

Table des matières

Table des matières	2
Introduction	3
1. Description du mandat.....	6
1.1 But de l'intervention.....	6
1.2 Mandat confié par le RIAM à la stagiaire:	6
2 Présentation de l'organisation et du mandat de formation.....	9
2.1 L'Institut rwandais d'administration et de management.....	9
2.2 Le partenariat entre l'Énap et le RIAM	11
2.3 Le programme de formation destiné aux femmes.....	12
3 Problématique et cadre conceptuel.....	14
3.1 Problématique	14
3.1.1 Le contexte de la recherche.....	14
3.2 Cadre conceptuel.....	17
3.2.1 Nature du devis de recherche.....	17
3.2.2 Définition des concepts abordés.....	18
3.3 Pertinence de la recherche.....	18
4 Cadre méthodologique	23
4.1 But, questions et objectifs spécifiques de recherche.....	23
4.2 Stratégie de vérification.....	24
4.2.1 Type de structure de preuve.....	24
4.2.2 Le terrain et la période.....	24
4.2.3 Population, échantillon et méthode d'échantillonnage	24
4.2.4 Méthode de collecte de données et instrument de collecte.....	25
4.2.5 Méthodes d'analyse de données.....	27
4.2.6 La méthode de compilation des résultats suites aux entrevues.....	27
4.3 Les forces et les limites de la recherche	28
5 Les résultats	30
5.1 Niveau : d'appréciation	30
5.2 Niveau : d'influence.....	32
5.3 Niveau : d'utilité	34
5.4 Pistes de réflexion critique et indication sur les suites à donner	35
Conclusion.....	41
Bibliographie	43
Annexe	48
Annexe I.....	48
Annexe II.....	50
Annexe III.....	52
Annexe IV.....	54

Introduction

Dans le cadre de la maîtrise en Administration publique, le stage est l'un des moments les plus importants de la formation. Cela est spécialement vrai quand le stage se déroule dans un contexte international car il permet à l'étudiant de confronter les notions théoriques apprises tout au cours de sa formation à la réalité du terrain et de développer des outils qui lui seront utiles tout au long de sa carrière. La durée du stage est fixée par les règlements de l'École nationale d'administration publique à quinze semaines. Au cours de ce laps de temps, le stagiaire a l'occasion de vivre une immersion totale dans son milieu de stage. Ceci permet alors au stagiaire d'entamer une réflexion sur sa carrière future en ayant une bonne connaissance des réalités propres à l'administration publique internationale. Grâce à Sophie Brière de la direction de la coopération internationale de l'ÉNAP, j'ai pu avoir la possibilité de réaliser mon stage au Rwanda à la session d'automne 2008. Il est important de souligner que ce stage n'aurait pu être réalisé sans la contribution de l'Association des Universités et Collèges Canadien (AUCC) qui, dans le cadre du programme *Étudiants pour le développement*, m'a octroyé une bourse. Ce stage se déroulait au sein de l'Institut rwandais d'administration et de management.

Depuis la fin de l'année 1994, le Gouvernement rwandais s'est lancé dans un vaste projet de modernisation de sa fonction publique. L'Institut rwandais d'administration et de management (RIAM) ainsi que l'École nationale d'administration publique (ENAP) du Québec, se sont associés pour soutenir les efforts du Gouvernement au Rwanda, de par leur projet conjoint intitulé : *renforcement de la gouvernance au Rwanda*. C'est dans le cadre de ce projet que j'ai eu la chance d'effectuer mon stage. Plus précisément, mon

mandat stipulait que je devais réaliser l'évaluation du programme de formation spécifiquement destiné aux femmes qui était l'une des composantes du projet.

Le présent rapport de stage expose les résultats des trois mois passés au sein du RIAM dans le but de réaliser mon mandat. La première partie du rapport expose le mandat tel qu'il a été défini en collaboration entre la stagiaire, l'ENAP et le RIAM. Cette partie fait également état des modifications apportées au mandat en cours de stage ainsi que des raisons et des conséquences de ces changements quant à son déroulement. Dans un deuxième temps, le RIAM, son historique, le contexte dans lequel il évolue, ses missions, ses principaux programmes de formation, la nature de sa coopération avec l'ENAP ainsi qu'une brève description du programme destiné aux femmes sont présentés.

La troisième partie du rapport présente la problématique de recherche ainsi que le contexte dans lequel elle se déroule. Elle présente donc une réflexion sur la place des femmes dans l'administration publique, un état de la situation vécu dans le contexte rwandais ainsi que les enjeux auxquels font face les femmes par rapport à l'accroissement de leur présence à des postes de décision. Les concepts clés sur le genre et le renforcement de capacités ayant influencé cette recherche sont également présentés. La pertinence de la recherche est aussi décrite. La quatrième section expose le cadre méthodologique de la recherche. En fonction de la problématique préalablement définie, la question principale de la recherche est de découvrir : « quel est l'impact du programme de formation sur la situation des femmes rwandaise? ». Pour répondre à cette interrogation, ce rapport présente toute les informations relatives à la stratégie de vérification soit le type de structure de preuve, le terrain et la période de l'étude, la description de la population, le mode d'échantillonnage et la méthode de collecte des donnée, d'analyse et de compilation des résultats. Les questions relatives aux forces et les limites de la recherche sont définies.

Pour terminer, les résultats obtenus au cours de l'évaluation du volet genre du programme de coopération RIAM-ENAP sont présentés. Les conclusions émanant de l'évaluation du programme ont été regroupées sous trois niveaux d'analyse ce qui permet de bien comprendre l'appréciation, l'influence et l'utilité d'une telle formation sur la clientèle cible. Une partie de cette section est également consacrée à une réflexion critique ainsi qu'à l'élaboration de pistes de solutions pour soutenir le RIAM dans la poursuite de sa mission.

1. Description du mandat

1.1 But de l'intervention

Le but du stage effectué au RIAM était de permettre à la stagiaire de participer à un projet visant à renforcer les compétences des femmes rwandaises pour leur permettre d'obtenir un meilleur accès aux postes de décision au sein de l'administration publique et des instances politiques. Le rôle principal de la stagiaire était d'évaluer un programme de formation destiné à soutenir les femmes désirant entamer une réflexion sur leur carrière et sur les connaissances à développer pour mieux la gérer. On cherchait donc à créer pour les organisations publiques rwandaises et les partis politiques, un bassin de ressources féminines ayant les compétences nécessaires pour occuper un poste de gestion supérieur ainsi que les aptitudes pour exercer un rôle politique (ÉNAP/RIAM, 2008).

1.2 Mandat confié par le RIAM à la stagiaire:

À l'origine, les objectifs visés par le stage tels que stipulés dans l'offre de service sont les suivants (ÉNAP, 2008) :

1. «Participer à la constitution d'un bilan et une évaluation des activités réalisées entre l'ÉNAP et le RIAM dans le cadre du projet. Au moyen de rencontres avec les organes du Gouvernement Rwandais impliqués dans le volet genre, les autorités du RIAM, les formatrices engagées dans le projet et les participantes aux formations, la stagiaire pourra évaluer l'appréciation envers le programme. Cette étape permettra

entre autre d'identifier les facteurs de succès, les points nécessitant l'amélioration et les besoins non comblés.»

2. «Recueillir l'information nécessaire au sujet des besoins des femmes gestionnaires, des groupes de femmes de la société civile et du Gouvernement Rwandais ainsi que les priorités des bailleurs de fonds. Cela sera rendu possible suite aux rencontres avec les acteurs clés et à une analyse documentaire.»

3. «Contribuer, à l'aide des informations obtenues, à la rédaction d'un document de projet qui sera soumis à l'ACDI. Ce document fera état des objectifs poursuivis par le projet, de la nature du partenariat entre l'ÉNAP et le RIAM, du contexte, de la justification du projet, de la description du projet, de la méthodologie, de la structure de gestion et du budget.».

