d'un petit cercle pour jouer une situation (par exemple, un jeu de rôle ou une représentation théâtrale) ou discuter d'une série de questions ou de problèmes. Les « poissons » sont entourés d'un plus grand groupe d'observateurs assis en cercle à l'extérieur du bocal. S'il s'agit d'une discussion, les observateurs peuvent pénétrer dans le petit cercle pour y participer.
- **Débat** : Des apprenants sont désignés pour soutenir des opinions opposées à propos d'un thème et débattre de leurs points de vue.
- **Démonstration** : L'animateur/trice explique et accomplit un acte, une procédure ou un processus.
- **Discussion entre pairs** : Débat de groupe libre pendant lequel les participants communiquent entre eux pour partager leurs expériences et apprendre les uns des autres.
- **Étude de cas** : Présentation d'un problème ou d'un cas qui sera analysé et résolu par un groupe.
- **Excursions sur le terrain** : Voir ou faire l'expérience de lieux ou de situations pour observer et apprendre directement.

Encadré 6 – Dynamiseurs et brise-glace

Les dynamiseurs et les brise-glace sont des activités de groupe de courte durée (généralement 5-15 minutes) utilisées lors de sessions de formation. Elles peuvent répondre à différents buts, en particulier permettre aux participants de faire connaissance (« briser la glace ») ou de partager leurs connaissances sur un sujet précis, instaurer la confiance, introduire de nouveaux sujets, traiter de façon créative des matériels sensibles ou tout simplement offrir aux participants la possibilité d'accomplir une activité physique légère après une session particulièrement difficile ou après le repas, afin de redynamiser le groupe (« dynamiser »).

Le *Manuel* propose des exemples d'**activités participatives en rapport avec les droits de l'homme que l'on peut utiliser comme dynamiseurs ou brise-glace** (Chapitre VI.D). Autre ressource proposée : UNICEF *Knowledge Exchange Toolbox*, disponible en ligne (en anglais).

- **Foire du savoir** : Événement en face à face où les participants montent un stand pour faire connaître leurs projets ou activités. Chaque participant/e peut communiquer avec les autres et voir ce qu'ils/elles font. Ces échanges de connaissances réunissent dans le cadre d'interactions variées des personnes de niveaux et de types différents.
- **Forum de discussion/foire aux questions** : Période faisant immédiatement suite à une présentation, où la discussion est ouverte pour permettre aux participants de poser des questions ou de faire des observations.
- **Forum ouvert** : Méthode qui permet de réunir des groupes autour d'une question ou d'une tâche particulière importante et de leur donner la responsabilité de créer leur propre programme et expérience. Cette méthode est la plus appropriée si l'on dispose d'au moins une demi-journée, jusqu'à deux jours pleins. Les tâches clés de l'animateur/trice consistent à définir la question qui réunit les personnes, à expliquer le processus simple, puis à s'écarter pour laisser travailler les participants.
- **Groupes de travail** : Échange entre pairs d'idées et d'opinions entre les membres de petits groupes (généralement cinq personnes environ) sur un problème ou une question d'intérêt commun. Un/e animateur/trice peut si nécessaire être affecté/e à chaque groupe. Les groupes se réunissent ensuite en plénière pour présenter le fruit des délibérations de chaque groupe.
- **Jeu de rôle** : Version théâtrale improvisée d'un problème ou d'une situation dans laquelle les apprenants jouent différents rôles, suivie d'une discussion. Pendant un jeu de rôle, les apprenants ne sont pas autorisés à s'écarter du rôle qui leur a été assigné.
- **Lecture** : Peut constituer une tâche préalable à la formation ou une activité pendant le cours.
- **Métaprocessus** : Technique qui fait participer activement tous les apprenants et permet au groupe tout entier de bâtir un consensus. Les participants sont invités à identifier individuellement un certain nombre de réponses à une question. Des petits groupes sont ensuite formés, chacun choisissant les réponses qui suscitent le plus grand consensus et les inscrivent sur des notes repositionnables. En plénière, chaque groupe colle ses notes sur un tableau-papier ou un tableau commun. Au final, les notes sont regroupées autour des réponses similaires les plus populaires.
- **Pratique/application après la formation** : Activités programmées (peut-être dans le cadre d'un « Plan d'action des apprenants » élaboré pendant la formation) qui permettent aux participants, après la session de formation, de mettre en pratique leurs acquis dans leurs activités professionnelles.
- **Présentation en table ronde** : Les personnes-ressources présentent les différents aspects d'un thème commun ; cette méthode est particulièrement utile si les personnes-ressources ont l'expertise d'aspects différents d'un thème.
- **Présentation participative** : L'animateur/trice ou la personne-ressource communique des informations ou offre son point de vue sur un problème (l'Encadré 7 offre des conseils spécifiques pour l'utilisation de cette technique).
- **Puzzle** : Stratégie d'apprentissage coopératif qui encourage les individus à renforcer leur propre compréhension d'un thème et à partager leurs connaissances avec le groupe. Chaque groupe doit plancher sur un aspect spécifique d'un problème – une pièce du puzzle – et sur les outils nécessaires pour enrichir ses connaissances à propos de cet élément spécifique. Les pièces sont ensuite assemblées au moyen de matériels visuels et de techniques d'animation.

- **Quiz/questionnaire** : Une série de questions courtes portant sur un thème particulier est remise aux participants qui peuvent répondre librement ou sous la forme de choix multiples. Les quiz peuvent servir à différentes fins, notamment pour mesurer les connaissances des participants sur un sujet ou pour stimuler l'autoréflexion.
- **Remue-méninges** : Les apprenants répondent rapidement à une question ou un défi en exprimant des idées que l'animateur/trice note sur un tableau-papier ou un tableau et qui sont ensuite débattues. Une variante de cette méthode orale est le **remue-méninges écrit** : chaque apprenant/e écrit ses idées sur une feuille de papier qui est ensuite passée à la personne suivante afin qu'elle ajoute des idées nouvelles, le processus se poursuivant jusqu'à ce que tous les apprenants aient apporté leur contribution. L'animateur/trice recueille alors la/les feuille/s et reporte les idées principales sur un tableau-papier ou un tableau.
- **Réponse en cercle** : Une question est posée aux membres d'un groupe placé en cercle ; chaque personne répond à tour de rôle.
- **Représentation théâtrale** : Une pièce de théâtre est jouée par des acteurs (et non par les apprenants) sur le thème à traiter.
- **Récit** : Un « narrateur » (généralement une personne-ressource) raconte une histoire personnelle pertinente et significative qui relate son expérience. Le récit est suivi d'un dialogue avec les apprenants.
- **Simulation** : Les apprenants pratiquent des compétences dans le cadre d'un scénario qui a pour but de simuler, de façon aussi réaliste que possible, le cadre réel où ces compétences sont requises. Par exemple, pendant une formation de formateurs, on demande aux participants de concevoir et de mettre en œuvre une session de formation.
- **Vote par points** : Dans le but de parvenir à un consensus, les participants votent au moyen de gommettes ou de marqueurs. Le processus se décompose ainsi :
 - Différentes options sont affichées (sur un tableau-papier, au mur ou sur un autre support)
 - Chaque participant/e reçoit un certain nombre de gommettes (ou d'autres outils disponibles comme des notes repositionnables), au choix de l'animateur/trice
 - Les participants collent une gommette (ou font une marque avec un marqueur) à côté de l'option ou des options préférée/s
 - Quand le vote est terminé, les options qui ont reçu le plus grand nombre de gommettes/marques « ont gagné »
 - L'animateur/trice modère une discussion à propos des résultats

Encadré 7 – Présentations participatives

Les présentations constituent pour les formateurs un outil clé pour le partage d'informations avec les participants. Leur mode de mise en œuvre est toutefois essentiel à leur efficacité, c'est-à-dire à la façon dont elles contribuent à l'apprentissage des participants.

Vous trouverez ci-dessous un certain nombre de conseils à prendre en compte :

- **Une préparation méticuleuse :**

- Structurez ainsi votre présentation : introduction, points clés assortis d'exemples spécifiques pour chaque point clé, conclusion et synthèse des points importants.
- Préparez des supports visuels efficaces (voir ci-dessous).
- Entraînez-vous jusqu'à ce que vous puissiez faire votre présentation naturellement, avec assurance et dans le temps imparti.
- Familiarisez-vous avec la salle de formation. Vérifiez le bon fonctionnement de l'équipement dont vous avez besoin ainsi que son mode d'utilisation.

- **Prenez conscience de votre voix et de votre corps :**

- Regardez directement les participants et efforcez-vous dans la mesure du possible de ne pas lire vos notes.
- Parlez sur le ton de la conversation, naturellement, d'une voix claire, audible, animée. Même si le sujet est intéressant, une voix monotone ou inaudible ne retiendra pas l'attention des participants.
- Ne parlez pas trop vite : laissez aux participants le temps de bien comprendre ce que vous leur dites.
- Dans la mesure du possible, déplacez-vous dans la salle pour renforcer votre interaction avec le public, mais sans oublier les normes culturelles qui dictent les distances à respecter. Si une personne semble distraite, essayez de l'engager en la regardant et en lui parlant directement.
- Faites attention à vos mouvements : si vous tapotez nerveusement un stylo ou vos lunettes, par exemple, cela aura pour effet de distraire les participants de vos propos.

- **Utilisez (correctement) les supports visuels :**

Les supports visuels peuvent renforcer l'impact de votre présentation en soulignant les points clés et en stimulant l'intérêt des participants.

- Envisagez d'utiliser différents supports visuels, par exemple des diaporamas, des documents à distribuer, des tableaux-papier, des tableaux blancs/noirs, des clips vidéo et d'autres visuels (images, graphiques et objets), mais ne les utilisez qu'aux moments clés de votre présentation. Les supports visuels peuvent distraire les participants s'ils ne sont pas utilisés à bon escient.
- Parlez aux participants, et non à l'écran ou au tableau-papier. Si vous utilisez un tableau-papier, veillez à préparer quelques feuilles avant la présentation.
- Lorsque vous préparez un diaporama, veillez à ce qu'il soit court, simple et sous forme de points ; n'abusez pas des couleurs et des animations et vérifiez que le diaporama ne comporte pas de fautes d'orthographe et de grammaire. Ne lisez pas vos diapositives pendant la présentation : n'oubliez pas que ce ne sont que des outils et non l'essentiel de votre présentation.

- **Faites participer votre public cible :**

Introduisez dans votre présentation des techniques interactives pour la rendre plus participative. Par exemple, au lieu de vous contenter d'afficher une diapositive qui contient une définition, commencez par un bref remue-méninges en invitant les apprenants à fournir les principaux éléments de la définition, puis montrez la diapositive. Ou bien, lorsque vous vous référez à des normes spécifiques, au lieu de les afficher sur une diapositive, demandez aux participants de les rechercher dans les matériels sources, puis de les lire à haute voix au reste du groupe. Cela contribue également à familiariser les participants avec les matériels ; un document qui n'aura pas été ouvert pendant la formation a peu de chances de l'être plus tard.

- **Surveillez l'heure :**

Chronométrez votre présentation à l'avance et prévoyez suffisamment de temps pour les questions. Maintenez un rythme qui vous permettra de finir votre présentation dans le délai imparti. Gardez une horloge ou une montre sous les yeux pendant la présentation. Si vous portez une montre-bracelet, vous pouvez la poser à un endroit où vous la verrez aisément. Vous pouvez aussi envisager de demander à une personne de surveiller l'heure pour vous.

- **Soyez prêt/e à discuter de votre présentation :**

- Efforcez-vous de faire une présentation brève et prévoyez assez de temps pour la discussion qui permettra d'éclaircir certains points et facilitera le processus de transformation des idées en pratiques.
- Réfléchissez à l'avance aux questions qui peuvent être suscitées par la présentation et à des réponses possibles ; vous pouvez aussi utiliser ces questions pour lancer la discussion.
- Pour répondre à une question, approchez-vous de la personne qui l'a posée.
- Si un/e participant/e pose une question que vous n'avez pas préparée, référez-vous aux autres formateurs, au public ou aux matériels (demandez aux participants de chercher la réponse). Vous pouvez aussi proposer de répondre plus tard ; dans ce cas, tenez votre promesse.

2. Un « arc-en-ciel » d'options

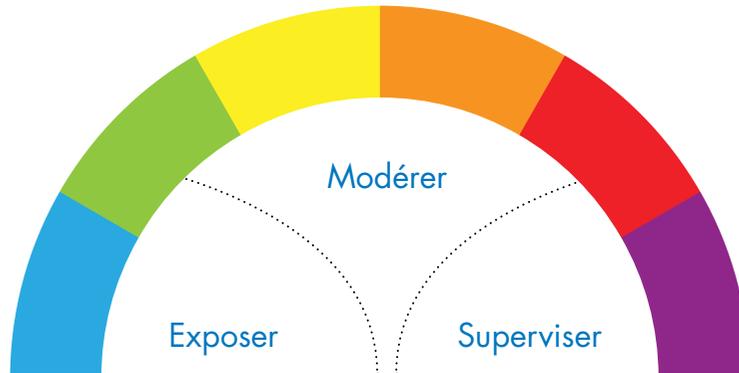
Lors de la phase de conception, les formateurs doivent prévoir la méthodologie de mise en œuvre de chaque session de formation, c'est-à-dire sélectionner les techniques à utiliser. Ce choix est déterminé par les objectifs d'apprentissage du cours, le temps disponible et, plus généralement, par les caractéristiques des apprenants. Ainsi que cela a été mentionné plus haut, une mise en œuvre efficace implique généralement le recours à différentes techniques de formation lors de chaque session et ces différentes techniques nécessitent différents rôles ou niveaux d'engagement de la part des formateurs.

Pour aider les formateurs à sélectionner les techniques de formation appropriées et à comprendre leur propre rôle dans leur mise en œuvre, ce *Manuel* propose un outil visuel adapté d'un modèle⁸ particulièrement utile dans le contexte de la formation aux droits de l'homme : l'**arc-en-ciel de la formation** (voir le Diagramme 4) qui recouvre l'éventail des rôles

⁸ Voir « facilitating rainbow » dans le guide *The Facilitator's Pocketbook* de John Townsend et Paul Donovan (Aldersford, UK, Management Pocketbooks, 2009) (en anglais).

que peuvent jouer les formateurs – depuis le rôle de fournisseurs de contenu (« exposer »), jusqu’au rôle de supervision de processus conduit par les participants (« superviser »).

Diagramme 4 – L’arc-en-ciel de la formation



Si, pour atteindre les objectifs d’apprentissage d’une session, il est nécessaire de :

- ✓ Partager de nouvelles informations
- ✓ Présenter ou expliquer un concept/un processus/une tâche
- ✓ Résumer
- ✓ Démontrer quelque chose,

dans ce cas le/la formateur/trice se concentrera sur la fourniture d’un contenu (« **exposer** »).

Pour ce faire, il/elle peut recourir à différentes **techniques de formation** telles que :

- Démonstration
- Lecture
- Présentation participative
- Représentation théâtrale
- Récit

Si en revanche il faut, pour atteindre les objectifs d’apprentissage de la session :

- ✓ Encourager la réflexion et le déclenchement d’idées
 - ✓ Suggérer des points de vue alternatifs
 - ✓ Stimuler l’émission d’opinions diverses et le partage de points de vue différents,
- dans ce cas le rôle du/de la formateur/trice sera plutôt d’encourager la discussion et d’articuler les idées des participants (« **modérer** »), le contenu étant de plus en plus fourni par les apprenants eux-mêmes.

