

Apprendre la Médiation Interactive

Nancy Flowers

Rakhee Goyal



**WOMEN'S
LEARNING
PARTNERSHIP**

**FOR RIGHTS,
DEVELOPMENT,
AND PEACE**

Women's Learning Partnership

4343 Montgomery Avenue, Suite 201

Bethesda, MD 20814, USA

Tel: 1-301-654-2774

Fax: 1-301-654-2775

E-mail: wlp@learningpartnership.org

Site-Web: www.learningpartnership.org

Women's Learning Partnership © 2007

Table des matières

Introduction	5
Utilisation du manuel et de la cassette vidéo	7
Le leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage :	
Présentation générale	9
Première partie :	
Exercices sur le pouvoir et sur le leadership	
Exercice n° 1 : Les dynamiques du pouvoir	11
Exercice n° 2 : La (re)définition du leadership	13
Exercice n° 3 : Le leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage	15
Exercice n° 4 : La transformation du leadership	17
Deuxième partie :	
Apprentissage de la médiation : Rôle de la modératrice ..	19
Apprentissage interactif :	
Styles d'apprentissage, animation des débats et gestion des difficultés	23
Exercices sur la médiation interactive	
Exercice n° 5 : L'apprentissage personnel	30
Exercice n° 6 : Les styles d'apprentissage	32
Exercice n° 7 : L'apprentissage de l'écoute	34
Exercice n° 8 : La médiation interactive	36
Exercice n° 9 : La médiation efficace	43
Evaluation du manuel et de la cassette vidéo	
Exercice n° 10 : Evaluation	46
Post-scriptum : L'apprentissage Interactif dans «Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership»	49

Introduction

En 2001, Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP) et ses partenaires (l'Association Démocratique des Femmes du Maroc -ADFM-Maroc, BAOBAB for Women's Human Rights-Nigeria, et Women's Affairs Technical Committee -WATC-Palestine) ont publié *«Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership»*¹. Ce guide promeut les aptitudes au leadership progressif fondé sur des principes à l'intention des femmes et des hommes, et présente le cadre théorique du leadership participatif en vue de l'édification de sociétés démocratiques et égalitaires.

Au cours d'une première phase d'expérimentation et d'évaluation de *«Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership»*, WLP et les associations partenaires se sont aperçues qu'elles avaient besoin de supports de formation supplémentaires dans trois domaines prioritaires, à savoir : la médiation, la communication et le plaidoyer. Les modératrices et les formatrices expérimentées ont ressenti elles-mêmes la nécessité d'exercices mieux ciblés afin d'appliquer les principes du leadership dans ces trois domaines.

Pour répondre à ces attentes, WLP a élaboré une série de trois manuels et de cassettes vidéo intitulés : *«Apprendre la Médiation Interactive»*, *«Communiquer pour Changer»* et *«Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer»*.

- Le manuel *«Apprendre la Médiation Interactive»* a pour objet d'apprendre aux modératrices à animer des ateliers de façon efficace en utilisant des stratégies inclusives et participatives. Il leur permettra d'acquérir les connaissances susceptibles de promouvoir l'écoute participative, le partage des responsabilités pendant les activités, la stimulation des débats, l'encouragement des opinions divergentes et le travail en partenariat.

¹ *«Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership»* : 2001, Bethesda, Maryland : Women's Learning Partnership.

- Le manuel «*Communiquer pour Changer*» fournit des supports destinés à promouvoir des aptitudes personnelles et organisationnelles à la communication. Il propose des activités visant d'une part, à apprendre à concevoir des messages brefs et persuasifs destinés à un public spécifique et d'autre part, à élaborer des stratégies de communication en vue de diffuser des messages sur les chaînes locales appropriées et à donner des interviews dans les médias.
- Le manuel «*Elaborer des Campagnes Efficaces de Plaidoyer*» propose des exercices fondés sur les principes du leadership et de la communication participative dont traitent respectivement les Manuels «*Apprendre la Médiation Interactive*»² et «*Communiquer pour Changer*»³. Les campagnes de plaidoyer réussies permettent aux citoyennes et aux citoyens impuissants et privés de leurs droits civiques de devenir des acteurs de changement efficaces, capables d'influencer des politiques ayant un impact sur leur vie. Ce manuel propose des activités destinées à renforcer leurs compétences afin de les aider à définir ce qu'est le plaidoyer, à analyser les différentes phases d'une campagne de plaidoyer et à la mener avec succès.

Ces trois manuels, ainsi que les trois cassettes vidéos qui les accompagnent, peuvent être utilisés : (a) soit séparément, (b) soit ensemble, (c) soit avec «*Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership*», que ce soit dans le cadre d'un programme centré sur la formation au leadership ou d'élaboration de projets ou encore de formations portant sur les droits de l'homme, l'approche genre et le renforcement des capacités.

Les exercices proposés dans ces manuels sont présentés sous forme de programmes d'apprentissage susceptibles d'être modifiés, adaptés et personnalisés en fonction des besoins spécifiques des groupes ciblés par la formation.

² En particulier, les exercices sur «*Le pouvoir et le leadership*», («*Apprendre la Médiation Interactive*», pages 10-21).

³ En particulier, les exercices sur «*Les compétences en matières de communication*», («*Communiquer pour Changer*», pages 12-24).

Utilisation du manuel et de la cassette vidéo

Ce manuel commence par un bref récapitulatif des bases fondamentales du leadership participatif dans les sociétés en phase d'apprentissage. Les exercices d'entraînement qui suivent ont été conçus afin d'aider les modératrices –en utilisant leurs mots et expériences– à modifier les dynamiques de pouvoir et de leadership, et à créer des sociétés en phase d'apprentissage.

Les deux sections suivantes de ce manuel expliquent le rôle des modératrices dans les sociétés en phase d'apprentissage et fournissent des exemples de méthodes de médiation efficace. Les exercices proposés dans cette section permettent d'en expérimenter plusieurs.

Ce manuel se termine par un exercice qui permet aux participantes d'évaluer ce qu'elles ont acquis et de donner leur point de vue sur le processus d'apprentissage. Une note post-scriptum, placée en fin de document, est destinée à celles et à ceux qui souhaitent appliquer ces techniques d'apprentissage interactif aux 12 séances d'atelier contenues dans *«Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership»*.

Nous vous recommandons le processus d'apprentissage suivant :

- Avant de rencontrer les autres participantes, lisez attentivement le manuel *«Apprendre la Médiation Interactive»*, visionnez attentivement la cassette vidéo portant le même titre, puis réfléchissez à de nouvelles approches de médiation.
- Visionnez la cassette vidéo une seconde fois, et faites, en même temps, l'exercice n° 8 : La *«Médiation Interactive»* proposé dans le présent manuel, [page 43](#).
- Après avoir terminé le dernier exercice de la partie *«Médiation Interactive»*, participez à l'évaluation avec les membres de votre groupe.
- Dès que vous aurez terminé les 12 séances de *«Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des*

Femmes au Leadership», refaites l'exercice contenu dans la note post-scriptum figurant à la fin du présent manuel.