Il est important de préciser que le mandat n'a pas pu être réalisé intégralement. Ainsi, faute de temps et de disponibilités de la part des acteurs qui devaient participer à l'élaboration du document de projet (point 3 du mandat), celui-ci n'a pas vu le jour bien que toute l'information nécessaire ait été recueillie. Cette situation est attribuable au fait que l'ÉNAP a pris la décision de ne pas soumettre de nouveau projet au bailleur de fonds (AUCC).

Par contre, le stage a permis à la stagiaire de participer à la préparation et à la tenue de plusieurs rencontres entre les organisations rwandaises et les membres de l'ÉNAP qui effectuaient des missions sur le terrain. La stagiaire a ainsi pris part à la mission sur *Les*

mécanismes institutionnels, structurels et décisionnels pour l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'Administration publique rwandaise. Les objectifs poursuivis par cette mission étaient de : recueillir l'information nécessaire sur les trois volets de l'intégration homme-femme, de présenter l'expertise québécoise en la matière ainsi que d'échanger sur les mécanismes à mettre en place pour renforcer l'intégration et la participation des femmes dans l'administration publique au Rwanda (RIAM et ÉNAP, 2008).

De plus, la stagiaire a aussi pu suivre une formation pour les formateurs sur la budgétisation axée sur les résultats, qui lui sera très utile dans sa carrière future. Le stage a également permis à la stagiaire de se sensibiliser avec le travail d'agent protocolaire puisqu'elle a été à plusieurs reprises la représentante officielle du RIAM auprès de diverses instances.

Le stage a aussi été l'occasion pour la stagiaire de se familiariser avec la dynamique propre à la coopération multi-institutionnelle puisque la stagiaire a participé à un *workshop* intitulé : «Regional Capacity Building Workshop for Post-Conflict Country». Cet évènement a permis à la stagiaire de découvrir le mode de fonctionnement sur le terrain de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) cette dernière étant en l'occurrence, le bailleur de fonds du projet. Les principaux sujets discutés lors de cette conférence ont été l'évaluation des besoins, l'étude de cas, les mécanismes de contrôle et d'évaluation de projet. Cela a été une expérience enrichissante pour la stagiaire puisque les thèmes abordés étaient complémentaires à sa formation académique.

2 Présentation de l'organisation et du mandat de formation

2.1 L'Institut rwandais d'administration et de management

Le RIAM a été créé en 1963 par le biais de la coopération entre le Gouvernement du Rwandais et celui de la Belgique. Toutefois, à l'époque, l'institution était connue sous le nom de Centre Rwandais de Formation des Cadres (CRFC) et avait comme mission première la formation et le recyclage des membres de la fonction publique (RIAM, 2008).

Suite à la guerre et au génocide de 1994, le pays se trouvait dans une position précaire et devait faire face à d'importantes difficultés suite à la perte de nombreux acteurs des secteurs public, privé et civil. C'est pour répondre aux défis soulevés par la perte d'une importante part de sa population que le Gouvernement d'Unité Nationale a entrepris un grand programme de modification sociale par le biais de nombreuses réformes publiques dans le but d'atteindre les objectifs de la «Vision 2020» (PRO-FEMMES/TWESE HAMWE, 2003).

C'est dans ce contexte que le CRFC est devenu l'Institut Rwandais d'Administration et de Management. En regard de la volonté du Gouvernement de moderniser sa fonction publique et de la rendre plus performante, le RIAM, par la modification de sa mission et de ses stratégies, devint l'un des pôles de développement du pays. L'institut se doit

donc de travailler à assurer la formation des employés du secteur public et privé au niveau du management et des techniques administratives.

La loi numéro 04/2007 du 15/03/2007 attribue au RIAM les missions suivantes :

- «Offrir des services d'expertise, donner des conseils, des avis consultatifs et fournir une assistance technique en administration et en management;
- Entreprendre et publier des recherches dans le domaine de l'administration et du management;
- Délivrer des diplômes ou certificats selon les formations dispensées et conformément à l'Arrêté du Ministre ayant la fonction publique dans ses attributions;
- Réaliser toutes les autres activités de nature à renforcer des capacités en administration et en management;
- Établir des relations et collaborer avec d'autres instituts ayant des attributions similaires au niveau régional ou international.» (Gouvernement du Rwanda, 2007).

L'Institut possède une équipe de formateurs internes permanents mais fait parfois appel à des contractuels pourvus d'une expertise complémentaire pour s'acquitter de ses responsabilités. Le RIAM dispose de deux campus répartis dans le pays, l'un est à Kigali (Muhima) et l'autre à Murambi (Gitarama). Celui de Murambi est le seul à avoir toute les installations permettant l'hébergement des participants aux activités de formation. Les deux campus ont un laboratoire informatique avec accès à Internet.

Dans le but de réaliser sa mission, l'Institut s'est doté de 8 principaux programmes de formation, à savoir :

- 1- Programme d'orientation : vise à permettre aux participants de développer un savoir-faire répondant aux exigences du Gouvernement;
- 2- Programme visant à améliorer les capacités managériales et administratives du Rwanda, divisé en trois parties (formations de courte durée, formations diplômantes, Maîtrise en gestion du secteur public);
- 3- Programme exécutif : s'adresse aux hauts cadres de l'État et cherche à permettre à ces-derniers de partager des connaissances, des outils, des expériences et de développer une vision commune du développement national;
- 4- Programme du genre : cherche à améliorer les capacités des femmes pour leur permettre d'accéder à des postes de décision;**
- 5- Programme de formation pour l'administration locale : aide les participants à mieux connaître leurs responsabilités, les structures et l'environnement de travail découlant de la réforme du secteur public;
- 6- Programme de reconversion pour les fonctionnaires déflatés : travail à assurer le passage des ex-fonctionnaires vers le marché de l'emploi privé;
- 7- Programme spécifique pour le secteur privé : couvre plusieurs sujets comme le développement de carrière, les processus d'entrepreneuriat, la planification stratégique, etc.
- 8- Programme spécifique pour la société civile : s'efforce de parfaire et de doter les participants de connaissances en gestion de la société civile (RIAM, 2008).

2.2 Le partenariat entre l'Énap et le RIAM

L'ÉNAP et le RIAM ont débuté leur collaboration en 2002 par le biais d'un projet du Département for International Development (DFID) du Royaume-Uni. Par la suite, en 2004, le programme de Partenariat universitaire en coopération et développement (PUCD) a permis aux deux institutions de mettre en place un important projet commun visant l'atteinte des objectifs du Gouvernement en matière de modernisation de la fonction publique (RIAM et ÉNAP, 2004). Ce projet respecte les grandes priorités de

l'ACDI, à savoir «la promotion des droits de l'homme, de la démocratie et de la bonne gouvernance» ainsi que l'égalité des sexes. Le partenariat entre les deux Écoles était doté de cinq composantes soit : une maîtrise en administration publique, un programme de formation diplômante pour le personnel des instances locales, un programme de formation destiné spécifiquement aux femmes du secteur public, la formation de formateurs et l'enrichissement de la collection d'ouvrage de la bibliothèque (RIAM et ÉNAP, 2004). Dans le cadre de ce rapport, étant donné la nature du mandat confié à la stagiaire, l'attention est particulièrement mise sur le programme de formation destiné aux femmes.

2.3 Le programme de formation destiné aux femmes

Le programme de formation destiné aux femmes a été réalisé suite aux résultats du colloque *L'accès des femmes aux postes de décisions au sein de l'administration publique Rwandaise*, tenu en 2005, à Kigali. Ce colloque a permis de dresser un portrait de la situation des femmes dans l'administration publique ainsi que d'identifier les besoins de formations (acte du colloque (RIAM, 2005)). Deux activités de formation ont ensuite été offertes, soit; *Compétences de direction; connaissance de soi, leadership et communication* ainsi que *Gestion de carrière au féminin*. Ce programme de formation s'adressait aux femmes rwandaises amorçant une carrière en gestion et souhaitant avoir l'occasion d'augmenter leur potentiel pour pouvoir occuper un poste supérieur. Le programme cherchait donc à soutenir les femmes désirant effectuer une réflexion en profondeur sur leur cheminement de carrière et sur les stratégies à développer dans le but de mieux la gérer. Dans le cadre de ce programme, un processus de mentorat entre les participantes et des femmes occupant déjà des fonctions de gestion supérieure, a aussi été mis en place dans le but de renforcer et de créer de nouveaux réseaux de femmes en administration publique (ÉNAP et RIAM, 2008).