Les **techniques de formation** apparentées peuvent inclure :

- Cercle excentrique (aquarium)
- Discussion
- Excursions sur le terrain

- Forum de discussion/foire aux questions
- Présentation en table ronde
- Remue-méninges
- Réponse en cercle

En dernier lieu, s'il faut, pour atteindre les objectifs d'apprentissage de la session :

- ✓ Encourager les apprenants à appliquer leurs nouvelles connaissances et compétences
- ✓ Doter les apprenants de compétences en vue d'une application immédiate
- ✓ Observer les apprenants pour déterminer ce qu'ils ont appris et ce qui reste à travailler
- ✓ Encourager les apprenants à exprimer leurs pensées et leurs sentiments
- ✓ Parvenir à une compréhension commune,

le/la formateur/trice animera essentiellement des processus conduits par les participants (« **superviser** »), qui travaillent surtout de façon indépendante, individuellement ou en groupe.

Les **techniques de formation** apparentées peuvent inclure :

- Café à emporter (café mondial)
- Carrousel
- Discussion entre pairs
- Étude de cas
- Forum ouvert
- Foire du savoir
- Groupes de travail
- Jeu de rôle
- Métaprocessus
- Pratique/application après la formation
- Puzzle
- Quiz/questionnaire
- Simulation
- Vote par points

Bien que ce modèle ne constitue pas une prescription, il offre une orientation quant à l'éventail des rôles que peut adopter l'animateur/trice et à la multitude de techniques de formation disponibles, le but étant d'atteindre les objectifs d'apprentissage spécifiques de la session. Par ailleurs, il met en avant l'importance, au stade de la phase de conception, d'une réflexion approfondie sur la méthodologie à adopter pour chaque session afin de concevoir une formation qui soit, ainsi que décrit ci-dessus, autant que possible variée et adaptée aux objectifs d'apprentissage de la session.

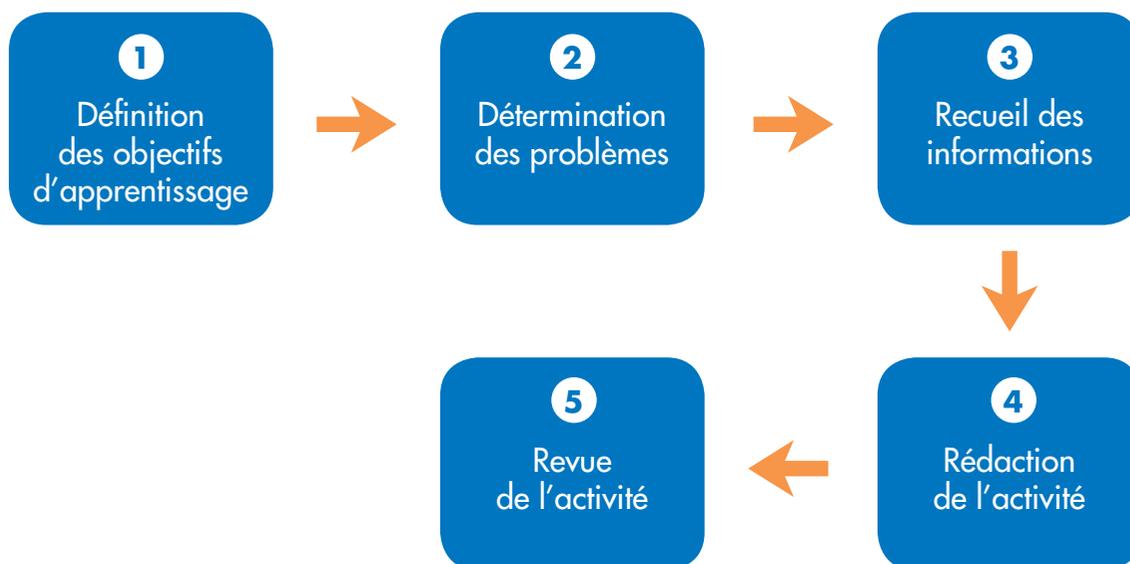
E. CONCEPTION D'ACTIVITÉS DE FORMATION EFFICACES

Les activités de formation permettent aux participants de développer leurs connaissances, compétences et attitudes par la mise en pratique. Bien que les matériels de formation existants incluent parfois des activités de formation, il arrive souvent que l'équipe de formation soit obligée de les adapter aux circonstances particulières d'un cours ou d'en créer de nouvelles.

Cette section propose des conseils sur l'élaboration d'activités qui nécessitent des efforts de conception importants comme les jeux de rôle et les études de cas. Ces techniques incluent généralement la présentation d'un scénario réaliste et crédible qui ne soit pas excessivement complexe et qui se focalise sur quelques problèmes que les participants devront analyser pour trouver des solutions possibles, que ce soit en petits groupes ou collectivement.

Les activités devraient refléter les principes d'une formation efficace aux droits de l'homme qui ont été présentés au [Chapitre I](#). Elles peuvent être élaborées ainsi :

Diagramme 5 – Processus d'élaboration des activités



1. Définir (ou examiner) le/s objectif/s d'apprentissage : comment l'activité contribuera-t-elle à atteindre le/s objectif/s d'apprentissage de la session?
2. Déterminer les problèmes à mettre en évidence grâce à l'activité.
3. Déterminer les informations essentielles à inclure dans l'activité, identifier leur/s source/s et les recueillir. Dans le cadre d'un jeu de rôle, par exemple, l'activité devra être basée de préférence sur des situations réelles à intégrer dans un scénario fictif.
4. Rédiger l'activité en se référant à la liste de contrôle suivante :
 - ✓ **Langage simple** : Utiliser un langage adapté au niveau d'alphabétisation des apprenants (d'autant plus si la langue utilisée pendant le cours de formation n'est pas la langue maternelle des apprenants !).

- ✓ **Instructions efficaces** : Fournir des instructions claires et concises – les apprenants ne doivent pas perdre de temps à chercher à comprendre la nature de la tâche ; par ailleurs, inclure suffisamment d'informations pour leur permettre de comprendre l'environnement plus général, mais éviter les détails superflus et non pertinents.
- ✓ **Pertinence** : Il convient de se concentrer sur les problèmes en rapport avec l'environnement réel des participants et de faire en sorte que l'activité les aide à acquérir des compétences et des concepts applicables à leur environnement de vie/travail.
- ✓ **Stimulation intellectuelle** : Poser des questions ouvertes, complexes et suffisamment controversées pour engager les apprenants dans une réflexion critique et une discussion, au lieu de leur demander de fournir des réponses automatiques ou mémorisées.
- ✓ **Activité appropriée** : Faire en sorte que l'activité soit appropriée pour les apprenants (compte tenu également de leur environnement culturel, des considérations de genre et de handicap, le cas échéant) et adaptée aux circonstances de la formation (en termes de disponibilité de lieu et de temps).
- ✓ **Participative** : Faire en sorte que l'activité tire parti de l'expérience des participants, facilite la réflexion critique et porte sur l'élaboration de stratégies visant une action.
- ✓ **Implication** : Faire en sorte que l'activité encourage et permette l'implication de tous les participants.
- ✓ **Efficacité du coût** : L'activité exige-t-elle des ressources coûteuses (par exemple un équipement technique) ? Le même apprentissage peut-il se faire par le biais d'une solution alternative moins onéreuse ?
- ✓ **En dernier lieu** : Après avoir conçu l'activité, vérifier de nouveau qu'elle contribue effectivement aux objectifs d'apprentissage de cette session. Il convient aussi de la faire valider par vos collègues et par des apprenants potentiels ; c'est ce qui est décrit en détail dans la section ci-dessous.

F. ÉVALUATION PENDANT LA PHASE DE CONCEPTION : ÉVALUATION FORMATIVE

L'**évaluation formative** fait référence à l'ensemble des activités d'évaluation qui accompagnent la conception de la formation, avant sa mise en œuvre. C'est le processus qui permet d'évaluer la formation pendant sa phase d'élaboration. Elle valide la conception de la formation, c'est-à-dire qu'elle permet à l'équipe de formation de vérifier si la stratégie ou l'approche d'apprentissage générale, les objectifs d'apprentissage et les méthodes, techniques et matériels que l'équipe prévoit d'utiliser dans un cours de formation aux droits de l'homme conviennent effectivement le mieux pour atteindre les objectifs.

Les informations recueillies par le biais de ce processus peuvent servir de base à des décisions éclairées et se prêtent à toutes les adaptations ou améliorations nécessaires. L'évaluation formative présente aussi d'autres avantages, dont le renforcement de l'adhésion des différentes parties prenantes et des relations qu'elles ont entre elles ainsi qu'avec les spécialistes et les personnes-ressources, tout en intégrant les points de vue des apprenants. Par ailleurs, si la situation des apprenants a évolué depuis l'évaluation des besoins en formation, l'évaluation formative permet de bien intégrer les évolutions les plus récentes dans la formation. Dans l'ensemble, elle renforce la crédibilité de l'action de formation.

L'évaluation formative s'appuie typiquement sur trois types d'examens : l'**examen de la conception**, l'**examen des spécialistes** et l'**examen des apprenants**.

L'**examen de la conception** porte sur certaines idées et hypothèses de base qui donnent sa forme au cours de formation aux droits de l'homme, veillant à ce que le processus d'élaboration assure la cohérence entre les conclusions de l'évaluation des besoins en formation, le/s but/s du cours et les objectifs d'apprentissage. Dans le cadre de cet examen, il convient de se poser par exemple les questions suivantes :

- Le but du cours de formation est-il de traiter les lacunes mises en évidence dans l'évaluation des besoins en formation ?
- Les objectifs d'apprentissage reflètent-ils le contenu (c'est-à-dire les connaissances, les compétences et les attitudes) indispensable pour atteindre le but du cours de formation ?
- La méthodologie est-elle appropriée au public cible ?
- Les matériels de formation sont-ils appropriés au public cible, en termes de niveau linguistique et de types d'activités ?
- Le calendrier proposé pour la/les session/s de formation est-il réaliste, étant donné le contenu à traiter ?
- La conception du cours de formation tient-elle compte du genre et des capacités physiques et mentales des participants, notamment des caractéristiques identifiées au moyen de l'évaluation des besoins en formation ?
- Les outils d'évaluation sont-ils appropriés au contenu du cours de formation et au public cible ?

L'**examen des spécialistes** doit être réalisé par des personnes ayant des domaines d'expertise différents. Il convient de consulter trois grandes catégories de spécialistes :

- Des spécialistes du contenu/sujet, que l'on peut inviter à examiner le contenu du cours pour déterminer s'il est actuel, pertinent et bien expliqué
- Des spécialistes du public cible qui, du fait de leur connaissance des apprenants et de leurs besoins, peuvent fournir des conseils sur la nature appropriée ou non du contenu et des méthodes
- Des spécialistes de la méthodologie de formation, qui peuvent examiner le cours de formation pour s'assurer de la nature appropriée ou non de sa conception d'ensemble et de son approche méthodologique

En dernier lieu, un **examen avec les apprenants** représente peut-être la meilleure indication de l'efficacité finale d'un cours de formation aux droits de l'homme. Ce processus pourra aussi inclure le pilotage d'une partie ou de la totalité du cours de formation avec des apprenants représentatifs pour déterminer dans quelle mesure le contenu et les méthodes conviennent à leurs besoins et aux types de problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans la mise en œuvre.

Des conseils détaillés sur l'évaluation formative sont inclus dans la Deuxième partie, Étape 3 de la publication *Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme* ; par ailleurs, un certain nombre d'outils pertinents relatifs aux principes directeurs de l'examen de la conception sont évoqués dans la Quatrième partie, Section 3.

G. L'ÉQUIPE DE FORMATION

Une équipe de formation bien informée et motivante est la clé de voûte de la réussite d'un cours de formation aux droits de l'homme et on trouvera ici quelques éléments – très étroitement liés aux principes d'une formation aux droits de l'homme efficace présentés au **Chapitre I** – qui guideront le choix des membres de l'équipe :

- **Expertise complémentaire** : Le fait d'impliquer dans la formation une équipe pluridimensionnelle présente d'importants avantages car elle peut offrir :
 - Une expertise des droits de l'homme – pour assurer l'exactitude du contenu du cours de formation
 - Une expertise du public cible – afin que le cours de formation soit spécifique et focalisée sur la pertinence des droits de l'homme au regard des activités ou de la vie quotidienne des apprenants et
 - Une expertise de la méthodologie de formation – afin de proposer un processus de formation reposant sur une méthodologie solide
- **Formation par les pairs** : Découlant du point ci-dessus, il est important, quand on organise un cours de formation destiné à un public spécifique, d'inclure un/e représentant/e de ce public dans l'équipe de formation, non seulement au stade de la mise en œuvre de la formation, mais aussi dès la phase de conception. Outre l'expérience directe qu'elle apporte, une personne présentant ce profil a la capacité d'établir immédiatement un lien avec les apprenants.
- **Parité des sexes et équilibre géographique** : La constitution de l'équipe doit aussi faire attention à la parité des sexes et à l'équilibre géographique. Une équipe de formation diversifiée sera mieux à même de répondre aux besoins de l'ensemble des participants.
- **Crédibilité et réputation** : Tous les membres de l'équipe de formation doivent apporter une crédibilité professionnelle et avoir une bonne réputation dans le domaine, notamment en termes de « comportement » fondé sur les droits de l'homme. Cette condition est essentielle pour obtenir le respect des apprenants.
- **Capacité à utiliser des techniques de formation participatives** : Les membres de l'équipe de formation doivent être capables de présenter le contenu de façon intéressante et interactive. Les techniques participatives autonomisent les apprenants et leur permettent de tirer des enseignements de l'expérience des autres ; des exemples de ces techniques sont présentés ci-dessus.
- **Sensibilité à la dimension genre** : L'équipe de formation doit être sensibilisée à la dimension genre du thème de la formation, et en particulier au fait qu'un problème spécifique dans le domaine des droits de l'homme touche différemment les femmes et les hommes et les minorités de genre, que leur accès aux ressources est également différent et qu'une activité de formation aura un retentissement différent selon le genre.

Indépendamment de leur expérience antérieure et de leur niveau d'expertise, les membres de l'équipe de formation doivent se préparer soigneusement et le/la responsable de la formation devra préciser dès le début ses attentes en la matière. Si l'on intègre les membres de l'équipe alors que la conception de la formation a déjà bien pris forme, il faudra leur fournir verbalement et/ou par écrit des informations complètes sur les différents aspects, notamment sur le profil des apprenants et leur environnement, sur les conclusions de l'évaluation des besoins, sur les buts et objectifs du cours, sur le contenu à couvrir et les

méthodologies à utiliser. Il faudra également les mettre au courant des éléments d'intérêt spécifique concernant les apprenants, de tout sujet potentiellement sensible et de leur environnement culturel. Le cas échéant, il faudra également les informer de toute question liée au genre et à l'accessibilité. Les personnes-ressources susceptibles de participer au cours de formation devront recevoir le même type d'informations.