Bien que chaque moment de médiation soit un moment spécifique, il n'en reste pas moins que le principe fondamental décrit dans ce manuel reste le même, à savoir : promouvoir le leadership basé sur un processus de prise de décision à la fois inclusif, horizontal et participatif en vue de renforcer la démocratie et l'égalité dans les sociétés en phase d'apprentissage. Cette approche ne peut être que bénéfique à chacun(e) d'entre nous, que nous soyons enseignants/es, administrateurs/trices, activistes, fonctionnaires ou leaders politiques. Plus nombreuses seront les personnes engagées dans ce processus de leadership participatif, plus il sera bénéfique pour tout le monde.

Le leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage : Présentation générale⁴

Dans un grand nombre de milieux sociaux [y compris la plupart des familles, les lieux de travail, les associations civiles locales, l'armée et les institutions gouvernementales], le leadership est fondé sur la hiérarchie, «de haut en bas», sur des ordres plutôt que sur le consensus, sur l'obéissance plutôt que sur une vision commune.

En revanche, dans une société en phase d'apprentissage, le leadership est horizontal, «à double sens», fondé sur le respect mutuel, le dialogue, un comportement éthique et une vision commune. Chaque membre de cette société est en même temps un suiveur et un leader potentiel. Chacun œuvre pour un objectif commun, une vision de la vie que tout le monde peut partager. Le leadership consiste à définir cette vision et à la mettre en œuvre.

Certaines valeurs personnelles contribuent au développement des sociétés en phase d'apprentissage. Dans tous leurs comportements envers autrui, les membres d'une société en phase d'apprentissage considèrent chaque personne comme un être humain à part entière, disposé à faire le bien. Ils travaillent, communiquent et apprennent au sein d'un même groupe et évaluent leurs progrès selon le degré de développement de chacun. Chaque membre du groupe est attentif aux besoins des autres et s'engage à œuvrer à la construction d'un monde meilleur.

Les sociétés en phase d'apprentissage varient et évoluent en fonction de la culture de la société qui élabore et pratique le leadership horizontal et participatif.

⁴ Cette section est un résumé des idées présentées par Mahnaz Afkhami dans le chapitre «Les Éléments de Base du Leadership : Le leadership en tant qu'apprentissage de la communication», extrait de «Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership», pages 7-20.

Cependant, toute société en phase d'apprentissage possède la plupart des caractéristiques suivantes :

- Elle est inclusive en matière de genre : Les femmes et les hommes deviennent partenaires dans la définition et la réalisation d'objectifs communs dont chacun peut bénéficier ;
- Elle encourage la communication et le dialogue efficaces fondés sur la confiance et le respect mutuel ;
- Elle est fondée sur des principes démocratiques et égalitaires qui garantissent que tout le monde participe à la définition d'un but et d'une vision commune.

Enfin, aucune société en phase d'apprentissage ne peut exister sans observer des principes d'ordre éti que qui privilégient l'intégrité, le sens de la responsabilité mutuelle et la volonté d'appliquer les principes du leadership à la réalisation de buts communs.

Première partie : Exercices sur le pouvoir et sur le leadership

Exercice 1 : Les dynamiques du pouvoir

Objectifs :

- Examiner les différentes définitions du pouvoir,
- Analyser les relations qui existent entre le genre et le pouvoir.

Durée de l'exercice : 30 minutes.

Matériel : Une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire note les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. Une volontaire écrit le mot «POUVOIR» en haut de la feuille de papier ou du tableau noir.
2. A tour de rôle, les participantes cherchent des mots, des phrases ou des concepts qu'elles associent au mot «POUVOIR». La seconde volontaire les note au fur et à mesure.
3. Lorsque le groupe a établi une liste suffisamment longue, il examine l'ensemble ou une partie des questions ci-dessous par rapport aux termes qui ont été associés au mot «POUVOIR» :
 - Cette forme de pouvoir est-elle bénéfique pour la société ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?
 - Cette forme de pouvoir est-elle inévitable au sein de la société ? Pourquoi ? Si non, pourquoi ?
 - Le concept de pouvoir est-il honorable ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?
 - Le concept de pouvoir peut-il être dangereux ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?

- *Les gens qui détiennent le pouvoir sont-ils des gens intègres ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*
 - *Est-ce que tous les leaders possèdent ces caractéristiques ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*
 - *Les hommes sont-ils plus aptes que les femmes à détenir cette forme de pouvoir ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*
4. Les participantes votent pour chaque mot - ou phrase - selon qu'il est plus communément associé à l'homme, à la femme ou aux deux. La volontaire identifie chaque mot par une couleur ou un symbole, indiquant ainsi s'il est toujours associé à l'homme, à la femme ou aux deux. Ensuite, le groupe examine l'ensemble ou une partie des questions suivantes:
- *Les hommes et les femmes définissent-ils le pouvoir différemment ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*
 - *Les hommes et les femmes utilisent-ils le pouvoir différemment ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?*
 - *Existe-t-il des types de pouvoir plus favorables aux hommes ? Si oui, lesquels ?*
 - *Existe-t-il des types de pouvoir plus favorables aux femmes ? Si oui, lesquels ?*
 - *Quelle relation y a-t-il entre le genre et le pouvoir ? Cette relation est-elle universelle ou dépend-elle d'un environnement social ou communautaire particulier ?*

Exercice 2 : Redéfinir le leadership

Objectifs :

- Examiner les différentes définitions du leadership,
- Mieux comprendre le leadership horizontal et inclusif.

Durée de l'exercice : 30 minutes.

Matériel : Une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire indique les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. Une volontaire écrit le mot «LEADERSHIP» en haut de la feuille de papier ou du tableau noir.
2. A tour de rôle, les participantes cherchent des mots, des phrases ou des concepts qu'elles associent au mot «LEADERSHIP». La seconde volontaire les inscrit, au fur et à mesure, dans la colonne gauche de la feuille de papier ou du tableau noir.
3. Lorsque le groupe a établi une liste suffisamment longue, la volontaire inscrit les qualités du leadership suivantes dans la colonne droite de la feuille de papier ou du tableau noir.

LEADERSHIP

	Inclusif en matière de genre
	Communicatif
	Ayant un objectif
	Egalitaire
	Ethique

Les participantes examinent si les mots contenus dans la colonne de gauche correspondent aux qualités inscrites dans la colonne de droite. Ensuite, le groupe examine l'ensemble ou une partie des questions suivantes:

- *Quelles qualités pourraient rendre un leader plus autoritaire / moins autoritaire ? Pourquoi ?*
- *Quelles qualités pourraient aider un leader à détenir plus de pouvoir / moins de pouvoir ? Pourquoi ?*
- *Quelles qualités pourraient rendre un leader plus efficace / moins efficace ? Pourquoi ?*
- *Quelles qualités pourraient rendre un leader plus populaire / moins populaire ? Pourquoi ?*
- *Quelles qualités pourraient rendre un leader plus honorable / moins honorable ? Pourquoi ?*
- *Quelles sont les qualités que les femmes utilisent le plus souvent ? Quelles sont les qualités que les hommes utilisent le plus souvent ? Sont-elles différentes ?*

Exercice 3 : Le leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage

Objectif :

- Parvenir à une compréhension plus approfondie du leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage.

Durée de l'exercice : 45 minutes.

Matériel : Des photocopies de l'encadré ci-dessous contenant la description des sociétés en phase d'apprentissage.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer.