De plus, dans le cadre du partenariat, un séminaire intitulé : *Femmes, politique et gouvernance*, a également été offert. Cette activité ciblait principalement les femmes élues, les candidates des différents partis politiques ainsi que les femmes attirées par l'engagement politique. Les participantes ont eu l'opportunité de développer des astuces pour faciliter leur élection comme l'importance de la communication publique. La formation visait à leur permettre de mieux connaître les rouages du pouvoir et les différentes manières de l'exercer.

3 Problématique et cadre conceptuel

3.1 Problématique

3.1.1 Le contexte de la recherche

La participation des femmes à la gouvernance est actuellement un des enjeux prioritaires pour de nombreux gouvernements et organisations internationales (Hafner-Burton et Pollack, 2002). Malgré l'attention portée par les différents acteurs et les avancées notoires des femmes au cours des dernières années, les inégalités entre les hommes et les femmes persistent, empêchant, par le fait même, les femmes d'occuper pleinement leur rôle de citoyenne.

On peut identifier quatre types d'arguments en lien avec la nécessité d'augmenter la présence des femmes aux postes de décision : il y a celui qui s'appuie sur le modèle d'émulation qu'offre une femme «politique» réussie (ou ayant obtenue un poste de décision); celui qui parle des principes de justice et d'équité entre les sexes; celui qui identifie la prise en compte des intérêts particuliers des femmes qui seraient autrement négligés; et celui qui fait référence à une démocratie revitalisée qui rapprochera les principes de participation et représentation (Lewis, 2007).

La plupart des auteurs et des organisations internationales s'entendent pour dire que la participation des femmes à la prise de décision publique permet de réduire la pauvreté, de favoriser la transparence et de rendre les bureaucraties plus représentatives (Banque mondiale, 2001; Ashworth, 1996; Nations unies, 1995). La participation des femmes à la

vie politique et administrative devrait permettre, entre-autre, de favoriser l'émergence d'un débat sociétal sur des thèmes spécifiques comme l'éducation, l'égalité en emploi, la nutrition, etc. (PNUD, 2000). En ayant un rôle plus actif dans la prise de décision, les femmes pourraient donc augmenter l'attention portée par les dirigeants à l'égard de problématiques rarement prioritaires et ainsi favoriser la mise en place de mesures dans le but de contrer ces problèmes souvent négligés dans l'agenda politique.

Au Rwanda, à la fin de la guerre civile, le Gouvernement de transition avait complètement exclu les femmes du processus de paix (Rioux et Gagné, 2005). Toutefois, avec le temps, l'autorité étatique s'est aperçue que la prise en compte des femmes dans le contexte de la gouvernance est essentielle pour réussir à mettre en place un vrai processus de décentralisation et à établir une paix durable dans le pays (République du Rwanda, 2004). Le Gouvernement du Rwanda s'est donc activement engagé à faciliter l'intégration des femmes aux mécanismes de prise de décision. Pour ce faire, le Gouvernement a mis en place trois mécanismes chargés d'assurer la pleine participation des femmes : une Constitution très sensible à la notion du genre, un système de quotas fixant à 30% la présence des femmes aux postes de décisions ainsi que la création du Ministère du genre et de la promotion de la famille.

Le fait d'inclure les femmes dans la gouvernance facilite la reconstruction du pays, la réconciliation nationale ainsi que la cohésion sociale. On peut donc considérer l'engagement des femmes comme une force motrice importante au Rwanda, d'autant plus qu'à la fin du génocide, elles représentaient 70% de la population du pays (Rioux et Gagné, 2005). La participation des femmes a la politique a des effets bénéfiques. Cela facilite la prise en considération des problèmes touchants spécifiquement les femmes dans le débat politique ainsi que dans l'élaboration des lois (Fox, Richard et Schuman, 1999; PNUD, 2000).

Par contre, lorsque l'on compare la volonté gouvernementale à la réalité des femmes rwandaises, on constate un important fossé. Les statistiques de 1999 au sujet de la participation des femmes à la gouvernance au Rwanda, montrent que seulement 15% d'entre elles occupent un poste au sein de la fonction publique bien qu'elles représentent plus de la moitié de la population du pays (ÉNAP, 2004). Une autre étude sur l'implication des femmes dans la prise de décision, démontrait clairement que la femme rwandaise se retrouvait dans une situation où son statut était caractérisé par des inégalités fondées sur la notion de genre essentiellement attribuable au système patriarcal en place (ÉNAP, 2004). Par conséquent, le partage du pouvoir entre les hommes et les femmes est pratiquement inexistant dans les affaires publiques, car les femmes se retrouvent majoritairement dans des postes non stratégiques (RIAM, 2005). «Ce partage inégal du pouvoir conduit à un partage inégal des ressources, ce qui a comme conséquence, notamment, qu'un nombre disproportionné de femmes vivent dans la pauvreté» (ÉNAP, 2007). Au Rwanda, comme partout dans le monde, la féminisation de la pauvreté demeure problématique. Les chiffres démontrent que les ménages dirigés par les femmes (environ 32% de tous les ménages) sont plus pauvres que ceux dirigés par les hommes (Ministère du Genre et de la Promotion de la Famille, 2004). «Pour les Nations Unies (1995), par exemple, il existe des liens étroits entre le processus de réduction de la pauvreté et l'inégalité entre les sexes. La prise en compte des intérêts des femmes au sein des institutions devient ainsi nécessaire pour réduire la pauvreté et instaurer une bonne gouvernance (ÉNAP, 2007).»

L'étude de 1999 a permis de constater que les candidatures féminines pour des postes de responsabilités étaient peu nombreuses. Les principales causes expliquant ce phénomène sont : le faible niveau d'instruction, la faiblesse de l'expérience professionnelle ainsi que le manque de solidarité féminine (ÉNAP, 2004). Aujourd'hui en 2008, les femmes rwandaises représentent environ 56% des membres du parlement soit le pourcentage le plus élevé du monde (Secrétariat exécutif permanent de suivis de

Beijing, 2008). Toutefois, c'est seulement au niveau du parlement que les femmes arrivent à la parité avec les hommes puisqu'aux autres instances de prises de décision, elles sont généralement sous le quota de représentation féminine de 30% fixé par le Gouvernement (République du Rwanda, 2003). Par exemple, au niveau local, les femmes constituent seulement 7% des maires de districts (Secrétariat exécutif permanent de suivis de Beijing, 2008). On peut donc constater que des améliorations tangibles ont été notées, par contre, les femmes restent toujours sous-représentées dans les échelons exécutif et judiciaire. Cependant, il faut garder à l'esprit que la présence des femmes en administration publique ne peut pas seulement être analysée en fonction d'un nombre jugé suffisant mais bien par une occupation effective et dynamique aux postes de décision ainsi que par l'influence réelle exercée par ces dernières sur la société (Ashwoth, 1996). Conformément à la volonté du Gouvernement d'intégrer les femmes dans les instances de décision et de la situation ayant actuellement cours, il apparaît primordial de renforcer leurs compétences par le biais de la formation.

3.2 Cadre conceptuel

3.2.1 Nature du devis de recherche

Le présent devis de recherche se base sur la perspective individuelle, c'est-à-dire qu'il considère que ce sont les caractéristiques personnelles, par exemple le manque d'habileté professionnelle comme étant une des causes à l'origine des problèmes d'avancement des femmes en emploi (Desrosiers et Lépine, 2001). Dans le contexte où les femmes rwandaises sont sous-représentées dans les postes de décision au sein de l'administration publique et à certains postes électifs, l'utilisation de cette perspective de recherche est intéressante car l'objectif du programme de coopération entre l'ÉNAP et le RIAM est le renforcement des compétences et non pas la modification des structures en place. Toutefois, l'approche structurelle est également prise en compte, car elle considère que ce sont les caractéristiques organisationnelles qui sont à l'origine

des obstacles empêchant les femmes d'accéder à des postes de décisions au sein des institutions (Ferguson, 1984; Desrosiers et Lépine, 1991; Laufer, 2004). Cette optique de recherche a particulièrement été utile dans le cadre de la mission sur *Les mécanismes institutionnels, structurels et décisionnels pour l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'Administration publique rwandaise*, qui cherchait, entre-autre, à dresser un bilan de la situation sur les mécanismes institutionnels, structurels et décisionnels visant l'égalité entre les hommes et les femmes au Rwanda. Grâce à ces deux approches, il a été possible de couvrir autant l'analyse des problèmes de nature légale (structurelle) qu'individuelle et ainsi obtenir une vision multidimensionnelle du sujet.