Encadré 8 – Tâches des membres de l'équipe de formation

Pendant le cycle de la formation, tous les membres de l'équipe devront réaliser les tâches suivantes :

- **Conception et organisation de la formation**

- Étudier les matériels de formation et toutes les informations reçues s'y rapportant
- Fournir des conseils et des commentaires sur les matériels de formation
- Fournir des observations sur le programme du cours
- Préparer ou affiner les plans de session
- Préparer les présentations et les activités requises
- Participer aux sessions de débriefing avant le cours

- **Mise en œuvre de la formation**

- Se réunir avec les autres formateurs pour examiner à l'avance le/s plan/s de session et préparer conjointement les sessions
- Participer aux débriefings quotidiens avant et après la formation avec le reste de l'équipe de formation
- Être présents et participer à toutes les sessions de formation
- Utiliser des techniques de formation participatives
- Utiliser dans la mesure du possible des supports visuels (par exemple diapos, tableau-papier, photos, vidéos)
- Faire des recommandations pratiques pendant les discussions et dans les groupes de travail
- Respecter les limites de temps des sessions

- **Suivi**

- Participer à la session finale de débriefing avec le reste de l'équipe de formation
- Revoir et réviser les matériels des sessions, en fonction des acquis et du feedback des apprenants
- Contribuer au rapport de formation, le cas échéant

H. QUESTIONS D'ORGANISATION

L'organisation d'un cours de formation est une tâche complexe, qui comprend aussi la mise en place d'une série de mesures logistiques et administratives devant prendre en compte un large éventail de facteurs, notamment les environnements culturels, les considérations liées au

genre et le respect de l'accessibilité et de l'inclusion.⁹ Ces différents aspects sont présentés dans cette section qui est consacrée aux participants, au budget, aux considérations de temps et de lieu, aux documents et aux matériels, ainsi qu'à l'équipement et aux fournitures, sans oublier les préoccupations spécifiques liées à la situation sur le terrain.

Participants

Il convient de connaître les participants dès que possible afin de disposer de suffisamment de temps pour évaluer leurs besoins en formation et prendre les mesures administratives nécessaires ; il est également essentiel de tenir compte de l'équilibre entre les sexes et de la répartition géographique (le cas échéant). Les documents de base du cours seront fournis à l'avance aux participants : il s'agit des informations de référence et administratives, du projet de programme et, le cas échéant, de tâches et de lectures préalables.

En ce qui concerne les participants, les éléments à prendre en compte sont notamment :

- Modalités de voyage, notamment les conditions de sécurité et les visas (le cas échéant)
- Hébergement (le cas échéant)
- Accessibilité et accommodements raisonnables requis pour les participants handicapés
- Restrictions alimentaires (si l'organisation fournit des repas et/ou des en-cas pendant les pauses)

Budget

Il est indispensable d'établir longtemps à l'avance le budget des coûts relatifs à l'organisation du cours de formation et de mobiliser les fonds en temps voulu. L'estimation détaillée des coûts tiendra compte des éléments suivants :

- Formateurs et personnes-ressources : voyage, hébergement et rémunération, en fonction des dépenses
- Participants : voyage et hébergement si ceux-ci sont pris en charge par l'organisation
- Lieu : frais de location, déjeuner, pauses café, eau, entre autres
- Documents et matériels pour la formation : achat et/ou reproduction, traduction
- Équipement : tableaux-papier, ordinateur et projecteur, entre autres
- Appui administratif
- Interprétation simultanée ou en langue des signes, sous-titrage ou prise de notes, le cas échéant

Temps

La conception, la gestion et la mise en œuvre d'un cours de formation nécessitent une programmation détaillée. Le temps est particulièrement important :

- Dates du cours : Dans l'idéal, les dates seront fixées au minimum 2-3 mois à l'avance. Il faut prendre en compte des facteurs comme les jours fériés nationaux/locaux ou les fêtes religieuses, les vacances scolaires, les horaires de travail et le climat (s'il risque de poser problème).

⁹ Des conseils détaillés sur la programmation, l'organisation et la mise en œuvre d'une formation prenant en compte le handicap sont présentés dans la publication ESCAP, *Disability Inclusive Meetings: An Operational Guide*, 2015, disponible en ligne (en anglais).

- Disponibilité de l'équipe de formation : Les dates du cours dépendront aussi de l'emploi du temps des membres de l'équipe ; il faut donc confirmer leur disponibilité au plus tôt.
- Contrats : Dans le cas du recrutement de formateurs ou de personnes-ressources, il faut prévoir un délai suffisant pour le traitement des contrats conformément aux procédures institutionnelles.
- Voyage : Le cas échéant, il faut commencer à planifier le voyage des participants et/ou des formateurs dès que les dates du cours auront été fixées.
- Documents et matériels de formation : Un délai important est nécessaire pour la préparation et la reproduction des documents et des matériels de formation (voir ci-dessous) et pour la préparation des dossiers de formation et/ou des clés USB, surtout s'il faut traduire des documents ou des matériels, les convertir dans des formats alternatifs (par exemple, en Braille, en grands caractères ou au format audio) ou les sous-titrer.
- Levée de fonds : Si l'organisation du cours nécessite un financement qui n'est pas disponible, une levée de fonds devra être organisée longtemps à l'avance.

Lieu

Le choix du lieu de la formation devra tenir compte des critères suivants :

- Emplacement, en particulier la facilité d'accès par les transports publics. La sécurité et la commodité des transports vers et à partir du lieu du cours sont des facteurs qui peuvent parfois encourager ou décourager la participation, surtout celle des femmes. Dans certains cas, la présence d'une crèche dans les locaux ou à proximité peut être un facteur décisif. Autre élément important à envisager, la question de savoir s'il faut organiser le cours dans les locaux de l'organisation ou ailleurs : bien que la formation sur site présente des avantages en termes de facilité d'accès et de coût réduit, les participants peuvent aussi éprouver des difficultés à « délaisser » leurs obligations et à se concentrer sur la formation.
- Prévoir assez d'espace pour accueillir les formateurs et les apprenants (prévoir aussi la liberté de mouvement des chiens d'aveugle, les manœuvres des fauteuils roulants ou des scooters électriques, le cas échéant), ainsi que pour d'autres intervenants (par exemple, pour les interprètes en langue des signes et/ou simultanés).
- Besoins en rapport avec l'équipement de formation (ordinateur, projecteur, entre autres).
- Disponibilité de salles d'atelier pour le travail en petits groupes.
- Sièges confortables.
- Tables et chaises pouvant être déplacées en fonction des techniques de formation utilisées.
- Température agréable.
- Accès à des toilettes séparées pour les hommes et les femmes, ou selon ce qui est approprié au plan culturel.
- Acoustique de qualité.
- Éclairage de qualité.
- Lieu pour le déjeuner et les pauses café.
- Adéquation aux besoins spécifiques des participants (par exemple, accessibilité, disponibilité d'un lieu de prière ou d'une pièce pour les mères allaitantes).

Le/la directeur/trice et l'équipe de formation devront inspecter le lieu avant de le sélectionner pour le cours, afin de s'assurer qu'il réponde bien aux besoins.

Documents et matériels

Certains documents et matériels de formation doivent être préparés à l'avance :

- Formulaire d'inscription à la formation : Un formulaire détaillé permettra d'obtenir des informations utiles pour évaluer les candidates/s (si les participants sont sélectionnés par l'équipe de formation) et peut alimenter le processus d'évaluation des besoins car il aide à définir le profil précis des apprenants et confirme les informations relatives à leur situation.
- Programme du cours (voir Section B ci-dessus).
- Note d'information sur le cours : Elle peut fournir des informations de base sur le cours (dates, lieu, informations de contact des organisateurs), présentation générale des objectifs, contenus et méthodologie, critères de sélection des participants. Cette note devra aussi décrire les tâches préalables, le cas échéant.
- Note d'information administrative : Informations sur les questions administratives et logistiques telles que les modalités de voyage, les transports locaux, l'hébergement, les conditions sanitaires et sécuritaires, les équipements disponibles sur le lieu de la formation (par exemple, lieu accessible aux fauteuils roulants, lieu de prière ou pièce pour les mères allaitantes, accès internet).
- Matériels de formation : Les instructions relatives aux activités, les présentations et les autres documents à distribuer devront être finalisées avant le cours pour permettre leur reproduction en vue de leur distribution.
- Feuilles de présence quotidiennes : Pour enregistrer les présences, préparer des listes comportant le nom de tous les participants et un emplacement pour leur signature.
- Certificats de participation : Ces certificats devront être préparés suffisamment à l'avance pour les faire signer par les responsables de la certification du cours, le cas échéant.
- Formulaire d'évaluation : Formulaire d'évaluation quotidienne et formulaire d'évaluation générale du cours.
- Formulaire de consentement : Nécessaires si certaines activités nécessitent un accord des participants (par exemple, si les organisateurs ont l'intention de publier des photos du cours).

Note : Le/la responsable de la formation devra tout entreprendre pour que tous les documents et les matériels de formation soient conçus « pour être utilisés par tous, dans toute la mesure possible, sans nécessiter ni adaptation ni conception spéciale » conformément à la Convention relative aux droits des personnes handicapées.

Équipement et fournitures

L'équipe de formation envisagera à l'avance l'équipement et les fournitures nécessaires pour la formation. Si celle-ci a lieu dans les locaux de l'organisation, il conviendra d'en informer les collègues responsables de l'équipement informatique et des fournitures ; si elle a lieu ailleurs, il faut prévoir de réserver le local et de commander l'équipement simultanément. L'équipe de formation devra vérifier le local avant le début du cours pour s'assurer que tout soit en place, que l'équipement technique (ordinateur, projecteur, connexion internet, entre autres) fonctionne correctement et que les éléments de la salle (chaises, tables, notamment)

sont disposés conformément aux besoins du cours.

L'équipement et les fournitures peuvent inclure :

- Équipement
 - Chevalets pour tableau-papier (généralement un par groupe de travail)
 - Tableaux blancs
 - Ordinateurs de bureau/portables (avec accès internet, si nécessaire)
 - Projecteurs
 - Clés USB
 - Écrans
 - Câbles et adaptateurs
 - Appareil photo et/ou caméra, plus trépied
 - Imprimantes
 - Accès à une photocopieuse
 - Microphone
 - Appareils d'aide auditive
- Fournitures
 - Papier pour tableau-papier
 - Marqueurs pour tableau-papier et tableau blanc, de différentes couleurs
 - Colle et punaises/épingles
 - Ruban adhésif et/ou de masquage
 - Plaques de noms
 - Notes repositionnables et cartons de couleur de formats différents
 - Carnets/papier à écrire
 - Stylos
 - Classeurs
 - Perforatrices
 - Ciseaux
 - Agrafeuses

Situation sur le terrain

Les cours de formation peuvent avoir lieu dans des conditions difficiles et l'équipe de formation doit être très familiarisée avec ces conditions. À ce titre, les formateurs qui travaillent déjà sur le terrain sont en position privilégiée ; pour les autres, des contacts réguliers devront être établis avec des collègues ou des partenaires locaux, à toutes les phases de la programmation, de la conception et de l'organisation du cours.

Certains éléments de la situation sur le terrain doivent être pris en compte :

- **Horaires** : Le programme de la journée doit être basé sur les horaires de travail habituels des participants et les pauses déjeuner et café seront programmées conformément aux normes culturelles.
- **Lieu et équipement** : Bien que le lieu idéal pour un cours de formation soit une salle dédiée, d'autres endroits peuvent être la seule option disponible et les formateurs devront s'y adapter, par exemple en modifiant les horaires du cours si celui-ci a lieu dehors ou s'il n'y a pas de climatisation, auquel cas les températures extrêmes risquent de poser problème.
- **Équipement et matériels** : Des situations comme des coupures d'électricité et des problèmes de connexion internet peuvent survenir. Si ce problème risque de se produire, l'équipe de formation doit prendre ses dispositions en conséquence et utiliser des tableaux-papier au lieu de diaporamas ou prévoir d'apporter des copies imprimées des diapositives en nombre suffisant pour les distribuer. Si le cours de formation est organisé dans un lieu éloigné, l'équipe préparera des copies de tous les documents du cours avant le voyage.
- **Situation sécuritaire** : Le/la responsable de la formation devra s'informer sur la situation sécuritaire du lieu où aura lieu la formation et il/elle ne manquera pas d'informer les formateurs et les participants de toute crainte potentielle. Une liaison avec le personnel de sécurité des organisations impliquées est essentielle.
- **Langue du cours** : Il peut être nécessaire de prévoir une interprétation simultanée si les membres de l'équipe de formation ne parlent pas la même langue que les participants ; si cela n'est pas possible, les formateurs devront être disposés à recourir à l'interprétation consécutive, ce qui divise par deux le temps consacré à la formation et nécessitera donc des adaptations importantes du cours.
- **Considérations culturelles** : Les formateurs devront être bien familiarisés avec l'environnement culturel de la formation ; par exemple, il faudra choisir des dynamiseurs, des brise-glace et des activités de groupe qui prennent en compte la culture locale et respectent les considérations de genre.
- **Politique locale** : Les formateurs devront aussi avoir connaissance de toutes les questions politiques susceptibles de susciter des conflits entre les participants et savoir comment gérer ce type de situation.
- **Publics divers** : Bien que dans un scénario idéal les participants à un cours de formation possèdent des niveaux similaires en termes d'alphabétisation, de maîtrise de la langue, de connaissance de droits de l'homme et d'expérience professionnelle, ce n'est pas toujours le cas en pratique. Les formateurs devront pouvoir travailler avec des participants d'environnements et de niveaux différents, en recourant à des activités en petits groupes et à d'autres stratégies.
- **PLAN B** : **Dans tous les cas, les formateurs devront se préparer autant que possible à toute éventualité – et programmer à l'avance !** Plus les formateurs appliqueront une méthodologie solide aux phases de la programmation et de la conception du cours, plus il leur sera possible de gérer tous les problèmes susceptibles d'apparaître.

PHASE DE MISE EN ŒUVRE



Ce chapitre contient des conseils sur l'animation professionnelle d'un cours de formation et sur l'évaluation au stade de la mise en œuvre.

A. ANIMATION PROFESSIONNELLE

Tout au long de la formation, un contact direct et régulier s'établit entre les formateurs et les participants, et entre les participants. L'image projetée par les formateurs et l'environnement suscité et maintenu par l'équipe de formation contribuera effectivement à faciliter le processus d'apprentissage.

Cette section présente une liste de contrôle destinée à aider les formateurs à animer des sessions de formation et d'autres événements de groupe de manière professionnelle et efficace :

1. Obtenir et conserver la confiance des participants

- **Être un modèle.** En tant que formateur/trice, vous servez de guide au processus d'apprentissage. Les participants ont confiance en vous pour remplir ce rôle, mais ils peuvent aussi perdre confiance si vous manquez de cohérence dans vos propos (par exemple, ne dites pas aux participants qu'il faut respecter les opinions des autres si vous n'accordez pas vraiment d'importance à leurs propres contributions ...).
- **Se préparer minutieusement.** Les participants sentent bien si la personne qui dispense la formation est compétente et motivée à animer leur apprentissage. Ces mêmes participants savent mesurer l'effort de préparation que les formateurs ont investi dans la conception et la programmation de la formation : plus ces animateurs auront pris la peine de se familiariser avec leur public cible, notamment en termes de spécificités culturelles et locales, plus il leur sera possible de concevoir et de dispenser une formation répondant aux besoins et attentes de ce public.
- **Être honnête.** L'honnêteté de l'équipe de formation – par exemple, par rapport à ce qu'elle sait ou ne sait pas – est un facteur de confiance majeur. Les participants préféreront toujours une réponse franche et directe (« je ne sais pas bien – je vais y réfléchir et je reviendrai vers vous demain ») à une tentative de réponse embrouillée.

2. Promouvoir un environnement d'apprentissage respectueux

- **Traiter chaque personne avec respect.** Évaluez et reconnaissez la contribution de chaque participant/e et la capacité de tous à atteindre les objectifs d'apprentissage de la formation. Si les formateurs mettent les participants mal à l'aise ou ne sont pas sensibles à leur ressenti, le groupe le remarquera et risquera de leur retirer son soutien.
- **Affronter et gérer les comportements perturbateurs ou inappropriés**, dans la mesure du possible avec le soutien du groupe. Tout commentaire discriminatoire, intolérant, raciste ou sexiste doit être systématiquement géré de la manière appropriée, c'est-à-dire que vous devez rester calme et répondre avec tact, directement et sur le fond, en vous inspirant des principes des droits de l'homme.