1. Une volontaire parmi les membres du groupe lit à haute voix les caractéristiques des sociétés en phase d'apprentissage suivantes :

Caractéristiques des sociétés en phase d'apprentissage fondées sur le leadership horizontal et participatif

Les gens sont **motivés** par une vision commune et les objectifs qu'ils s'efforcent d'atteindre plutôt que par la recherche d'une récompense ou d'une gloire individuelle.

Tout le monde **s'engage** à travailler ensemble pour atteindre des objectifs, avec la conviction que les actions collectives améliorent les résultats des efforts individuels. Le dévouement, la patience et la persévérance sont les qualités les plus importantes du travail collectif.

Dans les sociétés en phase d'apprentissage, les relations entre les personnes se caractérisent par l'attention donnée aux **besoins d'autrui**, le respect mutuel et l'acceptation de la diversité.

Les sociétés en phase d'apprentissage fonctionnent de manière fluide, et ce, grâce au **travail d'équipe** et à **l'apprentissage en groupe**. Elles privilégient la confiance, le respect, le dialogue et le renforcement des capacités.

Les décisions sont prises et appliquées collectivement. Dans une société en phase d'apprentissage, chacun (e)

a ainsi le sentiment d'avoir contribué au processus et **aux résultats obtenus.**

Extrait de l'article de Mahnaz Afkhami "Les Éléments de Base du Leadership: le Leadership en tant qu'apprentissage de la communication" dans «Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership», pages 7-20.

2. Les participantes ouvrent un débat sur les caractéristiques d'une société en phase d'apprentissage et sur la façon dont ces caractéristiques peuvent s'appliquer aux familles, aux associations, aux communautés et à la société dans son ensemble. Parmi les questions que le groupe aborde, figurent les suivantes:
 - *De quelle façon le leadership horizontal et participatif renforce-t-il une société en phase d'apprentissage ?*
 - *Citez des exemples montrant la manière dont le travail d'équipe, la collaboration et l'apprentissage en groupe renforcent une société en phase d'apprentissage.*
 - *Pourquoi est-il si important que chacun ait le sentiment qu'une partie des résultats obtenus est due à ses efforts ?*

Exercice 4 : La transformation du leadership

Objectifs :

- Critiquer les stratégies du leadership hiérarchique.
- Examiner la manière dont les principes d'une société en phase d'apprentissage transforment le leadership hiérarchique en leadership horizontal et participatif.

Durée de l'exercice : 45 minutes.

Matériel : Aucun.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer.

1. En travaillant par équipes de deux ou trois personnes, les participantes élaborent puis présentent de courts sketches qui illustrent des formes de leadership hiérarchique ou de prise de décision autoritaire dont elles ont personnellement fait l'expérience. Ces exemples peuvent être les suivants : politiciens/ électeurs, employeurs/employés, parents/enfants, enseignants/étudiants...
2. Après chaque sketch, le groupe examine en quoi la situation de leadership illustrée serait différente si les principes d'une société en phase d'apprentissage avaient été respectés. Par exemple :
 - *Que serait-il arrivé si le leader s'était montré communicatif, avait eu le sens de l'égalité et avait partagé un objectif commun ?*
 - *Qu'est-ce qui aurait été différent si les décisions prises avaient été fondées sur l'éthique ?*
 - *Qu'est-ce qui aurait été différent si la structure organisationnelle avait été inclusive en matière de genre ?*
3. Ensuite, chaque équipe rejoue son sketch, mais cette fois-ci, en y introduisant un ou plusieurs principes propres aux sociétés en phase d'apprentissage et en utilisant les connaissances acquises lors des exercices précédents.

4. Les participantes discutent de ce qui différencie les deux types de sketches. Parmi les questions que le groupe doit examiner, citons :

- *Quels sont les principes propres aux sociétés en phase d'apprentissage qui ont eu le plus d'impact sur les styles de leadership ?*
- *Comment les styles de leadership ont-ils été modifiés par les principes d'une société en phase d'apprentissage ?*
- *Ces styles de leadership sont-ils plus efficaces ? Sont-ils plus opérants ? Y a-t-il une différence ? Veuillez expliquer.*
- *Ces styles de leadership sont-ils plus productifs ? Veuillez expliquer.*
- *Ces styles de leadership sont-ils plus pratiques ? Veuillez expliquer.*
- *Ces styles de leadership donnent-ils un plus grand sens d'appartenance et de responsabilité mutuelle face à une activité donnée ? Veuillez expliquer.*

Deuxième partie : Apprentissage de la médiation : Rôle de la modératrice

La plupart des gens vont dans des écoles où les enseignants parlent et les élèves ne font qu'écouter, sauf lorsqu'on leur demande de poser une question ou de répondre à celles posées par le professeur. Ce modèle traditionnel, qui présuppose l'autorité de l'enseignant(e) et l'ignorance des élèves, est à la fois inefficace et inadapté au processus de partenariat d'apprentissage. Ainsi, le partenariat d'apprentissage inclusif et participatif incite chaque personne à s'engager. Il lui permet de renforcer ses capacités de réflexion et de penser par elle-même. Il encourage aussi l'analyse critique des situations réelles et conduit le groupe à agir en vue d'atteindre un objectif commun.

Un partenariat d'apprentissage exige une méthode d'apprentissage dans laquelle les apprenants, et non les enseignants, sont au centre de l'expérience, partagent l'autorité et «s'approprient» leur apprentissage. Dans un tel contexte de coopération, le terme «modératrice/modérateur» convient mieux que celui d'«enseignant(e)» puisque chaque membre du groupe est un apprenant engagé dans un effort commun visant à atteindre un objectif commun. Le but du partenariat d'apprentissage n'est pas de susciter une «réponse juste» ni même de parvenir à un accord. Il consiste plutôt à examiner et à explorer ensemble des idées et des problèmes.

Devenir une modératrice efficace exige de la pratique mais aussi une bonne compréhension du rôle de modératrice. Pendant les ateliers d'entraînement au leadership ou dans toute autre situation d'apprentissage, le rôle de la modératrice consiste à :

- établir une relation d'égalité et de coopération avec les participantes : La modératrice est «la première parmi des égales», mais la responsabilité de l'apprentissage repose sur l'ensemble du groupe.

- **créer un cadre de confiance et de respect** : la modératrice aide les participantes à se sentir en sécurité et les encourage à parler franchement en sachant que les différences d'opinion sont bienvenues et respectées.
- **s'assurer que chaque participante sente qu'elle est incluse dans le groupe** : La modératrice doit faire en sorte que chaque participante puisse prendre la parole.
- **offrir une structure d'apprentissage** : Cette structure consiste à déterminer et à respecter les horaires des réunions et des séances, ainsi que l'ordre du jour. La modératrice consulte constamment les participantes sur l'efficacité de la structure adoptée.
- **répondre aux besoins logistiques de la rencontre** : Il s'agit, entre autres, de rassembler et de préparer la documentation, d'organiser l'espace où doit se dérouler la réunion, d'informer les participantes et de s'assurer que tous les préparatifs nécessaires ont été accomplis.