3.2.2 Définition des concepts abordés

Dans le but de favoriser la compréhension dudit travail, il est indispensable de bien comprendre la signification des différents concepts utilisés. La présente étude est en grande partie influencée par l'approche genre et développement. Cette démarche cherche à mettre l'accent sur les forces (sociales, économiques, institutionnelles, culturelles, politiques, etc.) qui influencent la manière dont les hommes et les femmes ont accès aux diverses ressources, aux bénéfices qui découlent de leur utilisation ainsi qu'à leur contrôle. On cherche ainsi à réduire les inégalités de genre en se concentrant sur les rôles entre les hommes et les femmes telles que créés par la société (INSTRAW, 2004).

Par le genre, on «renvoie à l'éventail des rôles et rapports déterminés par la société, aux traits de personnalité, aux attitudes, aux comportements, aux valeurs, à l'influence et au pouvoir relatifs que la société attribue aux hommes et aux femmes en fonction de leurs différences» (INSTRAW, 2004). Voilà donc ce qui différencie le genre du sexe, à savoir que le genre s'intériorise grâce au processus d'apprentissage et de socialisation en

vigueur dans une société contrairement au sexe qui est biologique. Il est donc possible de chercher à influencer et à transformer les relations de genre.

L'égalité de genre part du concept que tous les hommes et les femmes sont égaux de naissance et sont donc en droit d'utiliser et de renforcer leurs capacités selon leur bon vouloir et ce, sans contrainte imposée par les attentes faces aux rôles sexués. Selon ce principe, les besoins et les désirs des deux sexes doivent être pris en considération et soutenus par le gouvernement sans distinction (OIT, 2002). En complémentarité avec l'égalité, l'équité quant à elle vise à ce que les mesures prises par le gouvernement ne soient pas discriminatoires. Il est donc sous-entendu que toute la population bénéficie des mêmes droits, devoirs et services. Dans cette recherche, on invoque le principe d'équité pour justifier l'accès des femmes aux ressources, aux possibilités et aux mécanismes de contrôle de l'administration publique. On fera référence aux mesures prises dans le but de compenser les inégalités sociales et historiques dans le but de favoriser l'égalité des chances (UNESCO, 2003).

Il est primordial de préciser que la situation des femmes par rapport aux mécanismes de prise de décision n'a pratiquement pas évolué depuis les dix dernières années. Aux échelons les plus élevés des structures décisionnelles, les femmes sont toujours mondialement minoritaires, leur représentation étant estimée à 13% (Programme d'action de Beijing : rapport du Secrétaire général, 2000). Malgré le fait que le droit des hommes et des femmes de participer à la vie politique soit généralement reconnu, un important fossé persiste entre l'égalité *de jure* et *de facto*. Il est aujourd'hui reconnu que la participation des femmes à la prise de décision apporte une valeur ajoutée à la gouvernance. La Conférence de Beijing soutient même que : «l'égalité de participation aux prises de décisions n'était pas seulement une simple question de justice et de démocratie et qu'on pouvait y voir aussi une condition nécessaire pour que les intérêts

des femmes soient pris en considération. Sans une participation active des femmes et la prise en compte de leurs points de vue à tous les niveaux de la prise de décisions, les objectifs d'égalité, de développement et de paix sont impossibles à réaliser» (Conférence de Beijing +5, 2000).

Il faut aussi déterminer la signification de l'expression «situation des femmes rwandaises». On englobe aussi bien la situation économique, physique et sociale des femmes. Il faut noter qu'il est complexe de définir la situation des femmes rwandaises comme quelque chose d'homogène, car le vécu des femmes diffère fortement en fonction de la classe sociale, de l'idéologie et du groupe ethnique. Cette situation sera analysée en fonction de l'impact du projet sur le développement des compétences des femmes ayant suivi la formation.

Pour ce qui est du «programme de formation et du renforcement des capacités», cette expression désigne généralement l'ensemble des activités ayant pour but de fournir, à l'aide de ressources, des moyens visant l'acquisition de connaissance et le développement de compétences. La compétence étant une pratique professionnelle, une mobilisation des ressources de l'individu (connaissances, savoir-faire, aptitudes) dans le but de réaliser une performance (Le Boterf, 2004). La formation cherche par l'apprentissage à favoriser l'acquisition d'un nouveau savoir qui viendra modifier la capacité des individus (BIT, 1999).

Dans le cas présent, les besoins de formations des femmes rwandaises ont été identifiés grâce au colloque *L'accès des femmes aux postes de prise de décision dans l'Administration Publique au Rwanda*. Les formations offertes par le RIAM et l'ÉNAP visent donc à répondre aux besoins suivants : «renforcer les capacités des femmes qui sont dans les instances de prise de décision pour les rendre plus professionnelles ; créer

un cadre permanent de concertation entre les femmes cadres et le reste des femmes ; initier des plans qui visent le développement des compétences et des carrières des femmes (formations, stages, etc.) (RIAM, 2005)».

Le renforcement des capacités est généralement considéré comme un processus qui permet aux individus, aux organismes et aux gouvernements de développer leurs facultés pour leur permettre d'exercer leur rôle, de résoudre les problèmes auxquels ils font face ainsi que de se fixer des objectifs et d'obtenir les moyens pour les atteindre (PNUD, 1997). « Le but ultime des programmes de renforcement des capacités est d'aider à former des individus plus qualifiés, à créer des institutions plus efficaces et mieux adaptées aux besoins et à créer un environnement plus favorable à la réalisation des objectifs de développement. Un message clé est l'importance d'aller au-delà du simple transfert de compétences et d'encourager les initiatives locales, la prise de décisions stratégiques, les systèmes de responsabilisation et une culture d'apprentissage et d'innovation. (Banque Mondiale, 2008).»

3.3 Pertinence de la recherche

La recherche scientifique sur la situation des femmes dans la participation politique est un sujet en plein essor (Berkin, Pinch and Appel, 2005). La reconnaissance de leur vécu sexospécifique est essentielle à l'élaboration d'une culture politique égalitaire. L'évaluation du programme ÉNAP-RIAM permettra de faciliter la mise en place d'outils plus soucieux des besoins des femmes rwandaises et aussi pourra inspirer toute personne désirant entreprendre des actions dans le but de favoriser la participation des femmes à des postes de décision. De plus, la collecte d'information sur le sujet s'avérerait essentielle, car nous ne disposons pas de l'information nécessaire pour effectuer

l'évaluation du projet. Donc, il y aura un enrichissement de la science par l'augmentation des connaissances sexospécifiques au Rwanda. Pour l'instant, peu d'études se sont concentrées sur ce point. La plupart des recherches effectuées à ce jour se préoccupent du statut des femmes victimes de conflit. La prise en compte de leur rôle dans les cercles décisionnels ainsi que dans l'élaboration de politique est donc un champ de la science qu'il faut explorer plus en profondeur.

4 Cadre méthodologique

4.1 But, questions et objectifs spécifiques de recherche

Le but principal de cette recherche est de déterminer et d'évaluer l'impact du programme de formation s'adressant aux femmes mis en place par le RIAM et l'ÉNAP.

Question générale

- Quel est l'impact du programme de formation sur la situation des femmes rwandaise ayant participé?

Questions spécifiques

- Dans quelle mesure la formation dispensée comble ou non les besoins des femmes en regard de leur cheminement professionnel?
- Quels sont les points à améliorer?