3. Favoriser constamment la participation

- **Assurer la participation de tous sur un pied d'égalité.** Les formateurs devront tenir compte de l'impératif d'assurer la participation sur un pied d'égalité des individus qui sont le plus à même d'être l'objet de discriminations au sein de la communauté. Il sera difficile, par exemple, d'atteindre les objectifs d'apprentissage relatifs à la non-discrimination si la participation à la formation n'assure pas l'inclusion des différents groupes de la communauté.
- **Impliquer les participants dans le processus de formation.** Par exemple, permettez-leur de définir les règles de base. Revoyez et validez les objectifs d'apprentissage de la formation avec les participants. S'il apparaît que les attentes de certains participants (telles qu'elles ont été exprimées dans l'évaluation des besoins en formation) ne pourront pas être satisfaites, expliquez pourquoi. Affichez au mur, sur de grandes feuilles de papier, les buts et les objectifs du cours afin de permettre aux participants de s'y référer à tout moment pendant la formation. À la fin du cours, revoyez les objectifs d'apprentissage avec les participants et vérifiez s'ils ont été atteints.
- **S'inspirer des participants pour le contenu.** Partez des connaissances et de l'expérience des participants ; utilisez des techniques permettant d'en extraire votre contenu. Posez des questions ouvertes pour provoquer la réflexion et susciter la discussion au sein du groupe. Encouragez les participants à tirer parti des observations des autres ; au lieu d'apporter une réponse, vous pouvez renvoyer une question au groupe pour qu'il fournisse la réponse.
- **Encourager la prise de parole des participants « discrets ».** Recherchez la raison de leur discrétion (barrière linguistique ? timidité ? faible estime de soi par rapport aux autres ?). Les stratégies permettant d'encourager leur participation pourront être par exemple de travailler en petits groupes – un cadre de travail généralement moins intimidant – ou de les inviter à s'exprimer directement en leur demandant s'il y a autre chose à ajouter, ou indirectement en demandant si « quelqu'un/e qui n'a pas encore eu l'occasion de s'exprimer a quelque chose à ajouter ? ». Vous pouvez aussi inclure ces participants discrets dans la conversation par votre langage corporel (en vous approchant de ces personnes ou en les regardant directement) ou leur poser des questions directes tout en faisant attention à ne pas les gêner.
- **Gérer les participants « dominants ».** Ne laissez pas un participant loquace accaparer la discussion ou empêcher les autres de parler. Vous pouvez par exemple éviter de regarder dans sa direction, orienter la conversation vers une autre personne ou changer de sujet. Le cas échéant, vous pourrez porter ce problème à l'attention du groupe, par exemple en redonnant le programme ou en rappelant les règles de base précédemment

adoptées. Veillez à ce que les femmes et les hommes puissent contribuer de façon substantielle aux discussions. En cas d'échec, ne restez pas sur la défensive, parlez directement à l'auteur du comportement dominateur, pendant une pause ou, en dernier ressort, pendant la session en recherchant l'appui du groupe. N'hésitez pas à annoncer une pause si un débat devient trop houleux.

- **Permettre l'expression de vues/opinions divergentes.** Un groupe, par nature, n'est pas homogène : faites jouer la diversité du groupe à son avantage. Vous pouvez accepter un peu de concurrence entre les participants/groupes de travail, mais surtout, encouragez-les à travailler en coopération.

4. Guider et synthétiser

- **Contrôler sans commander.** Faites en sorte que le rôle de chaque participant/e et formateur/trice soit clair et accepté (« qui est qui » et « qui est responsable de quoi »). Veillez à ce que la discussion reste focalisée et qu'elle aille vers le but et les objectifs énoncés : soyez flexible et adaptez-vous volontiers aux besoins et intérêts du groupe, mais ne laissez pas la discussion s'écarter trop loin du sujet de la session (vous pouvez recourir à la technique du « parking lot » – c'est-à-dire une feuille de papier pour tableau, ou un tableau, où vous noterez les questions qui n'ont pas une pertinence directe avec la session, pour les traiter plus tard). Veillez au bon déroulement du processus, mais minimisez votre propre influence sur les résultats du groupe. Conservez une attitude neutre et objective. Gardez l'esprit ouvert et écoutez, aidez le groupe à dialoguer et guidez-le pour qu'il parvienne à ses propres conclusions. Posez des questions et faites des suggestions (par exemple en disant « je suggère » plutôt que « voici ce que vous devriez faire »...).
- **Ne pas provoquer les participants, mais traiter les problèmes.** Le/la formateur/trice devra s'efforcer d'engager les participants dans une réflexion critique sur les problèmes, par exemple en posant des questions appropriées, en appelant les participants à contribuer ou en offrant des informations supplémentaires provenant de sources légitimes ou officielles. Évitez de critiquer ou de faire des commentaires personnels, mais commentez des faits et des chiffres.
- **Reconnaître la contribution des participants.** Référez-vous aux contributions de chacun/e et aux résultats des activités participatives. Ayez un mot pour chacun/e – par exemple, remerciez tous les participants pour leurs remarques et leurs questions, au lieu de sélectionner une personne et de dire : « C'est une très bonne question ! » (qu'en est-il des autres questions ?)
- **Documenter et résumer les contributions sous une forme visuelle.** Dans la mesure du possible, documentez la discussion sur une feuille pour tableau-papier que vous afficherez au mur de la salle de formation ; en vous référant à ces résumés, vous pourrez rappeler aux participants ce qui a été appris ou accompli, y compris toutes les décisions clés ou les actions de suivi qui ont été convenues.
- **Encourager l'innovation et la pensée créatrice.** Posez des défis aux participants en les faisant sortir de leur zone de confort – c'est ainsi que la créativité peut s'exprimer.
- **Gérer le temps.** Annoncez les heures de début et de fin des sessions et respectez-les dans la mesure du possible. Commencez à l'heure et remerciez les participants pour leur ponctualité. Encouragez les groupes à terminer leurs tâches dans les délais. Programmez des horaires réalistes pour vos sessions.

5. Surveiller la dynamique du groupe

- **Observer et comprendre le comportement des participants et la dynamique du groupe.** S'il apparaît que les participants ne travaillent pas bien ensemble, il incombe au/à la formateur/trice de procéder à des ajustements de l'activité ou de mettre en œuvre des stratégies pour redynamiser le groupe. Vous pouvez par exemple traiter et gérer un comportement perturbateur ou rappeler aux participants que – dans une certaine mesure – la tension fait partie du processus de collaboration avec d'autres personnes pour atteindre des objectifs. Il est utile d'avoir à portée de main quelques dynamiseurs pour relâcher les tensions.
- **Éviter les baisses d'énergie.** Faites en sorte que les participants soient constamment en action : prévoyez des activités de formation qui les obligent à quitter leur siège et à bouger. Envisagez aussi d'utiliser des dynamiseurs en cas de baisse du niveau d'énergie des participants.

Encadré 9 – Une formation qui prend en compte la dimension de genre

Le cours de formation aux droits de l'homme doit prendre en compte et intégrer une perspective de genre. Il doit refléter la compréhension des relations existantes entre les genres et traiter les obstacles à la participation active des femmes. Cette liste de contrôle contribue à l'intégration du genre dans la conception et la mise en œuvre du cours :

- **Prendre en compte les besoins d'apprentissage et les expériences de tous.** Du fait des rôles et des besoins différents en rapport avec le genre, les participants peuvent avoir des besoins et intérêts d'apprentissage différents ; les formateurs devront avoir conscience de ces différences et intégrer une perspective de genre tant dans le contenu que dans la méthodologie du cours, en fournissant par exemple des exemples d'expériences de femmes et d'hommes, ou en élaborant des études de cas ou en organisant des discussions spécifiquement consacrées à des questions spécifiques du genre qui constituent un problème pour le groupe.
- **Favoriser un environnement d'apprentissage où les femmes et les minorités de genre se sentent en sécurité, respectées et encouragées à faire part de leurs opinions et expériences.** Dans certaines situations, et même dans un groupe de professionnels et d'universitaires, les femmes et les personnes appartenant à des minorités de genre pourront être moins enclines à exprimer leurs opinions, à partager leur expérience ou à poser des questions. Les formateurs devront faire en sorte que tous les apprenants participent activement, par exemple en abordant des thèmes où les femmes ont plus d'expérience ou de connaissances, ou en demandant directement aux personnes appartenant aux minorités de genre de partager leur expérience, selon le cas.
- **Avoir conscience de la dynamique de genre, des rapports de forces et/ou des partis pris pouvant exister dans le groupe.** Veillez à gérer les éventuels déséquilibres. Par exemple, demandez explicitement que les tâches du cours (restitution des groupes de travail, prise de notes, chronométrage, entre autres) soient partagées à égalité entre tous et veillez à ce que cela soit fait.

- **Faire en sorte que les programmes et l'organisation du cours soient assez flexibles pour convenir aux participantes.** Par exemple, ayez conscience du fait que prolonger la session de l'après-midi au-delà de l'heure programmée risque d'avoir des conséquences pour les femmes qui ont des responsabilités familiales. Faites particulièrement attention aux participantes qui ont besoin de pauses pour allaiter.
- **Utiliser un langage et des méthodes qui prennent en compte la dimension de genre pendant la formation.** Par exemple, les dessins et les illustrations servant au cours de formation devront refléter une représentation équilibrée de la population. Utilisez des images des femmes et des personnes appartenant à des minorités de genre qui les autonomisent et évitez de les représenter comme des victimes.

B. ÉVALUATION PENDANT LA MISE EN ŒUVRE

Conformément à la pratique de l'évaluation continue pendant tout le cycle de formation, cette section présente l'évaluation formative en temps réel et l'évaluation récapitulative en fin de formation.

L'évaluation formative en temps réel qui a lieu **pendant** le cours de formation est généralement réalisée quotidiennement. L'examen quotidien de la mise en œuvre de la formation permet à l'équipe de formation d'apporter des ajustements de dernière minute pour réagir aux réalités rencontrées. Si par exemple il apparaît dès le premier jour que le groupe, à cause de problèmes de communication, a besoin de plus de temps pour accomplir les activités, les formateurs peuvent envisager de supprimer ou de fusionner certaines activités et d'allonger le temps imparti à d'autres. En fin de journée, laissez les participants exprimer leur « **feedback quotidien** » ; c'est un moyen de prendre la mesure de leurs réactions vis-à-vis d'un cours de formation ; le jour suivant, il est alors possible de commencer par une session de « **rapport et récapitulation** », pendant laquelle un membre de l'équipe de formation reprendra les observations exprimées par les participants le jour précédent, puis un/e ou deux participants (qui se seront portés volontaires le jour précédent) feront pendant 10 minutes au maximum un bref récapitulatif du contenu du jour précédent, en recourant à des techniques participatives. Une **observation continue** des participants et les **échanges informels** pendant les pauses fournissent aussi des informations pour ce type d'évaluation. L'équipe de formation pourra se réunir pendant les pauses ou en fin de journée pour des **débriefings quotidiens** afin de discuter des informations recueillies et de tout changement à apporter au programme ou à la méthodologie. L'évaluation formative en temps réel est particulièrement importante car elle repose sur l'expérience des apprenants et y répond en respectant leurs besoins. Elle peut aussi contribuer à l'évaluation récapitulative en fin de formation, car elle permet de recueillir des informations sur l'efficacité de la conception de la formation, sur les apprenants, autant d'informations qui peuvent faire l'objet d'un suivi au fil du temps pour démontrer les changements intervenus.

L'évaluation récapitulative en fin de formation englobe les activités conduites **à la fin** d'un cours de formation pour en évaluer l'efficacité générale et voir si la stratégie d'apprentissage, l'approche, les méthodes et les matériels ont effectivement permis d'atteindre les buts et les objectifs d'apprentissage généraux du cours. Ce type d'évaluation est essentiel pour réaliser les analyses suivantes :

- Évaluation des réactions et de l'apprentissage des apprenants (voir le **modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick**, Chapitre I.E)

- Comparaison des résultats escomptés avec les résultats réels
- Détermination des domaines à améliorer (en particulier pour savoir si le cours de formation peut être répétée)
- Évaluation pour savoir si le cours de formation a effectivement traité la lacune initiale ou le problème déterminé par l'évaluation des besoins en formation
- Définition des changements à court terme imputables au cours de formation
- Établissement de la redevabilité, vis-à-vis des parties prenantes et des bailleurs de fonds

Ce type d'évaluation nécessite une panoplie d'outils différents. Il ne suffit pas en effet de distribuer à la fin de la formation un **questionnaire** d'évaluation, même si celui-ci est un outil très important pour recueillir le feedback des apprenants sur tous les aspects de la formation, y compris l'auto-évaluation de leur apprentissage et les facteurs qui y ont contribué. Le questionnaire doit être complété par exemple par un **débriefing de fin de formation** avec l'équipe de formation ; par l'examen de la qualité des **produits** générés par les apprenants pendant le cours (rapports, graphiques, plans, entre autres), y compris les **plans d'action des apprenants** qui indiquent la façon envisagée pour mettre en pratique leur apprentissage ; des **discussions et entretiens** informels avec les apprenants, les formateurs et les personnes-ressources ; les résultats d'**activités** telles que les études de cas ou les jeux de rôle.

Des conseils concernant l'analyse des données dans le contexte de l'évaluation formative en temps réel et de l'évaluation récapitulative en fin de formation ainsi que d'autres détails relatifs à ces processus sont présentés dans la Deuxième partie, Étape 4 (Sections 4.1 à 4.7) de la publication [Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme](#).

Le présent *Manuel* propose un [modèle de formulaire d'évaluation en fin de formation](#) (Chapitre VI.E). D'autres exemples d'outils servant à la fois à l'évaluation formative en temps réel et à l'évaluation récapitulative en fin de formation – tels que par exemple les activités pour le feedback quotidien, des conseils pour les sessions de débriefing avec les formateurs, un modèle de plan d'action des apprenants, un formulaire d'entretien avec les apprenants – sont présentés dans la Quatrième partie, Section 4 de la publication [Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme](#).

SUIVI DE LA FORMATION



Le travail du/de la responsable de la formation débute bien avant la phase de mise en œuvre et il se poursuit longtemps après la fin du cours. Ce chapitre présente la préparation du rapport sur la formation, les activités de suivi, et des conseils concernant la méthodologie à appliquer à l'évaluation de l'incidence du cours de formation.

A. LE RAPPORT SUR LA FORMATION

Le rapport sur la formation documente les principaux aspects du cours, la méthodologie employée et les résultats qui peuvent être identifiés à court terme. Il peut servir à différentes fins, par exemple pour partager des informations en interne et en externe (avec les participants, d'autres parties prenantes, les bailleurs de fonds, notamment) ou pour alimenter les futurs cours. Il est conseillé de préparer le projet de rapport dès la fin du cours de formation, avant que les impressions ne commencent à s'effacer.

Pour la préparation du rapport sur la formation, une source d'informations importante est l'analyse des résultats de toutes les évaluations réalisées par l'équipe de formation pendant la mise en œuvre (feedback quotidien et sessions de débriefing, questionnaires en fin de formation, etc.).¹⁰ Ce type d'analyse permet à l'équipe d'évaluer dans quelle mesure les objectifs d'apprentissage ont été atteints et de mesurer les réactions des participants. Il sera également très utile de noter les bonnes pratiques et les enseignements dégagés, en particulier en se plaçant du point de vue des apprenants.