Cependant, il y a des rôles qu'une bonne modératrice ne doit pas jouer. A titre d'exemple, une modératrice n'est pas :

- **une enseignante**. L'ensemble du groupe est responsable de l'apprentissage. La modératrice est une co-apprenante qui examine tous les sujets sur un pied d'égalité avec les autres participantes.
- **un juge**. Dans un cadre d'apprentissage horizontal et inclusif, personne - et encore moins la modératrice - ne détermine que telle ou telle réponse est «correcte» ou «meilleure».
- **une experte**. Bien qu'elle anime la séance, il est possible que la modératrice n'ait pas autant de connaissances sur un sujet donné que certains membres du groupe.
- **le centre de l'attention**. En général, une modératrice efficace prend moins souvent la parole que les autres participantes et s'assure que tout le monde prend part aux discussions.

- **une gouvernante.** Bien que la modératrice s'occupe de l'organisation des séances, elle n'est pas seule responsable du maintien du cadre d'apprentissage.

Comme c'est le cas pour d'autres connaissances, le meilleur moyen d'améliorer les aptitudes à la médiation est de souvent les pratiquer, d'utiliser l'autocritique et de toujours chercher à se perfectionner. Par d'exemple, une modératrice a constamment besoin de s'évaluer lorsqu'elle anime un atelier.

- **Soyez très claire sur la nature de votre rôle.** Bien plus que les mots, c'est votre comportement qui démontre que vous n'êtes pas une enseignante mais une collègue apprenante.
- **Ayez conscience de votre regard.** Il est important de maintenir un contact visuel avec les participantes quand vous parlez et quand vous écoutez.
- **Ayez conscience de votre voix.** Essayez de ne parler ni trop fort, ni trop bas et de ne pas monopoliser la parole. Le ton de votre voix joue, lui aussi, un rôle important dans la création de cadre d'apprentissage fondé sur la confiance et le respect.
- **Ayez conscience de votre gestuelle.** Le fait d'être assise ou debout peut inconsciemment révéler que vous exercez une autorité. Pendant la discussion, être assise au lieu d'être la seule debout peut aider les autres à se sentir à l'aise.
- **Ayez conscience de votre responsabilité.** Assurez-vous que chaque participante aura l'opportunité d'être écoutée et sera traitée avec respect. Encouragez les différences d'opinion et découragez les disputes. Faites participer celles qui hésitent à le faire.
- **Ayez conscience du moment où une structure est nécessaire.** Expliquez et résumez chaque fois que cela est nécessaire. Décidez s'il faut prolonger la discussion ou passer au sujet suivant. Encouragez le groupe à se concentrer sur le sujet traité.

- Ayez conscience de votre rôle et partagez-le. A chaque fois que cela est possible, demandez aux autres de partager les responsabilités, par exemple prendre des notes, chronométrer la durée de l'exercice ou animer un débat...

Apprentissage Interactif : Styles d'apprentissage, animation des débats et gestion des difficultés

Outre la médiation efficace, le partenariat d'apprentissage exige l'établissement d'un cadre d'apprentissage interactif obtenu en utilisant divers styles d'apprentissage ainsi que diverses techniques d'animation de débats et de gestion des difficultés.

«*Montrer le chemin*» a pour but d'amener les participantes à s'impliquer de manière interactive dans leur processus d'apprentissage. Chaque séance vise à les encourager à :

- s'impliquer totalement et sans aucune idée préconçue dans de nouvelles expériences ;
- observer et réfléchir à ces expériences sous différents angles ;
- utiliser les compétences et les concepts acquis au cours de l'atelier pour prendre des décisions dans la vie quotidienne et résoudre des problèmes.

Styles d'apprentissage

Nous avons tous des styles d'apprentissage différents. Certaines personnes apprennent mieux en écoutant, d'autres en observant. Certaines personnes sont plus réceptives à la pensée abstraite, alors que d'autres préfèrent les applications pratiques.

Etant donné qu'un apprentissage efficace combine divers styles d'apprentissage, les exercices proposés dans «*Montrer le Chemin*» maintiennent un équilibre entre la présentation du thème, le débat et les activités destinées à aider les participantes à réfléchir à ce qu'elles apprennent et à la manière de mettre leurs acquis en pratique. Les séances comportent plusieurs styles d'apprentissage, à savoir :

- Ecouter
- Procéder par petites étapes
- Discuter
- Répéter
- Essayer de nouvelles choses
- Mettre ses connaissances en pratique
- Regarder
- Faire part de ses expériences
- Imaginer

Animer des débats

La discussion est l'un des principaux moyens dont disposent les apprenants pour participer à leur propre apprentissage : il est donc important que les modératrices dirigent les discussions avec habileté. Plusieurs stratégies peuvent contribuer à optimiser l'apprentissage (et le plaisir) lors des discussions de groupe.

- Poser des questions ouvertes ou des questions orientées vers un but : Les questions posées lors des discussions peuvent être soit ouvertes, soit orientées vers un but précis, soit subjectives, soit fermées :
 - Les questions ouvertes favorisent un large éventail de réponses allant du vécu («*Ceci me rappelle la période de mon enfance*») à des situations objectives («*J'ai entendu dire que, dans certains pays, les gens n'ont le droit d'avoir qu'un seul enfant*»). On ne peut pas répondre aux questions ouvertes par seulement «oui» ou par «non». Par exemple, «*Comment définissez-vous le leadership ?*» et «*Un leader peut-il aussi être un suiveur ?*» sont des questions ouvertes.
 - Les questions orientées vers un but conduisent les participantes, étape par étape, vers un but d'apprentissage.

Chaque question est basée sur la réponse précédente et mène à une autre question. Par exemple, la question *«Pouvez-vous penser à une période où vous n'aviez pas le droit d'exprimer votre opinion sur des sujets importants vous concernant ?»* peut conduire à poser la question : *«Comment les choses auraient-elles pu être différentes si vous aviez été consultée ?»*. A son tour, cette question peut déboucher sur celle-ci : *«Le fait que vous n'avez pas pu exprimer votre opinion a eu quel résultat ?»*.

- ° Les questions subjectives entraînent des réponses strictement personnelles. Cette technique est utile pour savoir ce que ressentent les participantes mais ne débouche pas nécessairement sur un dialogue ou une discussion. Par exemple, *«Avez-vous apprécié cet exercice d'apprentissage ?»* est une question subjective, de même que : *«Quelle a été votre première réaction lorsqu'on vous a demandé de participer à un sketch ?»* ou *«Est-ce que j'ai fidèlement répété ce que vous avez dit ?»*.
- ° En général, les questions fermées limitent l'éventail des réponses et débouchent sur une information spécifique ou sur un «oui» ou un «non». Par exemple, *«Etes-vous prête à animer un atelier ?»* ou *«Qu'elle heure est-il maintenant ?»* sont des questions fermées.
- ° Respecter l'ensemble des réponses et des opinions : Le rôle de la modératrice consiste à créer un cadre sain, basé sur la confiance et où les opinions des participantes sont prises en considération et respectées. Cependant, les commentaires désobligeants envers les autres participantes ou encore contraires à l'éthique du partenariat d'apprentissage doivent également être

gérés. (Voir ci-dessous la partie «*Gestion des difficultés*»).