Objectifs

- Recueillir l'information nécessaire au sujet des besoins des femmes gestionnaires, des groupes de femmes de la société civile (par le biais du collectif Pro-Femme\Twese Hamwe) et du Gouvernement rwandais ainsi que les priorités des bailleurs de fonds.
- Évaluer l'appréciation envers le programme. Cette étape permettra entre autres d'identifier les facteurs de succès, les points nécessitant l'amélioration et les besoins non comblés.

4.2 Stratégie de vérification

4.2.1 Type de structure de preuve

Cette recherche exploratoire est basée sur une démarche inductive. Comme aucune étude n'a été réalisée pour permettre la terminaison du projet à ce jour, la recherche est donc exploratoire-descriptive. Cette stratégie de recherche convient au but, aux questions et aux objectifs fixés par le projet.

4.2.2 Le terrain et la période

La cueillette de données s'est déroulée majoritairement à Kigali, la capitale politique et administrative du Rwanda, bien que certains déplacements aient eu lieu à l'extérieur. La recherche effectuée sur le terrain s'est déroulée de septembre à décembre 2008.

4.2.3 Population, échantillon et méthode d'échantillonnage

Compte-tenu du devis exploratoire de la recherche ainsi que du fait qu'elle ne prétend à aucune généralisation externe des résultats, l'échantillon sélectionné n'est pas de grande échelle. Considérant la courte durée du séjour sur le terrain ainsi que la quantité d'information à obtenir pour réaliser la recherche, un échantillon de type non-probabiliste a été privilégié. La sélection des participants s'est fait par choix raisonné (cas critiques), dispersé en fonction de quotas. Cela signifie que les participants à l'étude ont été choisis en fonction de leur appartenance à divers groupes de la société.

Ainsi, les organes du Gouvernement rwandais impliqués dans le volet genre (par exemple, le Ministère de la Fonction publique et le Ministère du genre et de la promotion de la famille), les autorités du RIAM, les formatrices engagées dans le projet, les participantes aux formations et les membres de la société civile (par le biais du collectif national des femmes), ainsi que les bailleurs de fonds ont été consultés pour

faire l'évaluation du programme. On peut donc considérer qu'il y avait deux échantillons de population dans cette recherche. Premièrement, un échantillon défini préalablement soit, les femmes ayant bénéficié des formations, dont le témoignage a permis l'évaluation du programme. Deuxièmement, le groupe «d'experts» (échantillon secondaire) dont les connaissances m'ont été utiles afin de mieux comprendre le contexte rwandais.

Pour pouvoir rejoindre les femmes ayant participé au programme (échantillon défini), la responsable des activités sur les femmes et la gouvernance au RIAM assumait le rôle de personne ressource. La technique dite de la boule de neige a aussi été utilisée pour effectuer le recrutement de l'échantillon «d'experts». L'avantage de cette méthode est d'être rapide et facile à appliquer. Selon ce procédé, sur la base des personnes premièrement ciblées comme étant influentes sur le sujet de l'étude, on ajoute d'autres participants en relation avec ces dernières qui, d'après-elles, possèdent de l'information intéressante sur le sujet exploré. En raison de la méthode d'échantillonnage choisie, il a été difficile de chiffrer préalablement le nombre de personnes nécessaire à mon échantillon. De plus, ce ne sont pas toutes les participantes qui ont démontré un intérêt pour participer au projet d'évaluation. Le principe de saturation de l'information a été utilisé pour pouvoir définir le nombre de personnes à interviewer. Ce nombre se chiffre à 13 personnes ayant bénéficié des formations.

4.2.4 Méthode de collecte de données et instrument de collecte

Plusieurs outils ont été utilisés pour effectuer la collecte des données. Les moyens qui ont été privilégiés sont : l'analyse documentaire, les entrevues semi-dirigées (avec les participantes et les experts) et l'observation directe.

À la base, il avait été prévu d'utiliser la technique du groupe de discussion auprès des femmes ayant bénéficié des formations offertes par le RIAM et l'ÉNAP. Toutefois, compte tenu des horaires de travail de femmes, de leur éloignement géographique ainsi que des divers problèmes logistiques que cette idée soulevait, je me suis finalement décidé à effectuer seulement des entrevues individuelles. Malheureusement, l'utilisation de l'entrevue individuelle ne possède pas les mêmes avantages que le groupe de discussion qui aurait permis de générer beaucoup de données et de permettre de vérifier si l'ensemble des participantes possédaient une vision commune du sujet à l'étude.

L'entrevue semi-dirigée a été utilisée pour chercher à comprendre le sens de l'objet à l'étude en fonction de la perception des participants. Ces entretiens ont été réalisés à l'aide de questions ouvertes comprises dans un canevas d'entrevue (voir annexe I, II, III) et ont duré de 30 à 60 minutes. La force d'une telle méthode a été de me permettre d'avoir un accès direct à l'expérience des individus, ce qui m'a donné une bonne vue d'ensemble de l'appréciation et de l'impact du programme. L'anonymat a été garanti à l'aide d'un formulaire de consentement (voir annexe IV). Étant donné les travaux de restauration des locaux de l'organisation d'accueil (RIAM), les entrevues se sont déroulées sur les lieux de travail des participants, ce qui parfois a donné lieu à des entretiens qui se déroulaient somme toute dans des conditions non propices (par exemple : présence de supérieur, présence de collègue, coup de téléphone, dossier à traiter en priorité sur l'entrevue, etc.).

Ensuite, l'observation directe a été employée pour pouvoir en arriver à obtenir l'information la plus complète sur la situation sociale des femmes. L'objectif était d'être témoin de comportements et de pratiques des individus de façon directe. Pour ce faire, une dizaine de situations dans lesquelles les femmes ont un rôle important à jouer ont été observées, afin de voir comment s'exerce la dynamique sexospécifique au Rwanda.

Par exemple, l'observation de conseils d'administrations (et ou instance décisionnelle), de débats parlementaires et de rencontres d'associations de femmes (et ou rencontre de formation) ont permis d'obtenir une bonne vue d'ensemble de la conjoncture sociale. Cette méthode doit bien sûr être utilisée avec précaution car l'information ainsi obtenue ne présente pas une grande rigueur scientifique.

4.2.5 Méthodes d'analyse de données

Dans le cadre de cette recherche, à la suite des entrevues, la transcription d'idées clés et de citations pour chacune des entrevues a permis une appropriation de l'information par le chercheur. Le modèle d'analyse sélectionné pour traiter les données est celui de l'Écuyer (1990) qui privilégie un modèle ouvert, c'est-à-dire que les catégorisations n'ont pas été construites avant l'analyse, mais bien en fonction des résultats obtenus lors de la collecte de données.

4.2.6 La méthode de compilation des résultats suites aux entrevues

Dans le but de clarifier la compréhension des données recueillies, une série d'indicateurs pour permettre d'évaluer la satisfaction de la clientèle, la compréhension de la formation, l'application et le transfert des connaissances ont été développés. Ces indicateurs sont regroupés en 3 grandes familles à savoir : l'appréciation, l'influence et l'utilité du programme chez les bénéficiaires. Les indicateurs ont été choisis pour pouvoir obtenir une mesure qualitative des objectifs de formation. Ces indicateurs ont été restreints au nombre de 9 pour éviter de chercher à tout mesurer.

4.3 Les forces et les limites de la recherche

Premièrement, partant du fait que la recherche s'effectuait dans un autre pays, les résultats peuvent être biaisés par les propres paradigmes culturels de la chercheuse. Il a donc été important de relativiser les conclusions pour ne pas faire de l'ethnocentrisme.

Deuxièmement, il est essentiel de préciser qu'une démarche de stage dans un pays en développement présente plusieurs défis. En ce sens, l'accès à l'information en est un de taille. Dans le cadre de ce stage, il a parfois été très difficile d'obtenir toute la documentation essentielle, souvent les démarches ont été longues et ardues. Au Rwanda, il existe très peu de normalisation au niveau des statistiques, de la méthodologie et de la présentation des rapports ce qui complique le travail de compilation de l'information. Un autre problème récurrent est que les organisations ne partagent pas entre elles les résultats de leur études et que règle générale, ces études ne sont pas accessibles sur internet. Il faut donc officiellement demander aux différentes organisations (ministère, organisation non-gouvernementale, institution d'enseignement, etc...) l'accès à leurs archives.