Au lieu d'un récit détaillé de chaque session, le rapport sur la formation devra être concis et focalisé sur les aspects essentiels suivants :

- **Introduction** : Le contexte du cours de formation, notamment les informations sur les conclusions de l'évaluation des besoins en formation.

¹⁰ La Deuxième partie, Étape 5 de la publication *Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme* présente des conseils pour la rédaction du rapport d'évaluation de la formation ; il peut être utile de s'y référer lors de la préparation d'un rapport sur la formation.

- **Objectifs** : Le/s but/s général/raux et les objectifs d'apprentissage du cours.
- **Participants** : Description du profil général des participants, ventilé par sexe, ainsi que critères de sélection appliqués (le cas échéant). Cette section peut aussi indiquer la répartition des participants par région, pays, type d'organisation, etc. La liste complète des participants pourra figurer en annexe au rapport sur la formation.
- **Équipe de formation** : Les membres de l'équipe de formation et les personnes-ressources.
- **Programme** : Présentation générale des contenus traités pendant le cours (le programme complet du cours pourra être inclus en annexe).
- **Méthodologie** : Description de la méthodologie de formation utilisée.
- **Évaluation** : Description de la façon dont l'évaluation a été intégrée au cours de formation aux stades de la programmation, de la conception et de la mise en œuvre, et de l'évaluation de suivi programmée.
- **Commentaires spécifiques sur les sessions** : Bref résumé de chaque session, y compris le feedback des participants.
- **Bonnes pratiques et enseignements dégagés** : Évaluation par l'équipe de formation, s'appuyant également sur le feedback des participants, concernant les aspects de la formation qui ont bien fonctionné et pourquoi, et les domaines à améliorer.
- **Des photos de la formation** peuvent être ajoutées au rapport, afin de fournir un récit visuel, à condition d'avoir obtenu le consentement des personnes qui y figurent.

B. ACTIVITÉS DE SUIVI¹¹

Le suivi systématique d'un cours de formation représente une dimension importante d'une formation efficace et les activités de suivi susceptibles d'accroître l'incidence de la formation peuvent déjà être déterminées lors de la phase de conception.

Il est très important que le/la responsable de la formation maintienne des contacts réguliers avec les apprenants au terme de la formation et continue de leur fournir une assistance par le partage de matériels, de contacts et de conseils. Ce/cette responsable devra par conséquent continuer de recueillir des informations sur les facteurs liés à l'environnement des participants afin de leur apporter un appui approprié. À court terme, le/la responsable de la formation pourra diffuser le rapport sur la formation (ou le rapport d'évaluation) afin d'encourager une discussion sur la mise en pratique des acquis de la formation par les participants.

Le/la responsable de la formation souhaitera peut-être mettre en place et coordonner une communauté de pratique, une lettre d'information, une liste de diffusion, un site internet ou un réseau en ligne, ou encore conduire une série de sessions de résolution de problèmes permettant aux participants de partager des exemples de réussite et des matériels, d'apprendre des expériences des autres et de discuter la façon de traiter les différents défis identifiés par le groupe. Dans la mesure du possible, ce/cette responsable devra se rendre sur le terrain pour voir les participants « en action » et s'entretenir avec leurs pairs et superviseurs.

¹¹ Cette section s'inspire également du Module 6, Fiches de référence 22 et 23 de l'ouvrage d'Equitas, *Formation de formatrices et formateurs : Concevoir et livrer efficacement des activités d'éducation aux droits humains – Manuel de formation*.

Une enquête de suivi, 3 à 6 mois après le cours, puis 12 à 24 mois plus tard (par exemple, dans le contexte des évaluations du transfert et de l'incidence), peut aider le/la responsable de la formation à constater dans quelle mesure les participants appliquent leurs nouvelles connaissances et compétences dans leurs activités professionnelles et utilisent les matériels fournis pendant la formation. À partir des résultats de l'enquête de suivi, il sera possible de concevoir un programme de formation de suivi pour prolonger le processus d'apprentissage, et/ou de modifier les matériels de formation et de les redistribuer aux participants, en particulier si l'enquête de suivi fait apparaître que les participants ne l'utilisent pas sous sa forme actuelle. Plutôt qu'organiser un autre cours à court terme, le/la directeur/trice de la formation pourra envisager d'organiser des sessions de formation étalées dans le temps afin de laisser aux participants le temps d'appliquer progressivement leurs nouvelles compétences.

C. ÉVALUATIONS DU TRANSFERT ET DE L'INCIDENCE

L'évaluation reste un processus essentiel qui se poursuit au-delà de la fin du cours, avec les évaluations du transfert et de l'incidence. Le **transfert** se réfère à l'amélioration du comportement et des capacités des apprenants et à la mise en œuvre/application des acquis de la formation dans leurs activités professionnelles (par exemple, est-ce que les participants ont appliqué le contenu du cours dans leurs activités professionnelles ?). L'**incidence** se réfère aux effets de l'apprentissage sur l'ensemble de l'environnement (par exemple la formation a-t-elle permis aux apprenants de contribuer à des changements au sein de leur communauté ?).

Conduites à des intervalles prédéfinis après la fin du cours (habituellement après 3 à 6 mois, puis après 12 à 24 mois), ces évaluations visent à évaluer les résultats ou les changements à moyen et à long terme obtenus grâce à la formation. Le processus peut inclure :

- Le recueil de données sur les changements de comportement des participants à moyen et à plus long terme
- Une évaluation afin de voir si le cours a traité les lacunes initiales ou le problème déterminé lors de l'évaluation des besoins en formation
- L'identification de la façon dont les acquis de l'apprentissage ont été transférés aux groupes, organisations ou communautés
- La détermination des enseignements dégagés et l'élaboration de recommandations visant à alimenter des projets dans l'avenir
- La recherche d'éléments probants montrant une impulsion positive vers des résultats à long terme
- L'établissement de la redevabilité vis-à-vis des parties prenantes et des bailleurs de fonds

Ainsi cela est mis en évidence par l'approche systématique décrite au **Chapitre II**, de nombreux facteurs et des interventions différentes ont une influence en matière de transformation sociale ; pour réaliser ces évaluations, le défi consiste donc à déterminer les changements pouvant être **raisonnablement** imputés au cours de formation.

Les informations sur le transfert et l'incidence peuvent être recueillies auprès de plusieurs **sources** qui sont toutes en rapport avec les apprenants individuels. Les sources de données les plus couramment utilisées pour ce type d'évaluation sont les suivantes :

- **Apprenants** : Les apprenants constituent la principale source d'informations sur le

transfert et l'incidence, mais d'autres acteurs peuvent aussi offrir une perspective utile : les groupes, organisations, pairs, collègues, superviseurs, employeurs et membres de la communauté qui sont en contact avec les apprenants.

- **Produits/activités des apprenants** : Les informations générées et les actions entreprises par les apprenants pendant la période qui suit un cours de formation constituent une riche source de données pour les évaluations du transfert et de l'incidence. Lors de l'évaluation, les expériences, projets, discussions, formations, initiatives de plaidoyer, matériels, publications, bulletins, changements de pratique ou procédures se rapportant aux apprenants peuvent par exemple servir à illustrer l'incidence au fil du temps d'un cours de formation aux droits de l'homme.
- **Bénéficiaires des activités des apprenants dans le domaine des droits de l'homme et de la formation aux droits de l'homme** : Les informations recueillies auprès d'individus, de groupes, d'organisations et de communautés qui ont bénéficié d'activités réalisées par les apprenants après le cours de formation peuvent fournir des données primaires utiles sur les résultats réels : hormis les contacts directs avec les principales parties prenantes, on trouvera aussi des informations utiles dans les rapports de performance des organisations, dans les médias ou dans les rapports sur les droits de l'homme de différentes parties prenantes.
- **Informations d'évaluation recueillies au fil du temps** : Les informations recueillies sur les apprenants avant, pendant et après un cours de formation peuvent donner une idée de leur évolution et de la façon dont leurs actions ont pu contribuer aux changements de l'ensemble de la communauté/société.

Des conseils concernant l'analyse des données dans le contexte des évaluations du transfert et de l'incidence ainsi que des détails complémentaires sur ces processus sont présentés dans la Deuxième partie 2, Étape 4 (Sections 4.8 à 4.14) de la publication *Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme*.

Ce *Manuel* propose un modèle de *formulaire d'enquête de suivi* (Chapitre VI.F). D'autres exemples d'outils pouvant servir à évaluer le transfert et l'incidence – tels qu'un programme pour les groupes de discussion, d'autres questionnaires de suivi, un formulaire de collecte de récits d'incidence – sont présentés dans la Quatrième partie, Section 5 de la publication *Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme*.

OUTILS POUR LA FORMATION



Le présent chapitre présente quelques outils qui complètent la large panoplie d'outils et techniques d'évaluation présentée dans la Quatrième partie de la publication HCDH–Equitas **Évaluer les activités de formation aux droits de l'homme : Manuel destiné aux éducateurs dans le domaine des droits de l'homme**. Ces éléments pourront être facilement adaptés – ou utilisés tels quels comme source d'inspiration – pour organiser des cours et des sessions de formation aux droits de l'homme, sans oublier toutefois que tous les matériels spécifiques utilisés pour un cours de formation doivent répondre aux besoins particuliers des apprenants.

Des outils supplémentaires destinés à des publics cibles sont disponibles dans les matériels de formation publiés par le HCDH à l'intention de groupes professionnels ou sur des questions thématiques particulières. Ces matériels sont disponibles sur le site internet du HCDH, à l'adresse www.ohchr.org/FR.

A. MODÈLE DE FORMULAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS EN FORMATION

Intitulé du cours de formation

Dates et lieu du cours de formation

(logo de la/des organisation/s, le cas échéant)

FORMULAIRE D'INSCRIPTION AU COURS DE FORMATION ET D'ÉVALUATION DES BESOINS

Nom de famille	
Prénom	
Genre	
Date de naissance	
Nationalité (et/ou peuple/ nation autochtone, le cas échéant)	
Fonction	
Organisation	
Adresse	
Numéro de téléphone	
Courriel	
Description de vos responsabilités actuelles	
Depuis quand occupez-vous votre poste actuel ?	

1. **Décrivez votre connaissance/expérience de [thème du cours].**
(Par exemple « Décrivez votre expérience dans la surveillance et l'établissement de rapports sur les violations des droits de l'homme. »)

2. **[Question/s supplémentaire/s sur [thème du cours].**

(Par exemple « Avez-vous une expérience spécifique dans la surveillance et l'établissement de rapports sur la violence sexuelle dans le cadre des conflits ? » ou « Avez-vous une expérience dans le soutien aux activistes des droits de l'homme participant à l'intégration dans l'action humanitaire d'activités relevant du domaine des droits de l'homme ? »)

3. **Avez-vous déjà participé à un cours de formation sur [thème du cours] (ou un thème similaire) ?**

OUI Dans ce cas, indiquez l'intitulé, l'organisateur et les dates du cours et résumez brièvement le contenu traité

NON

4. Si vous participez à ce cours de formation, comment utiliserez-vous dans vos activités professionnelles les nouvelles connaissances et compétences acquises? Décrivez des actions futures spécifiques.

5. [Question/s pour évaluer les priorités concernant le thème du cours.]

(Par exemple, « Comment [thème du cours] se rapporte-t-il aux priorités du pays ou de la région où vous exercez ? » « Quelles activités ont été prévues dans ce domaine par votre organisation pour l'année prochaine ? »)

6. [Question/s à propos des difficultés actuelles, concernant les questions traitées par le cours.]

(Par exemple « Quels sont les défis ou difficultés que vous rencontrez dans la surveillance des droits de l'homme, le recueil d'informations, les enquêtes ou l'action humanitaire ? » Vous pouvez si vous le souhaitez fournir une liste avec un choix de réponses possibles, telles que « le manque d'orientation ; le manque d'accès aux témoins essentiels ; les problèmes concernant l'environnement de travail et les acteurs impliqués ; les politiques et/ou mandats ; autres... »)

7. Sur une échelle de 1 à 4, notez votre compréhension/expérience dans les domaines suivants :

	faible		forte	
Thème 1 spécifique du thème du cours	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Thème 2 spécifique du thème du cours	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Thème 3 spécifique du thème du cours	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Thème 4 spécifique du thème du cours	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Thème 5 spécifique du thème du cours	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Thème 6 spécifique du thème du cours	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Thème 7 spécifique du thème du cours	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

8. Quelles questions connexes souhaiteriez-vous voir spécifiquement traitées par ce cours ? Vous pouvez en choisir quatre au maximum.

- Question 1** spécifique du thème du cours
- Question 2** spécifique du thème du cours
- Question 3** spécifique du thème du cours
- Question 4** spécifique du thème du cours
- Question 5** spécifique du thème du cours
- Question 6** spécifique du thème du cours
- Question 7** spécifique du thème du cours
- Autre** (à préciser)

9. Indiquez le cas échéant vos besoins en termes de soutien ou d'accessibilité pour participer au cours (par exemple format accessible pour la communication ou la documentation, locaux accessibles à un fauteuil roulant, appareils d'aide auditive, accès à une pièce pour les mères allaitantes, lieu de prière ou autre).

Merci de retourner le formulaire complété à [nom/s et informations de contact du/de la responsable du cours ou de l'assistant/e du cours] avant le [date].

B. EXEMPLE DE PROGRAMME

Cours de formation aux droits de l'homme dans l'action humanitaire



31 août – 4 septembre 2015, Genève

Lieu: HCDH, 48 avenue Giuseppe Motta, Genève, Salle RI-14

PROGRAMME

LUNDI, 31 AOÛT 2015		Animateurs – Personnes ressources
9h00	Contrôles de sécurité	
9h30	Ouverture Présentation des animateurs et des participants Objectifs, programme et méthodologie du cours de formation <i>(règles de base)</i>	
10h15	Brise-glace	
11h15	<i>Pause café/thé</i>	
11h30	Les situations d'urgence et le système humanitaire international	
12h15	Évolutions récentes de la réforme de l'humanitaire	
13h00	<i>Déjeuner</i>	
14h00	Le HCDH et l'action humanitaire	
15h30	<i>Pause café/thé</i>	
15h45	Le HCDH et l'action humanitaire <i>(suite)</i>	
17h00	Partage d'expériences – Le HCDH et l'action humanitaire	
17h45	Conclusions/Feedback des participants	

MARDI, 1 SEPTEMBRE 2015		Animateurs – Personnes ressources
9h00	Rapport/Récapitulation	
9h15	Appliquer le cadre normatif international dans les situations d'urgence	
10h30	<i>Pause café/thé</i>	
10h45	Appliquer le cadre normatif international dans les situations d'urgence <i>(suite)</i>	
13h00	<i>Déjeuner</i>	
14h00	L'initiative « Les droits de l'homme avant tout » et la priorité à la protection de l'IASC	
14h45	Intégrer les droits de l'homme à l'action humanitaire	
15h45	<i>Pause café/thé</i>	
16h00	Les rôles du HCDH dans le Groupe sur la Protection	
17h00	Partage d'expériences – Le HCDH et l'action humanitaire	
17h45	Conclusions/Feedback des participants	
20h00	<i>Dîner en commun des participants (facultatif)</i>	

MERCREDI, 2 SEPTEMBRE 2015		Animateurs – Personnes ressources
9h00	Rapport/Récapitulation	
9h15	Le cycle du programme humanitaire et le financement humanitaire	
10h30	<i>Pause café/thé</i>	
10h45	Le cycle du programme humanitaire et le financement humanitaire <i>(suite)</i>	
12h00	Action humanitaire et planification, programmation et financement des mécanismes du HCDH	
13h00	<i>Déjeuner</i>	
14h00	Surveillance et établissement de rapports dans les situations d'urgence	
15h30	<i>Pause café/thé</i>	
15h45	Surveillance et établissement de rapports dans les situations d'urgence <i>(suite)</i>	
17h00	Partage d'expériences – Le HCDH et l'action humanitaire	
17h45	Conclusions/Feedback des participants	

JEUDI, 3 SEPTEMBRE 2015		Animateurs – Personnes ressources
9h00	Rapport/Récapitulation	
9h15	Plaidoyer et communication dans les situations d'urgence	
11h00	<i>Pause café/thé</i>	
11h15	Simulation	
13h00	<i>Déjeuner</i>	
14h00	Simulation (<i>suite</i>)	
15h15	<i>Pause café/thé</i>	
15h30	Le HCDH et les partenariats dans l'action humanitaire : défis, enseignements dégagés, bonnes pratiques en matière de complémentarité	
17h00	Partage d'expériences – Le HCDH et l'action humanitaire	
17h45	Conclusions/Feedback des participants	

VENDREDI, 4 SEPTEMBRE 2015		Animateurs – Personnes ressources
9h00	Rapport/Récapitulation	
9h15	Simulation (<i>suite</i>)	
11h00	<i>Pause café/thé</i>	
11h15	Simulation et débriefing	
13h00	<i>Déjeuner</i>	
14h00	Récapitulation, questions en suspens et ressources	
14h30	Évaluation finale et feedback Remise des certificats Clôture	

C. EXEMPLE DE PLAN DE SESSION

INDÉPENDANCE DU POUVOIR JUDICIAIRE

Durée : 6 heures + déjeuner de 1 heure

Objectifs d'apprentissage : À la fin de cette session, les participants seront en mesure de :

- Nommer les normes du domaine des droits de l'homme qui se rapportent à l'indépendance du pouvoir judiciaire ;
- Déterminer les questions problématiques qui se rapportent à l'indépendance du pouvoir judiciaire et les stratégies pour les surmonter.