- **Ne pas répondre à toutes les questions :** Lorsque quelqu'un pose une question, la modératrice doit résister à l'envie d'y répondre elle-même. Elle doit, plutôt, reposer la question à l'ensemble du groupe, en disant, par exemple : «Qui d'autre souhaiterait répondre à cette question ?» ou «Qu'en pensez-vous ?».
- **Répéter et reformuler :** La modératrice doit toujours veiller à ce que les commentaires des participantes soient entendus et compris. Elle peut aussi reformuler un commentaire pour être sûre qu'il a été bien compris. Dans ce cas, il est important qu'elle demande à la participante si elle est d'accord sur la façon dont sa question a été reformulée. Une question telle que : «Ai-je bien compris ce que vous venez de dire ?» peut aider à gérer le problème.
- **Etre attentive à sa gestuelle :** Outre les réponses verbales, la modératrice peut manifester son attention de façon explicite et de différentes manières, par exemple, en hochant la tête, en notant les commentaires ou en regardant les participantes dans les yeux.
- **Ne pas imposer son opinion :** Le rôle de la modératrice consiste à inviter les participantes à exprimer leur opinion sans imposer les siennes. En tant que co-apprenante, elle peut ajouter son propre point de vue, mais avec tact et discrétion.
- **Participer à la discussion :** La modératrice doit veiller à ce qui suit : Personne ne monopolise la parole, tout le monde peut prendre la parole et la discussion ne doit pas s'éloigner du sujet traité.

Gestion des difficultés

Certaines difficultés surgiront inévitablement au cours d'un atelier et la modératrice doit se préparer à l'avance à affronter certains problèmes.

- **Les questions difficiles** : Il peut arriver que le sujet abordé provoque une gêne ou soit choquant. Quand une telle situation se produit, la modératrice doit reconnaître qu'il existe diverses réponses et opinions sur la question et aider le groupe à se mettre d'accord sur la façon dont il souhaite la gérer. En tant que membre du groupe, la modératrice elle-même devrait être capable d'exprimer ses propres réserves sur le sujet, en tout cas dans une situation idéale. Dans ce cas, le principe important à respecter est que l'atelier est celui des participantes et que c'est à elles qu'il revient de décider des thèmes de discussion et de la manière d'en discuter. Le rôle de la modératrice est de veiller à ce que le débat reste pertinent, d'éviter les disputes, d'entretenir une ambiance saine et de mettre à la disposition des participantes un forum d'apprentissage interactif, libre de tout jugement.
- **Les situations difficiles** : Ces problèmes ne sont pas uniquement ceux de la modératrice, mais ceux de l'ensemble du groupe et ils doivent donc être abordés par le groupe. Vous trouverez ci-dessous un exemple de possibilité de gestion collective d'une situation difficile :
 - **Opposition au groupe venant de l'extérieur du groupe** : Certaines femmes peuvent se rendre compte que des personnes qui leur sont proches se sentent menacées par leur participation aux travaux du groupe. En conséquence, certaines d'entre elles abandonnent parfois le groupe. D'autres continuent à venir mais endurent les critiques de leurs proches. La modératrice peut les aider en leur

donnant l'opportunité d'extérioriser ces situations négatives, que ce soit en privé ou au sein du groupe. Même sans nécessairement améliorer la situation, le fait d'affronter ensemble ce type de problèmes renforce le groupe.

- Il arrive aussi que certaines personnes de la communauté critiquent le groupe et ses activités. Certains groupes gèrent ces critiques en invitant ces personnes à assister à une séance pour leur montrer ce qui s'y passe. Pendant cette séance, la discussion n'est peut-être pas aussi franche et ouverte que d'habitude, mais elle peut constituer une excellente occasion de dissiper les malentendus et de sensibiliser ces personnes.
- **Personnes qui entravent la bonne marche de l'atelier :** Parfois, une ou deux personnes, intentionnellement ou non, font obstacle à la solidarité et à l'efficacité du groupe et entravent son apprentissage. Les solutions varient selon les individus, mais les stratégies suivantes peuvent être utiles :
 - **Les rencontres en privé :** La modératrice peut engager une discussion privée avec la personne qui entrave la bonne marche de l'atelier et lui expliquer la situation. Sans la blâmer, elle peut lui suggérer divers moyens d'améliorer les débats du groupe.
 - **L'avis du groupe :** Une autre approche consiste à dire au groupe que la dynamique entre les membres du groupe n'est pas satisfaisante et à proposer que les participantes définissent des règles susceptibles d'améliorer les relations au sein du groupe. Ces directives peuvent englober diverses mesures : Limiter les interruptions, assurer la confidentialité des discussions et respecter les opinions de chacune. Le respect de ces règles, qui devient une responsabilité collective,

doit encourager l'esprit de solidarité et de camaraderie.

- ° Demander à la personne de quitter l'atelier : Le dernier recours consiste à demander à la personne qui pose problème de quitter le groupe. Les ressentiments que peut susciter une telle initiative doivent être mis en balance avec les sentiments négatifs apparus dans le groupe. La modératrice peut suggérer à cette personne d'intégrer ultérieurement un autre groupe où le mélange des diverses personnalités sera plus harmonieux.

Exercices sur la médiation interactive

Exercice 5 : L'apprentissage personnel

Objectifs :

- Analyser les expériences personnelles d'apprentissage.
- Comprendre la manière dont ces expériences peuvent renforcer les aptitudes à la médiation.

Durée de l'exercice : 30 minutes.

Matériel : Une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire note les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. Les participantes se répartissent par groupes de deux. A tour de rôle, chaque partenaire raconte à l'autre une situation qu'elle considère comme étant une expérience d'apprentissage positive. Cette expérience peut se référer à l'enfance ou à la vie adulte, à une situation d'apprentissage formelle ou informelle.
2. En travaillant ensemble, les deux partenaires analysent leur histoire et discutent des facteurs qui ont rendu leur expérience d'apprentissage positive, des personnes impliquées dans cette expérience et de leur cadre d'apprentissage.
3. Les participantes se regroupent et discutent des facteurs évoqués dans ces expériences d'apprentissage et qui ont contribué à les rendre positives. Une participante se porte volontaire pour dessiner deux colonnes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir et y inscrire les noms des personnes ayant participé à ces expériences d'apprentissage, et le cadre dans lequel elles ont eu lieu.

Personnes impliquées

Cadre d'apprentissage

4. Lorsque le groupe a fini de remplir les deux colonnes, il examine les questions suivantes :

- *Qu'est-ce qui a le plus influencé l'expérience d'apprentissage : Les personnes qui y ont pris part ou le cadre ?*
- *Parmi les techniques d'apprentissage qui viennent d'être évoquées, quelles sont celles que vous utiliserez lorsque vous animerez un atelier ? Pourquoi ?*
- *Quelles sont celles que vous éviterez ? Pourquoi ?*
- *Y a-t-il des techniques d'apprentissage dont nous n'avons pas parlé et que vous souhaiteriez utiliser ? Si oui, quelles sont-elles ?*

Exercice 6 : Les styles d'apprentissage

Objectifs :

- Examiner différents styles d'apprentissage.
- Mettre en pratique différents styles d'apprentissage.

Durée de l'exercice : 30 minutes.