Enfin, dans le cadre de cette recherche, on s'intéressait particulièrement à la place des femmes dans l'administration publique. Comme le pays ne possède pas une banque d'information standardisée et ventilée par sexe (ou portrait de la population sexospécifique), il est complexe d'obtenir une représentation fiable de l'espace occupé par les femmes aux postes de décision. De plus, les femmes africaines ont généralement été traitées dans les études politiques et administratives comme des bénéficiaires de l'action gouvernementale et non pas comme des acteurs de changement social.

Grâce à l'effet de la triangulation, par la complémentarité des diverses sources d'informations, j'ai pu corroborer les résultats de l'étude et m'assurer de la qualité des données recueillies.

Pour ce qui est de la possibilité de transférer et de généraliser les résultats de la présente enquête, soit la validité externe de la recherche, celle-ci s'avère faible. Pourtant, il est toujours possible de généraliser les conclusions de la recherche à l'ensemble de la population ayant bénéficié du programme de formation.

5 Les résultats

5.1. Niveau d'appréciation

Le premier niveau d'évaluation concerne l'appréciation de la formation et des méthodes pédagogiques utilisées. On cherche donc à savoir si les objectifs ont été atteints. En d'autres termes, on répond à la question suivante : les participantes ont-elles acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation et comment perçoivent-elles les mécanismes mis en place pour leur permettre cette acquisition?

- 1. De la méthode pédagogique :** les entretiens réalisés en octobre et en novembre 2008 ont permis de vérifier si la formule d'enseignement convenait à la clientèle. Les commentaires recueillis ont tous été favorables. Il faut préciser que le modèle de formation est très participatif, car c'est par le biais de présentations théoriques, de partages d'expériences et d'exercices d'application, que les participantes peuvent acquérir des connaissances. Cela a été corroboré par les participantes : «je pense que la méthodologie et la pédagogie étaient structurées, pertinentes, applicables et pratiques car les exercices venaient renforcer la théorie ce qui facilite la fixation et l'utilisation pratique des connaissances». Le fait que les participantes provenaient d'organisations différentes et qu'elles avaient des formations diverses a permis un partage de connaissances propice à l'acquisition de nouvelles habiletés. De plus, cette façon de faire a donné lieu à une certaine forme de réseautage au sein du groupe bénéficiant de la formation. Toutefois, cela présente à la fois des avantages et des inconvénients, ainsi: «le partage d'expérience permet de comprendre les défis des autres mais l'existence de *gaps*, les défis du travail différents, le fait de

faire collaborer les hauts placés et les exécutants dans une même formation peut provoquer la gêne».

- 2. La transférabilité des concepts théoriques dans la situation rwandaise :** la transférabilité des connaissances est une préoccupation fondamentale dans le cadre d'un programme de coopération institutionnelle car il est impératif que les connaissances partagées soient adaptées au contexte pour pouvoir arriver à des résultats concluants. Dans le cas présent, l'évaluation du programme a permis de conclure que les concepts théoriques présentés lors des formations étaient adaptés. Certaines participantes ont même été surprises par la similitude des expériences vécues par les formatrices canadiennes; elles ont découvert que les problèmes rencontrés sont souvent semblables. On peut donc pratiquement parler du «vécu universel des femmes». Le problème de la conciliation travail-famille (ou la double charge de travail) est central dans l'évolution de la carrière des femmes et ce partout dans le monde : «être au boulot, mais le cœur à la maison, me démotive à postuler pour un poste plus important».
- 3. Le travail des formatrices et le matériel pédagogique :** globalement, le travail des formatrices canadiennes et locales a été apprécié. Les femmes ont tenu lors des entrevues à saluer l'expertise des agentes du RIAM et de l'ÉNAP. Le souci d'adapter la matière au contexte rwandais démontré par les formatrices rwandaises a grandement été apprécié par les participantes. En matière de genre, on peut dire que le RIAM possède une équipe de formateurs disposant des bonnes compétences pour arriver aux objectifs visés par l'institution. Pour ce qui est du matériel utilisé, aucun commentaire négatif n'a été formulé par les participantes. Le fait que des cahiers théoriques aient été remis aux femmes semble avoir été un vecteur de succès car ainsi même après la formation, il est facile pour les bénéficiaires de faire un retour sur la matière présentée.

4. Besoins de formation comblés: en regard des besoins exprimés et identifiés lors du colloque «femmes, politique et gouvernance», à savoir le développement de compétences intra personnelles, interpersonnelles et intellectuelles et managériales, on peut déclarer que les besoins ont été comblés de manière satisfaisante par rapport aux objectifs définis dans les plans de formation et en concordance avec les témoignages recueillis. Par contre, en considération de l'objectif ultime du volet genre du RIAM, soit de contribuer à l'augmentation des femmes rwandaises aux instances de prise de décision, le manque de données fiables et standardisées ventilées par sexe dans l'administration publique rwandaise rend difficile l'évaluation de cet objectif. Certaines participantes ont soulevé le fait que : «tout les objectifs prévus dans le syllabus de la formations ont été comblés, par contre il y avait beaucoup de matières par rapport au temps disponible donc ont n'a seulement survolé les sujets sans nécessairement les approfondir».

5.2 Niveau d'influence

Le deuxième niveau d'analyse concerne l'influence et l'impact de la formation. On tente de voir comment les bénéficiaires, une fois la formation terminée, mettent en œuvre les nouvelles compétences acquises. On répond donc à la question suivante : est-ce que les acquis permettent d'atteindre des résultats dans la vie personnelle, professionnelle ainsi que sur la vision de la place des femmes?

5. Sur soi-même : par soi-même, on parle de l'influence de la formation sur la situation personnelle des femmes. Les entrevues ont permis de découvrir que la formation à encourager les femmes à entamer une réflexion sur leur carrière et à se fixer des objectifs. Ainsi : «le programme m'a permis grâce à ces outils de revoir mon parcours et m'a aidée à canaliser mes efforts en fonction de mes points forts ce qui contribue à mieux me focaliser par rapport à mes attentes en emploi. Je peux donc mieux planifier mon avenir». De plus, elles ont déclaré avoir développé des

compétences au niveau de la communication, du leadership, de la gestion des différents, etc. Ainsi, on peut donc déclarer que la formation a eu une bonne influence sur elles-mêmes et sur leur savoir-être.

6. Sur l'organisation : il est difficile d'évaluer l'impact de la formation sur les organisations. Cela est grandement dû au fait que les bénéficiaires de la formation n'occupaient pas toutes des postes de décision. Ainsi, les femmes ayant un statut élevé dans leur milieu de travail ont été plus à même d'exercer les compétences managérielles acquises dans les formations que celles ayant un statut de subalterne. De plus, comme les formations étaient axées sur les obstacles individuels empêchant les femmes d'accéder aux postes de décision et non pas sur les caractéristiques structurelles, ceci rend l'évaluation de l'impact sur l'organisation très qualitative et hypothétique. Néanmoins, on peut dire, selon les témoignages entendus, que la formation a éveillé le souci de bien panifier le travail et que les acquis du savoir-être se répercutent dans les relations de travail.

7. Sur la vision de la place des femmes : comme les formations étaient centrées sur le genre, il paraissait intéressant de mesurer s'il y avait eu une modification de la vision de la place de la femme en administration publique. Paradoxalement, les entretiens ont montré que la plupart des femmes rwandaises rencontrées considéraient que les chances d'accéder à des postes en administration publique étaient égalitaires. Certaines ont même salué la volonté politique du Gouvernement au pouvoir ainsi que le fait qu'il existe une forme de discrimination positive fixée par la Constitution (règle du 30% des femmes aux postes de décision). Cela dit, une participante a souligné que «la volonté politique à elle seule ne suffit pas, il faut un processus de changement planifié qui tient compte des capacités de la femme. Les femmes doivent s'engager dans le changement, on doit renforcer leur capacité par des formations.» Ainsi, on ne peut pas affirmer clairement que la formation a eu un

impact sur la vision de la place des femmes compte tenu de la situation et du contexte rwandais. La formation a tout de même permis aux participantes de prendre conscience «des défis que doivent surmonter les femmes. Ainsi, on n’imagine pas toujours que derrière une femme qui occupe un poste il y a aussi un lourd fardeau et beaucoup de responsabilités spécifiques qui empêchent les femmes de mettre à profit leurs compétences. On doit sensibiliser les hommes face aux problèmes que rencontrent les femmes».