Heures	Contenu	Objectif/s d'apprentissage
8h30-9h30	Introduction	<ul style="list-style-type: none">● Les participants seront en mesure de débattre de certaines situations problématiques découlant du manque d'indépendance du pouvoir judiciaire.
9h30-10h30	Normes internationales du domaine des droits de l'homme	<ul style="list-style-type: none">● Les participants seront en mesure de nommer les normes internationales dans le domaine des droits de l'homme qui se rapportent à l'indépendance du pouvoir judiciaire.
10h30-10h45	<i>Pause-café</i>	
10:45-12:30	Études de cas	<ul style="list-style-type: none">● Les participants seront en mesure de comparer les bonnes et les mauvaises pratiques concernant l'indépendance du pouvoir judiciaire.
12h30-13h30	<i>Déjeuner</i>	
13h30-14h00	Dynamiseur	
14h00-15h15	Traiter les difficultés et les contraintes	<ul style="list-style-type: none">● Les participants seront en mesure de décrire certaines stratégies permettant de surmonter les difficultés et les contraintes pour assurer l'indépendance et l'impartialité.
15h15-15h30	Conclusion/ Feedback des participants	

Méthodologie	Matériels	Documents distribués	Personnes ressources
<ul style="list-style-type: none"> ● Remue-méninges (10 min.) ● Extrait de film (15 min.) ● Discussion en groupes de travail (20 min.) ● Discussion plénière (15 min.) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ordinateur portable ● Projecteur ● Haut-parleurs ● Tableaux-papier ● Marqueurs 		<ul style="list-style-type: none"> ● Personnel HCDH ● 1 juge pour la discussion plénière
<ul style="list-style-type: none"> ● Présentation (25 min.) ● Questions-Réponses (35 min.) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ordinateur portable ● Projecteur 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diapositives de présentation imprimées ● DUDH ● PIDCP ● PIDESC ● Principes fondamentaux relatifs à l'indépendance de la magistrature 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1 juge
<ul style="list-style-type: none"> ● Présentation (10 min.) ● Groupes de travail (50 min.) ● Débriefing et discussion plénière (45 min.) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tableaux-papier ● Marqueurs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diapositives de présentation imprimées ● Études de cas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Personnel HCDH ● 1 juge
<ul style="list-style-type: none"> ● Marche du pouvoir 			
<ul style="list-style-type: none"> ● Café à emporter : 4 tables, chacune traitant d'une question différente – institutions, politique, personnelle, culturelle – 15 min. chacune (60 min.) ● Débriefing (15 min.) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tableaux-papier ● Marqueurs ● Notes repositionnables ● 4 tables 		<ul style="list-style-type: none"> ● Personnel HCDH ● 1 juge pour le débriefing
<ul style="list-style-type: none"> ● Récapitulation (5 min.) ● Évaluation de la session (10 min.) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tableaux-papier ● Marqueurs ● Notes repositionnables 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formulaire d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Personnel HCDH

D. ACTIVITES PARTICIPATIVES POUR LA FORMATION AUX DROITS DE L'HOMME

Cette brève compilation présente des activités de groupe qui ont fait la preuve de leur utilité dans les cours de formation aux droits de l'homme organisées par le HCDH. Elles pourront le cas échéant servir de dynamiseurs et/ou de brise-glace (voir Chapitre III, Section D « **Identification de la méthodologie appropriée** »). Bien que les descriptions ci-dessous proposent des moyens de mise en œuvre, ceux-ci ne sont pas normatifs et ils peuvent donc être adaptés de façon souple aux publics et aux situations.

1. Le cercle des droits

But	Cette activité permet aux participants de se familiariser avec différents droits de l'homme tels qu'ils sont vécus par différentes personnes de la société.
Public	Différents publics (société civile, défenseurs des droits de l'homme, fonctionnaires, personnel des Nations Unies).
Instructions pour la mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none">1. Préparer pour chaque participant/e un carton vert et un carton rouge. Sur les cartons verts, écrire les différents types de titulaires de droits (tels que élève de l'école primaire, chef de communauté rurale, détenu politique, personne handicapée). Sur les cartons rouges, écrire des droits (tels que droit à la liberté et à la sécurité personnelle, liberté d'expression, droit au travail, droit à la santé).2. Les participants sont debout, en cercle.3. Chaque participant/e prend un carton vert. Laissez-lui une minute pour réfléchir à la personne dont il/elle assume l'identité.4. Chaque participant/e prend un carton rouge. Laissez-lui encore une minute pour réfléchir au droit et comment celui-ci s'inscrit dans la vie de son personnage.5. Faites le tour du cercle. Chaque participant/e explique en une minute au maximum qui est son personnage et comment le droit indiqué sur le carton rouge est vécu par ce personnage. Par exemple : « Je suis un/e élève de l'école primaire. L'an dernier, le Programme national de vaccination est venu dans mon école et j'ai été vacciné/e contre la rougeole. Cependant, notre école n'a pas de source d'eau potable sûre et mes amies/s tombent souvent malades et doivent manquer la classe. »6. Après avoir présenté leur rôle, les participants peuvent se présenter brièvement (si cette activité sert de brise-glace).7. À la fin, prenez 5 minutes pour dégager les enseignements de cette activité avec les participants.
Logistique/ équipement	<ul style="list-style-type: none">● Un carton vert et un carton rouge par participant/e● Une salle assez grande pour que les participants puissent se tenir en cercle

Temps nécessaire	20-30 minutes, selon la taille du groupe
Difficultés	<ul style="list-style-type: none"> ● Certains participants peuvent être timides ou ne pas souhaiter participer. ● Il est important de surveiller le temps car les présentations peuvent très facilement dépasser une minute par personne.
Considérations supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Vous pouvez autoriser les participants à choisir un autre carton ou à observer l'activité si ils ne se sentent pas à l'aise avec leur personnage. ● En option, si vous disposez de plus de temps, vous pouvez examiner chaque cas en détail en demandant aux participants de commenter chaque présentation. ● Cette activité est plus appropriée pour des groupes réduits.

2. Les quatre coins

But	Cette activité permet aux participants de partager et de discuter des différentes compréhensions, attitudes, perceptions ou opinions concernant une question en rapport avec les droits de l'homme ; elle peut servir à introduire ce type de problème de façon interactive. Elle peut aussi servir de dynamiseur.
Public	Différents publics (société civile, défenseurs des droits de l'homme, fonctionnaires, personnel des Nations Unies).
Instructions pour la mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir 4 messages portant sur un thème – un à chaque angle de la pièce. Par exemple : <ol style="list-style-type: none"> a. Je ne sais rien sur les droits de l'homme des personnes handicapées. b. Je crois que les droits de l'homme des personnes handicapées sont entièrement protégés. c. J'ai un peu conscience de la discrimination et des obstacles qui limitent les personnes handicapées dans leur participation à la société sur un pied d'égalité avec les autres et je voudrais en savoir plus. d. Je travaille activement à la promotion des droits de l'homme des personnes handicapées et j'ai plaisir à partager un peu de mon expérience. 2. Demandez aux participants de se rendre dans l'angle de la pièce qui représente le mieux leurs vues. 3. Animez une discussion sur les raisons qui font que les participants se sentent plus attirés par tel ou tel message.
Logistique/ équipement	<ul style="list-style-type: none"> ● 4 feuilles de papier pour les 4 messages, ruban adhésif ● Une salle dans laquelle les participants peuvent aller dans les angles

Temps nécessaire	15 minutes
Difficultés	Faites en sorte que le contenu et le type de question ne favorisent personne en particulier. Si cela est inévitable, animez une répartition appropriée de l'expertise entre les groupes.
Considérations supplémentaires	Adaptez le contenu et le niveau de difficulté des questions à la fois au public et au contenu du cours de formation.

3. Quiz sur les droits de l'homme

But	Cette activité permet aux participants de partager leur connaissance des droits de l'homme au moyen d'interactions dynamiques et enjouées. Cela contribue aussi à souder l'équipe, car la contribution et la coordination de toute l'équipe sont essentielles pour trouver la meilleure réponse.
Public	Responsables des droits de l'homme (par exemple, dans le cas d'une formation initiale).
Instructions pour la mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divisez le groupe de participants en petits groupes d'environ 5 personnes. 2. Donnez à tous les groupes 10 questions en rapport avec les droits de l'homme et demandez à chaque groupe d'y répondre par écrit en 5 minutes. Les questions peuvent être posées dans des documents à distribuer, des tableaux-papiers ou des diaporamas. Chaque groupe recevra un carton de couleur comportant 10 nombres où il écrira les réponses. 3. Les questions doivent porter sur des problèmes dans le domaine des droits de l'homme (par exemple « En quelle année le Conseil des droits de l'homme a-t-il été créé ? » ou « Que signifie l'acronyme « EPU » ? ») ; il peut aussi s'agir de questions à choix multiples ou de vraies/fausses affirmations (par exemple « Les États ne peuvent s'opposer à ce que les Rapporteurs spéciaux effectuent des visites dans leur pays »). 4. Informer les participants du fait qu'il leur est interdit de consulter des documents de référence/internet/téléphones mobiles ou autres ressources/soutien. Le seul soutien possible est une discussion entre les membres du groupe. Aucune communication n'est autorisée entre les groupes. Les groupes resteront tous au même endroit et ils devront éviter de parler fort. 5. Au bout de 5 minutes, arrêtez l'activité et demandez aux groupes de rendre les cartons de couleur avec leurs réponses. Seules les réponses déjà écrites seront prises en considération. 6. Lisez la réponse correcte à haute voix et vérifiez les réponses de chaque groupe. Répondez à toutes les questions des participants.

Logistique/ équipement	<ul style="list-style-type: none"> ● Papier et stylos ● Tableau-papier ou ordinateur et projecteur ● Cartons de couleur sur lesquels les groupes écriront leurs réponses
Temps nécessaire	15 minutes
Difficultés	Faites en sorte que le contenu et le type de question ne favorisent personne en particulier. Si cela est inévitable, animez une répartition appropriée de l'expertise entre les groupes.
Considérations supplémentaires	Adaptez le contenu et le niveau de difficulté des questions à la fois au public et au contenu du cours de formation.

4. La ligne de l'expérience

But	Cette activité aide les participants à faire connaissance. Elle contribue à renforcer l'esprit d'équipe entre les participants et à créer un environnement d'apprentissage sûr. Elle est souvent utilisée comme brise-glace.
Public	Différents publics (société civile, défenseurs des droits de l'homme, fonctionnaires, personnel des Nations Unies).
Instructions pour la mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fixez sur un mur nu plusieurs feuilles de papier pour tableau, côte à côte, pour former une ligne. Tracez une longue flèche sur toute la longueur du papier et marquez les intervalles à 5, 10, 15, 20 et 25 ans. Étiquetez cette flèche la « ligne de l'expérience ». 2. Distribuez aux participants de grandes notes repositionnables et demandez-leur de les diviser en deux espaces (montrez-leur comment faire, pour la cohérence). 3. Demandez aux participants d'écrire sur leurs notes repositionnables : <ol style="list-style-type: none"> a. Dans un espace, un moment heureux de leur vie qu'ils souhaitent partager avec le groupe b. Dans l'autre espace, un des moments les plus satisfaisants de leur vie en tant que défenseurs/praticiens/formateurs dans le domaine des droits de l'homme (choisir une fonction spécifique du public en question, pertinente pour le thème du cours de formation) qu'ils souhaitent partager avec le groupe c. Leur nom (sur un côté) 4. Lorsque tous les participants ont fini d'écrire ces informations sur leur note repositionnable, commencez l'activité en partageant votre propre note (<i>PS : il est préférable, si possible, que le membre de l'équipe de formation qui a le moins d'expérience passe en premier, pour montrer l'exemple</i>). Collez-la sur la section de la ligne qui correspond à vos années d'expérience et expliquez brièvement vos choix (2 minutes maximum).

Instructions pour la mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 5. Demandez aux participants (et aux autres membres de l'équipe de formation) de venir un par un (l'ordre peut être déterminé de différentes façons, par exemple en lançant une balle) pour partager leurs informations et placer leurs notes repositionnables sur la ligne d'expérience. Chaque participant/e ne doit pas prendre plus de 2 minutes. 6. Entre-temps, demandez à un/e autre formateur/trice (ou à un/e participant/e) d'additionner toutes les années individuelles d'expérience pour obtenir le total pour le groupe entier. 7. Après que chaque participant/e a partagé sa note repositionnable, indiquez le nombre d'années d'expérience collective représenté dans la salle. Réfléchissez à l'importance qu'il y a à apprendre les unes/s des autres, en tenant compte des expériences et perspectives différentes des participants sur le cours de formation.
Logistique/équipement	<ul style="list-style-type: none"> ● Papier pour tableau-papier, grandes notes repositionnables, marqueurs, ruban adhésif ● Un mur assez long pour y coller plusieurs feuilles de papier pour tableau pour former la ligne d'expérience
Temps nécessaire	<p>1 heure, selon la taille du groupe. Le/la formateur/trice doit s'attendre à passer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 5 minutes à donner des instructions et attendre que les participants remplissent leurs notes repositionnables ● 2 minutes par participant/e et formateur/trice pour partager ce qu'ils ont écrit et ● 5 minutes pour le débriefing à la fin de l'activité
Difficultés	<ul style="list-style-type: none"> ● Il est important de surveiller l'heure, car les présentations peuvent très facilement dépasser 2 minutes par personne.
Considérations supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Vous pouvez adapter les questions auxquelles les participants répondent sur les notes repositionnables, au profil spécifique du groupe. ● Ce brise-glace convient mieux à des petits groupes (jusqu'à 25 participants).