Matériel : Une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire note les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. Une volontaire écrit sur la grande feuille de papier ou sur le tableau noir les stratégies d'apprentissage suivantes :

ECOUTER
REGARDER
REPETER
DISCUTER
IMAGINER
PRATIQUER SES COMPETENCES
EXPERIMENTER DES CHOSES NOUVELLES
AVANCER PAR PETITES ETAPES
FAIRE PART DE SES EXPERIENCES

2. A tour de rôle, chaque participante décrit la stratégie qui lui permet d'apprendre le mieux. Une volontaire ajoute les conclusions des participantes à la liste des stratégies.
3. Les participantes se répartissent en équipes de trois ou quatre personnes. Chaque équipe choisit deux stratégies d'apprentissage parmi celles qui figurent sur la liste. Ensuite, chaque équipe élabore un court sketch pour illustrer les stratégies choisies.
4. Sans avoir indiqué au préalable leurs stratégies d'apprentissage, chaque équipe présente son sketch à l'ensemble du groupe. Les autres participantes, qui représentent le public, reconnaissent les stratégies utilisées.

- 5.** Lorsque tous les sketches ont été présentés, les participantes entament une discussion sur les différentes stratégies qu'une modératrice peut utiliser dans le cadre d'un atelier. Parmi les questions que le groupe doit aborder, citons :
- *Quels styles d'apprentissage préférez-vous utiliser?*
 - *Est-il possible d'utiliser plus d'une technique d'apprentissage à la fois? Si oui, pourquoi? Dans le cas contraire, pourquoi?*
 - *Comment les aptitudes à la médiation ont-elles été renforcées par la pratique de ces techniques d'apprentissage?*

Exercice 7 : L'apprentissage de l'écoute

Objectif :

- Développer et mettre en pratique les aptitudes à l'écoute participative.

Durée de l'exercice : 60 minutes.

Matériel : Aucun.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer.

1. Deux volontaires se placent face au groupe pour procéder à un jeu de rôle. Les autres participantes se mettent en cercle autour d'elles. (Cette technique de médiation est parfois nommée la conversation en «Fishbowl»⁵ [Bocal à poisson] NdT).
2. Les participantes proposent plusieurs thèmes communément débattus ou controversés, puis elles votent pour choisir le thème du jeu de rôle. Une fois le thème de la discussion choisi, les deux volontaires défendent à tour de rôle leur point de vue devant le groupe. Les rôles qu'elles jouent ne reflètent pas nécessairement leurs opinions personnelles. (C'est pour cette raison que cette technique est appelée «Jeu de rôle»).
3. Pour commencer, une volontaire "A" explique au groupe (en moins de deux minutes) le rôle qu'elle va jouer.
4. Lorsque "A" a terminé, la seconde volontaire "B" résume ce qu'a dit "A". Par exemple, "B" pourrait dire : «Tu es pour la peine de mort parce que...» et donner la liste des raisons invoquées par "A". Puis, pour s'assurer que le résumé était fidèle, "B" vérifie la liste avec "A" en lui demandant : «Ai-je correctement compris ton point de vue?».

⁵ Pour plus d'information sur la technique du "Fishbowl" et autres techniques de médiation, voir les annexes B et C (pages 145-153) de «Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership».

5. Une fois que "A" a confirmé que "B" avait bien compris ce qu'elle avait dit, "B" explique à son tour son rôle en deux minutes maximum.
6. Lorsque "B" a terminé, "A" résume ce qu'a dit "B". "A" peut déclarer : «Tu es contre la peine de mort parce que...» et donner la liste des raisons invoquées par "B". Puis, pour s'assurer que son résumé était fidèle, "A" vérifie sa liste avec "B" et lui demande : «Ai-je correctement compris ton point de vue ?».
7. Prenant ce jeu de rôle comme modèle, le groupe se répartit en binômes pour refaire le même exercice. Les binômes peuvent choisir le même sujet ou un nouveau sujet pour mettre en pratique leurs aptitudes à l'écoute.
8. Lorsque le groupe se reforme, les participantes débattent de certaines questions, par exemple :
 - *Pouvez-vous indiquer quelques aspects positifs de l'écoute participative ?*
 - *Pourquoi est-il important qu'une modératrice emploie l'écoute participative dans un atelier ?*
 - *Dans quelles circonstances de la vie quotidienne ce style de communication devrait-il être utilisé ?*

Exercice 8 : La médiation interactive

Objectif :

- Identifier la médiation interactive et les méthodes d'apprentissage.

Durée de l'exercice : 90 minutes.

Matériel : La cassette vidéo «Apprendre la Médiation Interactive», un magnétoscope, une télévision, des photocopies de l'encadré ci-dessous contenant la liste des tactiques de l'apprentissage interactif (à distribuer aux participantes), une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire note les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. Une volontaire écrit le mot «INTERACTIF» en haut de la feuille de papier ou du tableau noir.
2. A tour de rôle, les participantes identifient les mots, les phrases ou les concepts qu'elles associent au mot «INTERACTIF». Au fur et à mesure, la volontaire les note sur la grande feuille de papier ou le tableau noir.
3. Lorsque la liste est suffisamment longue, la volontaire lit à haute voix quelques unes des techniques d'apprentissage interactif utilisées par les modératrices.

Techniques d'apprentissage interactif

Stimuler, briser la glace : ces techniques aident les participantes et les modératrices à se familiariser les unes avec les autres et à prendre plus facilement la parole devant le groupe.

Communiquer les attentes et les buts : les participantes indiquent les raisons qui les ont amenées à prendre part à l'atelier et ce qu'elles espèrent y apprendre ; ainsi les modératrices peuvent connaître leurs attentes et essayer de les satisfaire. Par ailleurs, les modératrices peuvent aussi dire clairement dès le

départ quelles sont les attentes susceptibles d'être satisfaites ou non.

Stimuler les débats : ces techniques encouragent chaque membre du groupe à participer. Il s'agit par exemple de créer un « espace sain » où l'opinion de chacune est respectée. La modératrice peut commencer les travaux de l'atelier par une question orientée vers un but précis de façon à susciter différentes réponses.

Encourager l'écoute participative : ceux qui savent écouter apprennent en écoutant ce que disent les autres, en évitant de porter des jugements et en essayant de se mettre à la place de la personne qui parle. C'est une aptitude dont ont besoin les membres d'un groupe en partenariat d'apprentissage.

Travailler en petites équipes : le fait de répartir le groupe en plus petits groupes pour débattre d'un sujet ou accomplir une tâche encourage les participantes à échanger leurs idées de manière plus intense et permet la participation d'un plus grand nombre.

Les rapports d'équipe : une porte-parole choisie par chaque équipe fait un rapport sur la discussion qui a eu lieu au sein de son équipe ou sur la tâche que celle-ci a accomplie. Ainsi, la contribution de chacune est valorisée.

Eviter de situer le pouvoir dans un endroit précis : trop souvent, la personne qui est debout ou assise au devant de la salle est supposée avoir de l'importance ou détenir le pouvoir. Le fait de disposer les tables en cercle, ou toute autre forme encourageant le partage des rôles du leadership permet d'éviter cette notion.

Partager les responsabilités : partager le leadership et les responsabilités implique d'intervertir les rôles pour que chacune des participantes ait l'opportunité d'animer, de lire des exercices, de prendre des notes pour le groupe, de se charger du rapport d'équipe ou d'assumer un rôle autre que le leadership. Dans un partenariat d'apprentissage, cet échange se fait spontanément.