5.3 Niveau d'utilité

Le troisième niveau d’analyse mesure l’utilité de la formation. La formation représente bien souvent un investissement important en temps et en argent pour les organisations, elles ne peuvent donc se permettre de ne pas avoir en retour un gain quelconque. On verra donc, comment les nouvelles compétences des participantes leur permettent d’évoluer.

8. L’acquisition de nouvelles connaissances : il ne fait aucun doute que les formations dispensées ont permis l’acquisition de nouvelles connaissances. Plus spécifiquement, à titre d’exemple, les femmes ayant suivi la formation sur la gestion de carrière ont démontré de façon surprenante, lors de leur entretien, une maîtrise des concepts et de la théorie présentés. D’ailleurs, toutes les femmes interviewées avaient intégré dans leur vocabulaire les termes spécifiques utilisés dans les formations, ce qui prouve qu’il y a eu assimilation du contenu présenté. Par exemple, une participante m’a fait part de l’apport de la théorie sur l’intelligence émotionnelle sur sa manière de gérer son personnel.

9. L'utilité du programme dans la vie personnelle et professionnelle ainsi que la mise en œuvre de nouveaux outils, pratiques, moyens, leviers : comme les formations portaient beaucoup sur le savoir-être, l'utilité du programme doit être mesurée en regard des commentaires fournis par les bénéficiaires. Plusieurs femmes ont affirmé que la formation leur avait permis de développer des compétences stratégiques pour leur carrière, de nouveaux modes de communication, etc. Un certain nombre (significatif) d'entre-elles ont découvert l'importance du réseautage et du mentorat et ont commencé à l'appliquer dans leur vie. L'utilisation des outils présentés dans les formations semble avoir eu un impact positif sur la carrière de quelques femmes qui ont vu leur confiance en elles augmenter ce qui leur a permis de devenir plus compétitives sur le marché de l'emploi. «La formation encourage la confiance en soi dans le travail et pousse les femmes à viser plus haut. Après la formation on est plus enthousiaste dans son travail, on n'a plus de soif de développement de soi, on cherche donc à amener le travail plus loin.»

5.4 Piste de réflexion critique et indication sur les suites à donner

De façon générale, l'évaluation des formations est très positive. Par contre, un certain nombre de points négatifs doivent être soulevés. Ainsi, le fait que le plan de formation stipulait que les femmes devaient suivre les deux formations (gestion de carrière et compétences de direction) n'a pas été respecté, ce qui a eu pour conséquence d'appauvrir l'impact que peut avoir la formation sur les participantes. Ceci était particulièrement visible lors des entretiens avec les femmes, celles qui avaient suivi les deux formations étaient beaucoup plus confiantes et apte à utiliser les nouvelles compétences développées. Cela illustre bien le fait que la majorité des programmes visant le développement des capacités font face à la tension existant entre la structure des plans de formations et la flexibilité d'adaptation nécessaire à l'expérimentation. Le développement de capacités est en soit un processus imprévisible donc l'efficacité

dépend de l'appropriation et de l'ajustement aux contraintes du milieu. «Une planification détaillée échoue dans pratiquement tous les cas. Gérer cette tension devient un des principaux défis associés à l'atteinte de résultats efficaces (Morgan, 1998)».

Un autre point à soulever est le choix des participantes. Malheureusement, de manière générale, ce choix est celui de l'organisation ce qui fait qu'il n'existe pas vraiment de suivi à long terme des impacts des formations au sein des organismes. Quelques fois, les personnes envoyées en formation n'ont pas le profil ni le poste hiérarchique adapté pour faire partager leur découverte avec leur collègue ce qui diminue l'effet d'entraînement des formations et le partage des connaissances à l'interne. Le choix des participants est un des éléments fondamentaux dans le succès d'une formation. Malheureusement, la faible capacité d'influence sur le processus de sélection des participants est l'une des raisons pouvant expliquer les fragiles gains d'une formation. D'après la Banque Mondiale, ce manque de pouvoir des organismes offrant des formations conduit à ce que seulement : «30 percent of participants in the course were "serious" ones whose work required the training, 30 percent were sent solely to represent their ministries or organizations, and 40 percent were there to "fill seats" (World Bank, 2008)».

Le fait que les formations ne soit pas intégrées dans un calendrier fixe annuel complique leur accessibilité car pour que les organisations puissent envoyer les femmes en formation, il faut débloquer des budgets et du temps de disponibilité, ce qui n'est pas toujours évident en milieu d'année fiscale. Comme la plupart des femmes se sont dites en accord avec le fait que d'autres membres de leur organisation devraient suivre ces formations, il serait intéressant d'en faire un programme permanent au RIAM. Le RIAM doit apprendre à faire la promotion de ses formations aux institutions bénéficiaires en démontrant qu'elles ont un gain à gagner. Ce faisant, il ne sera plus soumis aux aléas du

financement par mode projet et il pourra assurer la pérennité de son programme. Le RIAM doit être plus stratégique pour faire valoir ses compétences et ses programmes.

La poursuite dont la formation genre a bénéficié par le biais de l'Agence canadienne de développement international, de la SNV et du Réseau des femmes universitaires rwandaises (RAUW) est très intéressante car cela démontre une volonté de pérennisation du programme. Il est encourageant de constater que le RIAM a su s'accaparer le programme de formation et le pousser à un autre niveau.

Le RIAM doit trouver comment introduire de nouveaux sujets en se basant sur l'expertise de ses collaborateurs à l'international. Ce faisant, il doit trouver comment alléger le travail de ses formatrices car on peut travailler sur beaucoup de choses et au final ne pas avoir de résultats. Il faut trouver un moyen de conserver l'expertise à l'interne et éviter, comme le contexte rwandais semble le démontrer, un départ des employés qualifiés vers le secteur privé. Cette constatation est généralement reconnue dans le domaine de l'aide internationale, les groupes ayant la possibilité d'obtenir des bénéfices personnels comme les mécanismes de promotions à l'interne sont plus motivés à appliquer les nouveaux savoirs découlant des formations. De plus, le support et l'encouragement des gestionnaires est essentiel pour favoriser la rétention des employés qualifiés (World Bank, 2008).

Comme les obstacles à la participation des femmes ne sont pas uniquement structurels, le programme genre du RIAM semble convenir aux besoins exprimés par les principales intéressées. Toutefois, comme la situation des femmes à Kigali est différente de celle des femmes en région, il serait désirable de chercher un moyen de toucher les femmes des régions, peut-être en intégrant la notion de genre dans les programmes offerts par

le RIAM à l'administration locale. Cela va dans le sens de la volonté politique de favoriser l'égalité des femmes ainsi que de décentraliser l'administration rwandaise.

Malgré les nombreux efforts du Gouvernement rwandais pour faciliter l'accès des femmes aux postes de décision, force est de constater que les résultats ne sont toujours pas au rendez-vous. Plusieurs facteurs peuvent expliquer la position subalterne des femmes dans la prise de décision. Un des facteurs déterminants est sans aucun doute le niveau d'éducation. En effet, les femmes accusent un retard historique au niveau de la diplomation au cycle supérieur (Pro-Femmes, 2003). Comme le recrutement dans la fonction publique rwandaise est basé sur le diplôme et non pas sur les compétences, cela peut avoir pour impact de discriminer la candidature féminine. Dans ce contexte, il pourrait être intéressant de proposer au Gouvernement rwandais de réviser ses descriptions d'emplois en fonction des compétences de manière à mettre en évidence les habiletés personnelles. Cela pourrait permettre aux femmes de mieux concourir dans les tests de sélection de la fonction publique.