5. Mon identité

But	Cette activité permet aux participants de faire rapidement connaissance et de retenir le nom des autres participants, et de réfléchir aux identités et différences individuelles. Elle sert de brise-glace.
Public	Défenseurs des droits de l'homme et autres acteurs de la société civile
Instructions pour la mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Écrivez les noms de la moitié des participants sur des cartons blancs et de l'autre moitié sur des cartons bleus (ou d'une autre couleur). 2. Appelez les participants dont les noms figurent sur les cartons blancs et demandez-leur de se mettre en demi-cercle, chaque personne tenant le carton qui porte son nom. Les autres sont assis. 3. Distribuez à chacun/e des participants qui sont debout les cartons bleus qui portent les noms des autres. 4. Demandez aux participants qui sont debout d'appeler le nom inscrit sur leur carton bleu, l'un après l'autre. Demandez aux participants assis de rejoindre la personne qui a appelé leur nom, pour former des binômes. 5. Laissez aux binômes 4 minutes pour se présenter l'un/e à l'autre. La présentation inclut : <ul style="list-style-type: none"> – Nom – Nationalité – Le bureau/l'organisation où il/elle travaille – Depuis combien de temps la personne travaille dans le domaine des droits de l'homme – Son passe-temps préféré 6. Demandez à tous les participants de se mettre en cercle. 7. Chaque binôme s'avance et chaque personne présente l'identité de l'autre, aussi précisément que possible. 8. Pour faciliter des échanges dynamiques, demandez à certains participants de rappeler les noms autres que ceux de leurs partenaires.
Logistique/ équipement	<ul style="list-style-type: none"> ● Cartons blancs et bleus, selon le nombre de participants ● Espace permettant aux participants de se mettre en cercle
Temps nécessaire	20-30 minutes, selon la taille du groupe
Difficultés	Certains participants peuvent avoir des difficultés à mémoriser des noms peu familiers.
Considérations supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Il est possible de gagner du temps en écrivant par avance les noms sur les cartons. ● Les éléments de la présentation peuvent être modifiés en fonction du public et du contenu du cours de formation.

6. Marche du pouvoir

But	Cette activité simule le fonctionnement d'une communauté ou d'une société : chaque individu prend le départ à égalité avec les autres, mais tous finissent à des places très différentes. Cela permet aux participants de réfléchir aux structures du pouvoir au sein de la communauté, d'identifier les groupes marginalisés et de discuter de stratégies permettant de les inclure dans le processus. Elle peut servir de dynamiseur.
Public	Différents publics
Instructions pour la mise en œuvre	<p>1. Les participants sont dehors ou dans un espace ouvert ; demandez-leur de se placer en ligne droite à l'une des extrémités de l'espace ouvert. Donnez à chacun/e un morceau de papier qui porte le nom d'un personnage que l'on trouve dans une communauté spécifique, ainsi que son sexe et son âge – par exemple un enfant orphelin (M, 12 ans). Demandez aux participants de ne pas dévoiler leur identité aux autres et expliquez que les identités seront révélées à la fin de l'activité. Faites en sorte que les personnages soient un reflet précis de la communauté choisie et qu'il y ait un équilibre entre eux (par exemple, puissants ou influents, personnes en situation de vulnérabilité, autres).</p> <p>Quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none">- Journaliste (M, 42 ans)- Étudiante universitaire (F, 20 ans)- Personne au foyer (F, 42 ans)- Chirurgien (M, 45 ans)- Fonctionnaire (F, 35 ans)- Migrant en situation irrégulière (M, 32 ans)- Enseignante du secondaire (F, 27 ans)- Personne de ménage (M, 35 ans)- Homme d'affaires (M, 39 ans)- Éboueuse (F, 30 ans)- Agricultrice (F, 40 ans)- Mendiant (M, 65 ans)- Travailleur sexuel (M, 19 ans)- Ministre des affaires étrangères (M, 53 ans)

2. Expliquez aux participants que vous allez lire à haute voix une série d'affirmations. Demandez-leur de faire un pas en avant lorsque le personnage qu'ils représentent pourrait répondre par « oui » à la déclaration lue ; si le personnage ne peut pas répondre par « oui », le/la participant/e reste sur place. (Vous aurez besoin d'assez d'espace pour que certaines personnes puissent avancer d'au moins 20 pas).

Exemples d'affirmations à lire à haute voix :

- Je peux influencer les décisions prises au niveau municipal
- Je vote aux élections générales
- Je peux lire régulièrement les journaux qui m'intéressent
- J'ai accès aux chaînes de radio et de TV qui m'intéressent
- Je peux rencontrer des fonctionnaires municipaux et administratifs
- Je ne crains pas la violence chez moi
- J'ai mon propre compte bancaire
- J'ai accès au micro-crédit
- J'ai les moyens d'acheter la nourriture que j'aime
- J'ai accès aux médicaments quand j'en ai besoin
- Je suis allé/e, ou je compte aller, à l'école secondaire
- J'ai des rapports sexuels uniquement quand je le veux
- Je serai consulté/e sur les questions qui touchent les jeunes de notre communauté
- Je peux payer pour être soigné/e à l'hôpital si nécessaire
- Je peux exprimer pacifiquement des opinions politiques sur le gouvernement, sans crainte
- Je n'ai jamais eu à faire la queue ou à mendier pour manger
- J'ai accès à beaucoup d'informations sur le VIH
- Je ne suis pas en danger d'être sexuellement harcelé/e ou abusé/e
- Je peux remettre en question la façon dont les fonds de la communauté sont dépensés

3. À la fin de l'activité, observez que chacun/e a pris le départ sur la même ligne, mais que certains sont maintenant devant, d'autres au milieu et d'autres derrière. Demandez à quelques participants de décrire leur ressenti face à leur situation et demandez aux personnes qui sont devant ce qu'elles ressentent et si elles ont essayé d'aider les autres.

4. Discutez de ce que l'issue de cette activité nous montre sur les activités dans le domaine des droits de l'homme au niveau de la communauté.

Logistique/ équipement	<ul style="list-style-type: none"> ● Un lieu spacieux (dehors si nécessaire) ● Un carton ou une bande de papier par participant, décrivant leur personnage
Temps nécessaire	<p>15 minutes pour l'activité</p> <p>20 minutes pour la réflexion et la discussion</p>
Difficultés	L'animateur/trice doit être en mesure de réagir facilement aux commentaires et d'en discuter dans une perspective des droits de l'homme.

Considérations supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Il convient d'adapter les personnages et les questions au contexte et au contenu de l'activité de formation afin d'assurer un maximum de pertinence. ● Un débriefing après l'activité pourra aider les participants à réfléchir sur les disparités qui existent et sur les raisons de ces inégalités, et à envisager des façons de les traiter par le biais de la programmation.
---------------------------------------	---

7. Les carrés

But	Cette activité permet aux participants de faire rapidement connaissance et de retenir le nom des autres participants, et elle contribue à créer un cadre d'apprentissage dynamique. Elle sert de brise-glace.
Public	Différents publics. Le contenu s'adapte facilement à différents publics tels que jeunes, défenseurs des droits de l'homme et apprenants adultes.
Instructions pour la mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendant les préparatifs du cours, demandez à chaque participant/e de partager avec le groupe, s'il/elle le veut bien, un aspect de sa vie (famille, passe-temps, etc.) ou de son expérience professionnelle (emplois précédents, années de travail aux Nations Unies, etc.). 2. Avant le cours, préparez une feuille de papier divisée en carrés (une par participant/e) où sont inscrites des questions. Faites suffisamment de copies pour tous les participants. Les questions doivent être formulées de façon à obtenir, en réponse, les informations sur un aspect particulier qui ont déjà été obtenues à l'avance auprès de chaque participant/e (par exemple : « Depuis combien d'années Anne travaille-t-elle pour les Nations Unies ? », « Quel est le passe-temps préféré de John ? »). 3. Pendant le cours, présentez cette activité en expliquant que chacun/e des participants va travailler étroitement avec une autre personne dans les prochains jours, et qu'il est donc important qu'ils fassent connaissance. 4. Assurez-vous que les participants portent un badge (ou un simple autocollant) comportant leur nom. 5. Distribuez une copie du document « Les carrés » à chaque participant/e (assis/e). 6. Dites aux participants que, lorsque le signal du « départ » sera donné, ils devront se lever et se déplacer pour remplir autant de carrés que possible en posant des questions à tous les autres. Indiquez qu'ils ont 5 minutes pour accomplir la tâche. 7. Une fois que les instructions sont comprises, donnez le signal du « départ ». 8. Au bout de 5 minutes, donnez l'ordre aux participants de s'arrêter. 9. Demandez aux participants d'annoncer combien de carrés ils ont remplis. 10. Demandez à la personne qui a rempli le plus grand nombre de carrés de partager ses réponses avec le groupe. Si une réponse n'est pas claire, ou si vous voulez enrichir le temps de « partage », vous pouvez demander un éclaircissement ou des informations supplémentaires au/à la participant/e en question. 11. Dès que les participants sont de nouveau assis, vous pouvez demander à chacun de se présenter brièvement.

Logistique/ équipement	<ul style="list-style-type: none"> ● Document à distribuer d'une page « Les carrés » et un stylo pour chaque participant/e ● Autocollants ou badges pour inscrire le nom de chaque participant/e
Temps nécessaire	15-20 minutes
Considérations supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Convient à un groupe de 10-20 participants, disposant d'un espace suffisant pour se déplacer. Les questions pourraient être adaptées en fonction des buts recherchés, sous réserve d'avoir été validées à l'avance si elles se rapportent à des informations personnelles. Ce brise-glace pourrait aussi servir de dynamiseur.

8. Prise de position en matière de droits de l'homme

But	Cette activité permet aux participants de partager et de discuter les différentes compréhensions, attitudes, perceptions ou opinions qui existent concernant un problème dans le domaine des droits de l'homme et elle peut servir à présenter ce problème de façon interactive. Elle peut aussi servir de dynamiseur.
Public	Différents publics, à condition que les affirmations choisies soient pertinentes pour un public particulier et pour le contenu du cours de formation.
Instructions pour la mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pour préparer cette activité, marquez une ligne au sol (avec un ruban adhésif, une ligne de crayons, etc.) mesurant 3 à 5 mètres de long (selon la taille du lieu et le nombre de participants). La ligne symbolise une continuité de réponses. Une extrémité correspond à « Je suis tout à fait d'accord avec l'affirmation ». L'autre extrémité signifie « Je ne suis pas du tout d'accord avec l'affirmation ». Le milieu de la ligne signifie « Je n'ai pas d'opinion » ou « Je ne sais pas ». Tous les autres points situés entre les deux extrémités et le milieu indiquent un niveau d'accord plus ou moins important. 2. Demandez aux participants de se mettre debout. 3. Lisez une affirmation concernant les droits de l'homme, en rapport avec le cours/la session de formation. L'affirmation ne doit pas appeler une réponse tranchée (du style « La torture est-elle autorisée en droit international ? »), mais elle doit pouvoir être débattue selon des points de vue différents. Voici quelques exemples : <ul style="list-style-type: none"> ● Toutes les personnes doivent être traitées sur un pied d'égalité ● L'action des défenseurs des droits de l'homme apporte une différence dans les vies des personnes ● Les droits de l'homme devraient être envisagés différemment selon les différentes traditions et cultures ● Les droits des individus prennent la priorité sur les besoins de la société ● Dans l'ensemble, la protection des droits de l'homme s'améliore à travers le monde

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pour chaque affirmation, les participants devront « prendre position » en se plaçant sur la ligne à l'endroit qui représente le mieux leur opinion concernant l'affirmation ; ils doivent répondre de façon spontanée, sans se poser des questions sur ce qu'attend le/la formateur/trice. Par conséquent il faut s'attendre à des variations entre les réponses des participants. 5. Le/la formateur/trice peut alors demander à quelques participants – par exemple, aux personnes se trouvant à chaque extrémité de la ligne, et à une troisième au milieu – d'expliquer la raison de leur choix. Cela peut encourager les autres à prendre la parole et susciter un débat général ; la discussion va apporter de nouveaux éléments au groupe et par conséquent il faudra permettre aux participants de « changer d'avis » et d'adopter une position différente sur la ligne.
Logistique/ équipement	<ul style="list-style-type: none"> ● Ruban ou autres matériels permettant de tracer une ligne de 3-5 mètres de long sur le sol ● Pièce suffisamment grande ou espace en plein air
Temps nécessaire	20-30 minutes, selon le nombre d'affirmations et la durée de la discussion
Difficultés	<ul style="list-style-type: none"> ● Cette activité peut susciter des problèmes et des questions controversées et le/la formateur/trice devra par conséquent s'être bien documenté/e et être prêt/e à animer la discussion sur ces éléments.
Considérations supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Cette activité est inspirée de « Where we stand », une activité figurant dans le manuel intitulé <i>UNDP Training Manual on Human Rights and Sustainable Human Development</i> (en anglais).

E. MODÈLE DE FORMULAIRE D'ÉVALUATION EN FIN DE FORMATION

Intitulé du cours de formation
Dates et lieu du cours de formation
(logo de la/des organisation/s, le cas échéant)

FORMULAIRE D'ÉVALUATION EN FIN DE FORMATION

Nom (facultatif) : _____

VOTRE PRÉPARATION ET PARTICIPATION

1. Indiquez votre niveau de satisfaction à propos de :

	Pas du tout satisfait/e			Très satisfait/e
Votre participation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Votre engagement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Votre travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
L'ambiance du groupe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

2. Avez-vous lu les matériels de lecture préalables et/ou avez-vous fait les tâches préalables ? (à modifier en fonction des prérequis de la formation)

- Oui, j'ai tout lu/j'ai fait toutes les tâches préalables
- Je n'ai lu qu'un peu de matériels/je n'ai fait que certaines tâches préalables
- Non, j'ai oublié de lire les matériels/de faire les tâches préalables
- Non, je n'ai pas eu le temps de lire les matériels/de faire les tâches préalables

3. Avez-vous des observations concernant les documents à lire/tâches préalables (étaient-ils complets, pertinents, faciles à utiliser) ?

LES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

4. Évaluez dans quelle mesure vous estimez que nous avons atteint nos objectifs d'apprentissage pour ce cours.