Evaluer : les participantes et les modératrices doivent avoir la possibilité d'évaluer le processus d'apprentissage

et la structure de l'atelier. Les évaluations sont importantes car elles permettent à tous les membres du groupe de bénéficier au maximum de l'expérience d'apprentissage.

Extrait de la cassette vidéo *«Montrer le Chemin : Apprendre la Médiation Interactive»*, Bethesda, Maryland, Women's Learning Partnership, 2003.

4. En gardant à l'esprit les techniques de médiation interactive, le groupe visionne la cassette vidéo *«Apprendre la Médiation Interactive»*.
5. Après avoir visionné la cassette vidéo, le groupe examine l'ensemble ou une partie des questions suivantes :

Les techniques de stimulation : La première simulation d'atelier contenue dans la cassette vidéo commence par un exercice stimulant intitulé *«Dessinez votre personnalité sous la forme d'un animal»*. Dans cet exercice, il est demandé à chaque participante de se dessiner sous la forme d'un animal auquel elle s'identifie, et d'expliquer, ensuite, la raison pour laquelle elle pense que cet animal la représente. Par exemple, Masooda Amozgar, une activiste afghane oeuvrant pour les droits de l'homme explique : *«J'ai choisi un agneau, parce que c'est un animal très doux, un animal qui ne se bat jamais. En plus, son lait, sa peau, ainsi que sa viande sont toujours très utiles à la société»*.

- *Utiliserez-vous cette technique pour aider les participantes de votre atelier à se détendre, à s'amuser et à se sentir plus à l'aise pour prendre la parole devant le groupe ? Si oui, pourquoi ? sinon, pourquoi ?*
- *Quelles autres techniques stimulantes utiliserez-vous ?*

Techniques destinées à briser la glace : La modératrice Asma Khader, avocate, leader et activiste qui œuvre pour l'abolition des crimes d'honneur en Jordanie, anime un atelier de simulation sur le développement d'une campagne politique de plaidoyer en Jordanie. Elle commence les travaux de l'atelier par la technique destinée à «briser la glace» en faisant le jeu de rôle suivant : *«Maintenant, je vous propose de commencer par*

une séance qui va faire appel à votre imagination... Chacune d'entre vous va essayer d'imaginer qu'elle est par exemple une femme jordanienne d'Akaba, au sud du pays. Vous pouvez choisir votre profession, votre âge, votre situation de famille ou autres, et vous choisir une personnalité différente. Vous êtes d'accord sur cette proposition ? O.K. ?»

- *Comment le fait de jouer le rôle d'un personnage différent et d'exprimer des opinions qui ne sont pas nécessairement les vôtres peut-il favoriser le processus d'apprentissage de l'individu et du groupe ?*
- *Quelles difficultés pourriez-vous rencontrer en utilisant cette technique ? Comment les surmonteriez-vous ?*

Les buts et les attentes des participantes : Dans la cassette vidéo, chaque participante dit ce qu'elle espère apprendre dans l'atelier sur l'élaboration de campagnes de sensibilisation politique. Par exemple, Sindi Médar-Gould, une activiste du Nigeria déclare : *«J'espère pouvoir convaincre les femmes de mon association que le vote est un pouvoir. Elles doivent reconnaître la puissance de leur voix et l'utiliser pour voter en faveur des femmes lors des prochaines élections».*

- *En quoi le fait de demander aux participantes de dire quels sont leurs buts dans un atelier peut-il contribuer à renforcer le processus d'apprentissage individuel et collectif ?*
- *En tant que modératrice, comment adapteriez-vous l'atelier de façon à tenir compte des objectifs et des attentes des participantes ? Réfléchissez aux difficultés que vous pourriez rencontrer en animant des ateliers souples et modulables. Quelles stratégies pouvez-vous employer avant et pendant l'atelier, pour surmonter un obstacle quelconque ?*

Les petits groupes et le groupe entier : Lors de l'atelier de simulation, les participantes se répartissent en trois petits groupes en vue de discuter de façon approfondie et de concevoir des stratégies de sensibilisation avant, pendant et après les élections en Jordanie. Puis, elles se remettent en grand groupe et la porte-parole de chacun

des trois petits groupes présente le plan d'action de son groupe au reste des participantes.

- *Quels sont les avantages et les inconvénients respectifs du grand groupe et des petits groupes pour les discussions ?*
- *Qu'avez-vous observé dans le comportement d'Asma Khader pendant les discussions en grands et petits groupes ?*

L'évaluation des techniques de médiation : Avant de terminer la séance de l'atelier sur la sensibilisation politique, les participantes évaluent et analysent les techniques de médiation utilisées. Elles proposent des moyens de peaufiner ces techniques pour éviter de situer le pouvoir dans un endroit précis, encourager l'écoute participative, stimuler les débats et partager les responsabilités.

Les participantes qui apparaissent sur la cassette vidéo [un groupe de femmes parmi lesquelles se trouvent des éducatrices, des avocates et des activistes et qui, pour la plupart, sont modératrices d'ateliers de leadership dans leur pays] citent des exemples des techniques de médiation qu'elles ont utilisées.

Ensuite, les participantes simulent un autre exercice (consacré à l'élaboration d'une vision commune) au cours duquel deux modératrices essaient d'appliquer les techniques discutées. Les participantes commencent par faire part de leur vision personnelle en cherchant ce qui leur est commun, puis élaborent, collectivement, un seul exposé qui tient compte de toutes ces visions.

◇ Au cours de la discussion sur la nécessité d'éviter de situer le pouvoir dans un endroit précis, Mishka Mojabber Mourani, éducatrice libanaise déclare dans la cassette vidéo : *«Quelqu'un m'a dit d'aller devant, mais j'ai choisi de rester ici pour être plus près de mon groupe».*

- *Pourquoi est-il important, pour une modératrice, d'éviter de situer le pouvoir dans un endroit précis?*
- *Comment cette technique de médiation met-elle en application les principes du leadership horizontal?*
- *Dans l'exercice sur la vision commune, les modératrices qui ont participé aux débats du*

groupe ont-elles réussi, en se plaçant à différents endroits de la salle, à ne pas situer le pouvoir dans un endroit précis?

◇ Asabe Audu, une modératrice du Nigeria décrit son rôle de modératrice dans les termes suivants: *«Certains groupes veulent nous voir diriger. Mais ce que nous faisons la plus part du temps... c'est de dire : «Nous sommes également ici pour apprendre, pour apprendre avec vous. Cela les sécurise, les mets à l'aise et elles s'ouvrent».*

- *Lors de l'exercice sur la vision commune, de quelle manière les modératrices ont-t-elles changé de responsabilités et de rôle avec les participantes ?*
- *Quelles techniques utiliseriez-vous pour créer un cadre de co-apprentissage et de responsabilités partagées dans un atelier ?*

◇ Toujours dans la cassette vidéo, Amina Lemrini explique la manière dont elle encourage les participantes marocaines à parler de leur vécu pour en faire part aux autres.