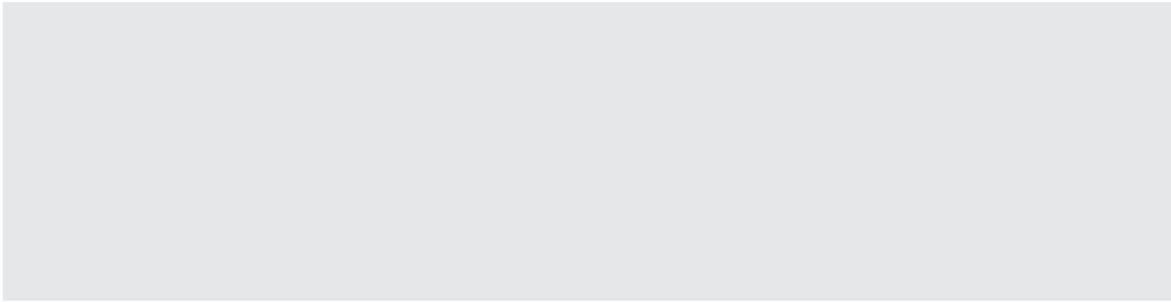
	Pas du tout atteint			Totalement atteint
[Objectif d'apprentissage 1]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
[Objectif d'apprentissage 2]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
[Objectif d'apprentissage 3]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
[Objectif d'apprentissage 4]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
[Objectif d'apprentissage 5]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
[Objectif d'apprentissage 6]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE GÉNÉRALES DU COURS

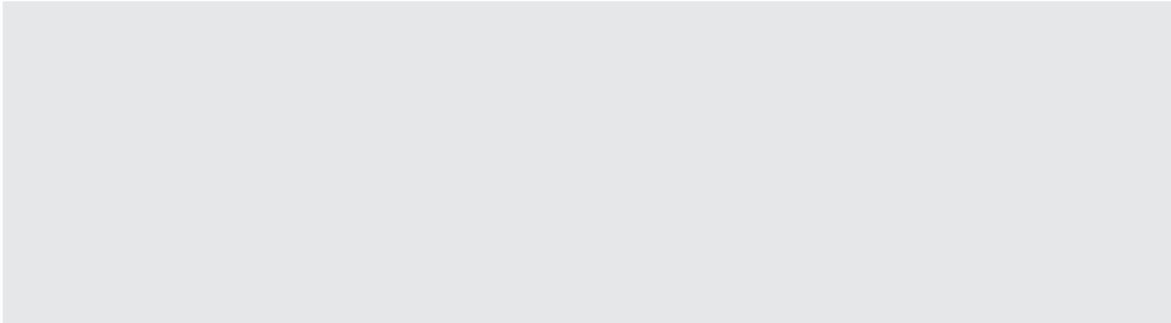
5. Comment évaluez-vous :

	Pas du tout satisfaisant			Très satisfaisant	
Programme du cours	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Rythme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Matériels de formation utilisés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Documents distribués/matériels fournis	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Activités de formation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Possibilités d'apprendre auprès de vos collègues	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Tâches préalables	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Non faites
Matériels de lecture suggérés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> Non lus

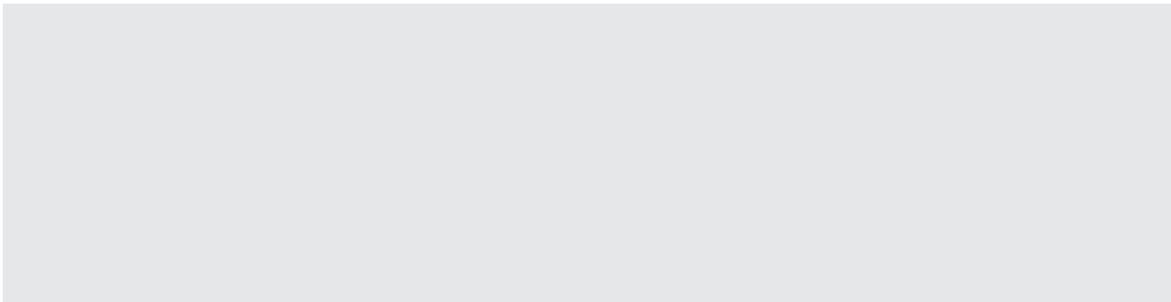
6. Quels aspects du cours vous ont semblé les plus utiles, pourquoi ?



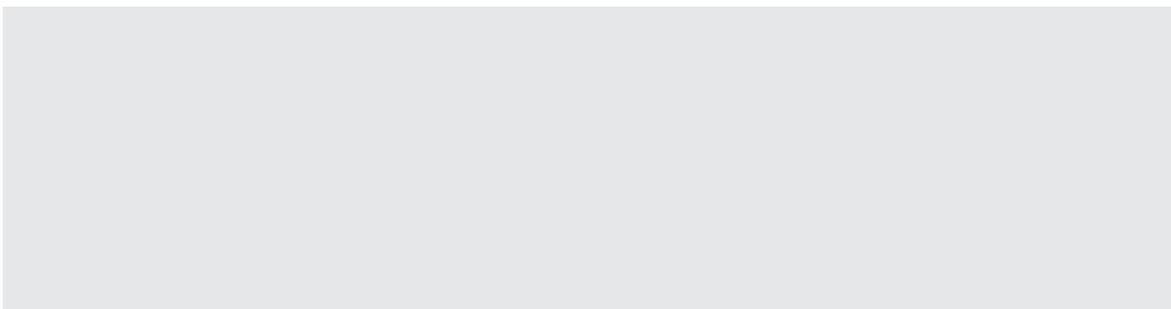
7. Quel/s aspect/s du programme souhaiteriez-vous voir amélioré/s ? Merci de préciser et d'expliquer de quelle manière.



8. Le cours a-t-il omis des thèmes que vous auriez aimé voir abordés ?



9. Faudrait-il supprimer ou accorder moins d'importance à des thèmes/sessions ?



10. Le cours a-t-il correctement répondu à vos besoins et attentes ? Merci de préciser.

11. Quels éléments de ce que vous avez appris pendant ce cours avez-vous l'intention d'appliquer dans vos futures activités professionnelles ?

12. Évaluez les aspects suivants de l'intégration de la dimension genre dans le cours :

	Pas du tout satisfaisant			Très satisfaisant	
La diversité de genre des participants	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
La diversité de genre des formateurs et des personne-ressources	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Équilibre de la participation ¹² de tous	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Intégration de la dimension genre dans le contenu du cours	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Intégration de la dimension genre dans les études de cas et les exemples	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Sensibilisation aux questions relatives au genre de l'équipe de formation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	

¹² Dans ce contexte, la participation ne concerne pas seulement le fait être présent/e, mais une participation active aux activités de formation par la prise de parole, la contribution aux groupes de travail, être désigné/e comme porte-parole du groupe, le fait d'être écouté/e, etc.

13. [Session 1] _____

	Pas du tout satisfaisant		Très satisfaisant	
Contenu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Méthodologie utilisée	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Pertinence par rapport à vos activités professionnelles	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

14. [Session 2] _____

	Pas du tout satisfaisant		Très satisfaisant	
Contenu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Méthodologie utilisée	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Pertinence par rapport à vos activités professionnelles	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

15. [Session 3] _____

	Pas du tout satisfaisant		Très satisfaisant	
Contenu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Méthodologie utilisée	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Pertinence par rapport à vos activités professionnelles	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

16. [Session 4] _____

	Pas du tout satisfaisant		Très satisfaisant	
Contenu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Méthodologie utilisée	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Pertinence par rapport à vos activités professionnelles	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

À compléter ou supprimer en fonction des besoins. Cette section peut être omise si des évaluations quotidiennes ont été réalisées, posant des questions similaires.

17. Quel est votre feedback général concernant l'équipe de formation :

	Pas du tout satisfaisant		Très satisfaisant	
Connaissance du sujet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Utilisation de méthodes participatives	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacité à s'engager auprès des participants	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Complémentarité des formateurs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Efficacité dans l'utilisation des matériels de formation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Réactivité aux besoins d'apprentissage du public	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Commentaires :

18. Feedback concernant les formateurs :

Nom du/de la formateur/trice : _____

	Pas du tout satisfaisant		Très satisfaisant	
Connaissance du sujet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Clarté des explications	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Utilisation de méthodes participatives	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacité à s'engager auprès des participants	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Efficacité dans l'utilisation des matériels de formation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Réactivité aux besoins d'apprentissage du public	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Commentaires :

Nom du/de la formateur/trice : _____

	Pas du tout satisfaisant		Très satisfaisant	
Connaissance du sujet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Clarté des explications	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Utilisation de méthodes participatives	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacité à s'engager auprès des participants	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Efficacité dans l'utilisation des matériels de formation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Réactivité aux besoins d'apprentissage du public	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Commentaires :

19. Quelles sont vos suggestions concernant le suivi de ce cours ? Merci de préciser.

20. Quel type de soutien supplémentaire vous serait nécessaire pour vos futures activités professionnelles ?

QUESTIONS ADMINISTRATIVES

21. Évaluez les éléments suivants :

Pas du tout satisfaisant

Très satisfaisant

Voyage et transport (le cas échéant)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Informations d'ordre administratif reçues avant le cours	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Locaux de la formation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Déjeuners à la cafétéria (le cas échéant)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Dîner en commun (le cas échéant)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Autre 1 (merci de préciser)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Autre 2 (merci de préciser)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

22. Avez-vous d'autres commentaires à faire concernant n'importe quel aspect du cours ?

MERCI !

F. MODÈLE DE FORMULAIRE D'ENQUÊTE DE SUIVI

Intitulé du cours de formation
Dates et lieu du cours de formation
(logo de la/des organisation/s, le cas échéant)

FORMULAIRE D'ENQUÊTE DE SUIVI

Nom	
Prénom	
Genre	
Date de naissance	
Nationalité (et/ ou peuple/nation autochtone, le cas échéant)	
Fonction	
Organisation	
Adresse	
Numéro de téléphone	
Courriel	
Description de vos responsabilités actuelles	

1. Avez-vous travaillé sur [thème du cours] depuis que vous avez participé au cours ?
(ajouter des questions spécifiques selon les besoins)

- Oui, c'est mon principal domaine d'activité
- Oui, plusieurs fois
- De temps en temps
- Jamais

Si vous avez répondu par « Oui » ou « De temps en temps », merci de préciser :

Si vous avez répondu par « Jamais », merci de donner les raisons :

2. Quel est, à votre avis, le degré d'utilité des connaissances, compétences et techniques suivantes qui ont été traitées pendant le cours, pour vos futures activités professionnelles en [thème du cours] ?

(inclure dans le tableau ci-dessous une liste spécifique du cours)

Je n'ai pas appliqué ces connaissances/ cette compétence/ cette technique depuis le cours	Pas du tout utile				Très utile			
	<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Quelle a été le degré d'utilité des matériels suivants qui vous ont été fournis pendant le cours, pour vos futures activités professionnelles en [thème du cours] ?

(inclure dans le tableau ci-dessous une liste spécifique du cours)

Je n'ai pas consulté ces matériels depuis le cours	Pas du tout utile				Très utile			
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							

4. Comment avez-vous appliqué les connaissances/compétences/outils/techniques acquises pendant le cours de formation ? (merci de cocher les cases appropriées)

(inclure dans le tableau ci-dessous une liste spécifique du cours)

Thème du cours							
Utilisation et/ou adaptation des matériels de formation dans mon travail							
Mise à disposition des matériels à d'autres personnes de mon bureau/organisation							
Offre de conseils au personnel de mon bureau/organisation qui n'a pas assisté à ce cours de formation							
Je n'ai appliqué aucune des connaissances ou compétences acquises pendant le cours de formation							
Autre :							

Commentaires : (par exemple, comment appliquez-vous dans vos activités professionnelles les connaissances et les compétences acquises pendant le cours ; qu'avez-vous fait pour mettre les matériels à la disposition d'autres personnes ; qu'avez-vous fait pour fournir des conseils à vos collègues, etc.)

5. Si vous n'avez pas pu utiliser les connaissances, compétences, techniques ou matériels acquis pendant le cours, merci d'en indiquer la raison :

- Pas assez de temps pour me référer aux matériels fournis
- Les matériels ne sont pas pertinents ou utiles
- D'autres matériels sont plus utiles
- Je ne comprends pas suffisamment bien comment appliquer en pratique les compétences, les connaissances ou les techniques
- Je n'ai pas eu l'occasion de le faire
- Autre/s (merci de préciser) :

Commentaires:

6. Avez-vous intégré les connaissances/compétences/outils/techniques acquises pendant le cours dans les activités professionnelles régulières de votre bureau/organisation ?

- OUI** Merci de décrire de quelle manière :
 - Les matériels sont consultés par d'autres membres du personnel de mon bureau/organisation
 - Les matériels sont utilisés dans la conduite des activités organisées par ma section/mon bureau
 - Autres (merci de préciser) :
- NON** Merci d'expliquer pour quelle raison :

7. Sur une échelle de 1 à 4, comment noteriez-vous l'utilité générale du cours de formation sur la base de votre expérience ultérieure ? Merci de préciser.

Pas du tout utile

Très utile

1

2

3

4

Commentaires:

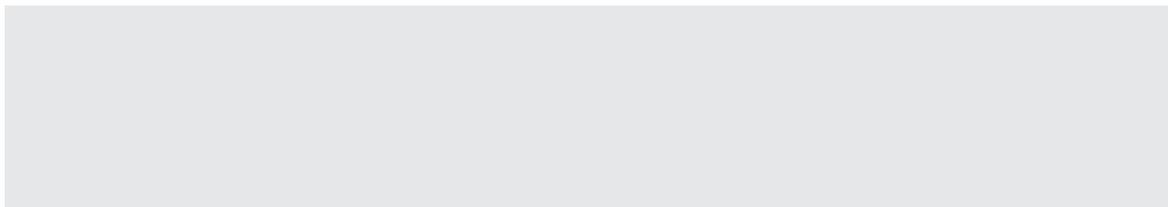
8. Souhaitez-vous partager avec nous un exemple de réussite de vos activités ultérieures, en rapport avec les connaissances, compétences et techniques acquises pendant le cours (par exemple, transfert de connaissances et de compétences aux partenaires ; améliorations sur le terrain) que vous pouvez raisonnablement imputer à votre participation au cours ?

9. Au vu de votre expérience de formation ultérieure, quelles sont les connaissances/compétences/techniques/outils qui ont manqué dans ce cours et qu'il faudrait inclure dans de futures formations ?

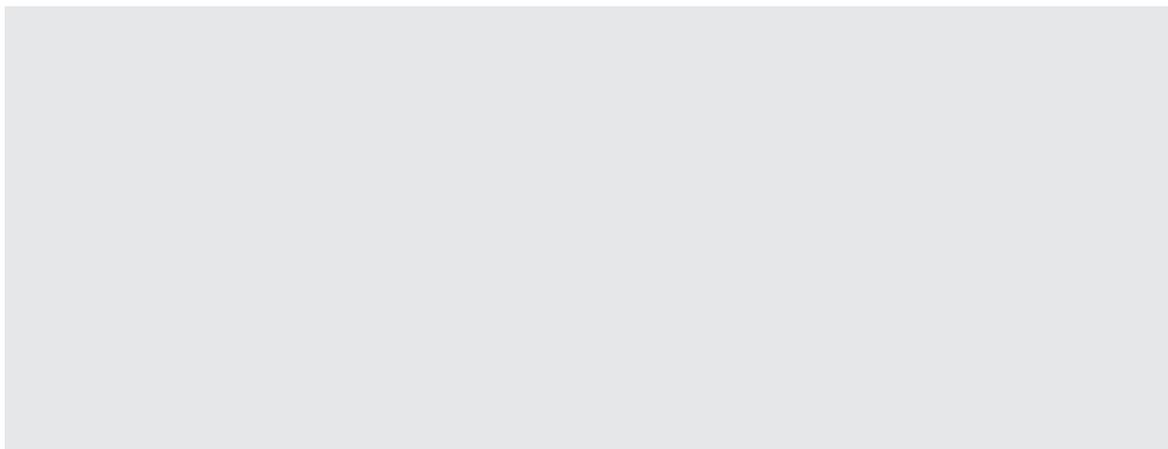
10. Avez-vous été en contact depuis la fin du cours avec [organiseurs de la formation] afin d'obtenir des conseils supplémentaires ? Si oui, merci de préciser.

11. De quel type de soutien auriez-vous besoin de la part des [organiseurs de la formation] dans le domaine du [thème du cours]?

(inclure ci-dessous une liste spécifique du cours)



12. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions ?



**MERCI BEAUCOUP D'AVOIR PRIS LE TEMPS
DE COMPLÉTER CETTE ENQUÊTE !**

Merci de retourner le formulaire complété à [nom/s et informations de contact du/de la responsable du cours ou de l'assistant/e du cours] avant le [date].



Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme (HCDH)

Palais des Nations

CH-1211 Genève 10 – Suisse

Téléphone : +41 (0) 22 917 92 20

Courriel : InfoDesk@ohchr.org

Site internet : www.ohchr.org/FR