- *Comment encourageriez-vous les participantes à contribuer aux discussions de groupe et à créer un cadre d'apprentissage inclusif et participatif ?*
- *Que feriez-vous pour être sûre que tous les membres du groupe aient les mêmes chances de prendre la parole et écoutent les autres de manière constructive ?*

◇ Si vous deviez animer ces ateliers, quelles autres techniques de médiation utiliseriez-vous pour illustrer le leadership inclusif, participatif et horizontal ? De quelle façon les appliqueriez-vous à votre manière d'agir, de vous tenir debout ou assise à tel ou tel endroit de la salle et à votre langage?

- *Par quels moyens inciteriez-vous les participantes à critiquer les styles de médiation ? En quoi le fait que vous soyez consciente de votre style de médiation peut-il vous aider à améliorer vos futures séances de médiation ?*

6. Évaluez en groupe la cassette vidéo *«Apprendre la Médiation Interactive»*. Parmi les questions auxquelles peuvent répondre les participantes, citons :

- *La cassette vidéo vous a-t-elle aidée à percevoir l'atmosphère dynamique et le sentiment de solidarité susceptibles de se dégager des ateliers participatifs ?*
- *Quelle est la séquence la plus utile de la cassette vidéo ?*
- *Quelle est la séquence la moins utile de la cassette vidéo ?*
- *De quel autre support visuel auriez-vous besoin ?*
- *La cassette vidéo vous a-t-elle aidée à visualiser le rôle de la modératrice dans la création d'un environnement d'atelier d'apprentissage participatif ?*

Exercice 9 : La médiation efficace

Objectif :

- Comprendre les qualités d'une modératrice efficace.

Durée de l'exercice : 30 minutes.

Matériel : Une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire note les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. Une volontaire écrit le mot «MODÉRATRICE EFFICACE» en haut de la feuille de papier ou du tableau noir.
2. A tour de rôle, les participantes identifient les mots, les phrases ou les concepts qu'elles associent aux mots «MODÉRATRICE EFFICACE». Au fur et à mesure, la volontaire les note sur le côté gauche de la feuille de papier ou du tableau noir.
3. Lorsque le groupe a établi une liste suffisamment longue, la volontaire inscrit la liste suivante sur la colonne de droite du tableau de papier ou du tableau noir.

<p>Sensibilité aux besoins des individus</p> <p>Sensibilité aux sentiments du groupe</p> <p>Aptitude à l'écoute</p> <p>Tact</p> <p>Volonté de coopérer</p> <p>Respect de la durée des activités</p> <p>Flexibilité</p> <p>Sens de l'humour</p> <p>Ingéniosité et créativité</p>
--

4. Pour chaque qualité inscrite sur la liste, les participantes donnent, chacune à son tour, des exemples illustrant la manière dont cette qualité peut améliorer la médiation et la raison pour laquelle

l'absence de cette qualité peut avoir des effets négatifs.

5. Ensuite, le groupe examine l'ensemble ou une partie des questions suivantes :

- *Y a-t-il des personnes qui naissent avec ces qualités et pour qui la médiation est naturelle ?*
- *Ces qualités peuvent-elles être apprises comme d'autres aptitudes ?*
- *Toute modératrice a-t-elle besoin de posséder toutes ces qualités ?*
- *Quelles sont les qualités les plus importantes que doit posséder une modératrice ? Pourquoi ?*
- *Quelles sont les qualités les moins importantes ? Pourquoi ?*

Evaluation du Manuel et de la cassette vidéo

L'évaluation est un moment capital pour toute expérience d'apprentissage car elle permet aux participantes de réfléchir à ce qu'elles ont appris et de juger de l'efficacité du processus d'apprentissage. Les modératrices peuvent également utiliser les informations fournies dans les formulaires d'évaluations afin de peaufiner et d'améliorer les séances qu'elles seront amenées à animer ultérieurement.

Exercice 10 : évaluation

Objectifs :

- Évaluer ce que les participantes ont appris grâce à ce manuel et à la cassette vidéo.
- Évaluer les processus d'apprentissage proposés dans ce manuel et dans la cassette vidéo.

Durée de l'exercice : 30 minutes.

Matériel : Une grande feuille de papier ou un tableau noir, des marqueurs ou de la craie.

Une modératrice se porte volontaire pour mener les débats. Elle doit aider le groupe à suivre les instructions données dans l'exercice, chronométrer le temps imparti et donner la parole aux participantes qui souhaitent s'exprimer. Une deuxième volontaire note les résultats des participantes sur la grande feuille de papier ou le tableau noir que tout le monde peut voir.

1. Chacune à son tour, les participantes identifient les aspects du manuel «*Apprendre la Médiation Interactive*» et de la cassette vidéo qu'elles ont le plus appréciés et en expliquent les raisons. Une volontaire inscrit leurs commentaires sur la grande feuille de papier ou le tableau noir.
2. De même, les participantes identifient les aspects du manuel et de la cassette vidéo qu'elles ont le moins appréciés et en expliquent les raisons. Une volontaire inscrit, également, leurs commentaires sur la feuille de papier ou le tableau noir.
3. Ensuite, les participantes examinent les questions suivantes :
 - *Est-ce que cet atelier et les leçons présentées dans le manuel «Apprendre la Médiation Interactive» et dans la cassette vidéo ont répondu à vos attentes ?*
 - *Quels obstacles pourriez-vous rencontrer lorsque vous encouragez le leadership fondé sur des principes et favorisez les partenariats d'apprentissage ? Comment feriez-vous pour les surmonter ?*
 - *Y a-t-il des aspects de la médiation sur lesquels vous souhaiteriez obtenir davantage d'informations ? Si oui, lesquels ?*

- *Comment pensez-vous utiliser vos nouvelles aptitudes à la médiation dans votre vie de tous les jours ?*
- *Souhaiteriez-vous animer un atelier à l'avenir ?*

Post-scriptum : L'apprentissage interactif dans «*Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership*»

La lecture des techniques et des méthodes d'apprentissage présentées dans «*Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership*» vous permettra de mieux comprendre les stratégies et les objectifs de la médiation et vous aidera à devenir une modératrice plus performante. Une fois que vous vous serez familiarisée avec les douze séances que propose ce guide, mettez en pratique les connaissances et les stratégies que vous avez apprises dans le présent manuel.

Avant d'organiser un atelier, seule ou avec d'autres modératrices, essayez de répondre aux questions suivantes à propos de chacune des douze séances de «*Montrer le Chemin : Guide d'Entraînement des Femmes au Leadership*» :

- *Quelles méthodes d'apprentissage interactif ont été utilisées lors de cette séance ?*
- *Pourquoi ces méthodes spécifiques ont-elles été choisies, à votre avis ?*
- *Quel a été le résultat de ces méthodes ?*
- *Voyez-vous des possibilités d'ajouter d'autres méthodes interactives aux méthodes utilisées dans cette séance ?*
- *Comment les méthodes utilisées dans cette séance ont-elles contribué à favoriser le leadership participatif et à renforcer l'apprentissage en partenariat ?*

Projet réalisé avec le soutien financier de

- L'Agence Canadienne pour le Développement International
 - La Fondation Ford
- The National Endowment for Democracy
 - La Fondation Shaler Adams



4343 Montgomery Avenue, Suite 201
Bethesda, MD 20814, USA
Tel : 1-301-654-2774 • Fax : 1-301-654-2775
Site-Web : www.learningpartnership.org