Un autre constat pouvant être dégagé de la recherche est que les organes impliqués dans le volet genre du Gouvernement rwandais n'ont pas toujours les connaissances nécessaires pour réussir leur mandat. En effet, bien que la plupart des organisations possèdent des points focaux genre, chargés de faire appliquer la politique nationale du genre à l'interne, ceux-ci n'ont pas toujours un niveau de connaissances et un poste hiérarchique pour exécuter leur mission. De plus, l'absence quasi généralisée de réseautage entre ces diverses personnes a pour conséquence de minimiser les bénéfices pouvant découler du partage de l'information. Il pourrait donc être intéressant pour l'ÉNAP et le RIAM de chercher à soutenir ces personnes par le biais de formations visant à l'acquisition de connaissances théoriques, mais bien l'apprentissage d'outils pouvant leur permettre de mener à bien leurs obligations. En ce sens, l'ADS (analyse différenciée selon les sexes) jumelée à un programme d'égalité en

emploi pourraient être des instruments précieux pour permettre au Gouvernement rwandais de concrétiser la volonté politique en action concrète.

Dans la présente recherche, les résultats obtenus ont pu être dégagés grâce à la complémentarité des approches théoriques liées à l'étude des femmes en gestion. L'utilisation d'une seule perspective de recherche n'aurait pas permis de découvrir toute la complexité de la dynamique féminine au Rwanda. On peut donc comparer l'adoption d'un seul angle d'étude au port d'oculaire de recherche. «Les études qui considèrent spécifiquement la présence des femmes dans la sphère publique soulignent, à cet égard, que les interventions visant à surmonter les différents obstacles qui entravent la progression des femmes dans les organisations se situent à la fois aux plans individuel et organisationnel (Desrosiers et Lépine, 1991).» Ainsi, pour pouvoir qualifier le problème d'avancement des femmes comme étant strictement lié à des barrières individuelles (perspective individuelle) il faut préalablement avoir confirmé que l'environnement organisationnel (perspective structurelle) n'influe pas sur le comportement des femmes. La complémentarité des deux approches permet de développer une vision systémique du problème de recherche.

L'analyse du contexte rwandais a démontré que, bien que le Gouvernement soit activement engagé dans la promotion de l'équité et de l'égalité en matière de genre, les intervenants impliqués déclarent ne pas disposer des outils essentiels pour pouvoir intégrer cette volonté dans les structures gouvernementales (RIAM et ÉNAP, 2008a). Cela explique pourquoi la mission sur *Les mécanismes institutionnels, structurels et décisionnels pour l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'Administration publique rwandaise*, en arrive à la conclusion qu'il serait intéressant «de poursuivre le partenariat entre le RIAM et l'ÉNAP dans le sens d'outiller l'administration publique pour intégrer le genre dans les structures, les politiques, les lois, les orientations et les pratiques gouvernementales et ainsi parvenir à institutionnaliser l'égalité entre les

hommes et les femmes autant à la grandeur de la fonction publique que dans tous les mécanismes de développement du pays (RIAM et ÉNAP, 2008a)».

Conclusion

L'objectif principal de ce stage était d'évaluer le programme de formation pour les femmes mis en place par le RIAM et l'ÉNAP. Cette expérience a permis de vérifier l'impact du programme sur la clientèle cible ainsi que sur les pratiques organisationnelles. Les résultats démontrent dans l'ensemble que les participantes avaient acquis les compétences visées par la formation, que le matériel et la méthode pédagogique étaient adaptés. De plus, les formations semblent avoir permis aux participantes de mieux visualiser leur plan de carrière. Il reste difficile d'évaluer l'impact des formations sur les organisations étant donné l'approche individuelle du programme. Cependant, les formations ont permis d'augmenter la motivation des femmes à exercer un emploi dans l'administration publique. Cette évaluation a également permis de mieux cerner les points forts et les points faibles de ce type de coopération institutionnelle. Toutefois, la question de l'utilisation, de la rétention et du maintien des capacités développées à l'intérieur du RIAM reste incertaine. La recherche a aussi permis de dégager des constats qui seront utiles au RIAM afin de développer de nouvelles pratiques qui devraient permettre de mieux servir sa clientèle.

Il semble qu'une approche plus systémique des programmes de formation pourrait permettre d'augmenter l'impact sur la situation des femmes. Comme le genre au Rwanda est considéré comme une notion transversale, il faudrait agir autant au niveau des individus que des structures. Voilà pourquoi les recommandations de la mission sur *Les mécanismes institutionnels, structurels et décisionnels pour l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'Administration publique rwandaise*, souligne la

nécessité de sensibiliser les différents acteurs à l'intégration de l'égalité dans les mécanismes institutionnels. (RIAM et ÉNAP, 2008a)

Finalement, ce stage au sein de l'Institut rwandais d'administration et de management m'a offert l'occasion d'en apprendre plus sur la carrière d'analyste international. L'évaluation du volet genre de la coopération entre l'ÉNAP et le RIAM m'a permis de me sensibiliser avec le métier de consultant externe. La nécessité d'évaluer une formation n'est plus à démontrer, personne ne veut former pour former. La formation représente bien souvent un investissement important en temps et en argent pour les organisations, elles ne peuvent donc se permettre de ne pas avoir en retour un gain quelconque. Ainsi, l'évaluation d'une formation est essentielle pour en vérifier la rentabilité. Il existe plusieurs difficultés lorsque l'on désire évaluer une activité de formation qui découle principalement du manque d'outils opérationnels pour obtenir une mesure de l'impact.

Cette expérience m'a donné l'opportunité de mettre en application les connaissances, les théories et les outils enseignés tout au cours de ma formation à l'École nationale d'administration publique. L'aspect le plus réussi de mon stage est, à mon sens, le fait qu'il m'a permis de développer mon autonomie au travail et ma confiance dans mes capacités personnelles et professionnelles. Je crois que la grande attitude d'action que le RIAM et l'ÉNAP m'ont offerte est l'une des sources de ce succès. Dès le début de mon stage, j'ai eu à me débrouiller pour trouver l'information nécessaire et pour établir un réseau capable de me soutenir dans mes démarches. Je crois que la formule «l'apprentissage dans la pratique» résume bien mon expérience. Je tiens à remercier le personnel de l'ÉNAP et du RIAM pour leur soutien et leurs précieux conseils tout au long de mon stage. Je remercie tout particulièrement Madame Sophie Brière qui de par sa confiance en mes capacités m'a permis de vivre une expérience unique.

Bibliographie

1. ASHWORTH, Georgina (1996). *Gendered Governance: An Agenda for Change*, PNUD, 18p.
2. ASSOCIATION DES UNIVERSITÉS ET COLLEGES DU CANADA (2008). *Étudiants pour le développement; Manuel du stagiaire 2008*, (En ligne) http://www.aucc.ca/programs/intprograms/sfd/sfd_2008_f.html, (Page consultée le 10 octobre 2008).
3. BANQUE MONDIALE (2008). *Des États efficaces et des sociétés dynamiques. Renforcement des capacités pour promouvoir la croissance, l'acheminement des services, l'autonomisation et la sécurité des services en Afrique*, Groupe d'étude opérationnel sur le renforcement des capacités en Afrique, Washington, rapport d'activité.
4. BANQUE MONDIALE (2001). *Engendering Development*, New York, Oxford University Press, 364p.
5. BANQUE MONDIALE (2003), *Genre et développement économique, vers l'égalité des sexes dans les droits, les ressources et la participation*, Québec, Éditions Saint-Martin, 350p.
6. BERKIN, Carol, Judith L. PINCH, and Carole S. APPEL (2005). *Exploring Women's Studies: Looking Forward, Looking Back*, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 384p.
7. BOUCHARD, Pierrette et Lucie GÉLINEAU, (dirs), (2004). *Féminisme, recherche et mondialisation*, Coll. « Les Cahiers de recherches du GREMF » cahier 88, Québec, Université Laval, 159 p.
8. BRIÈRE, Sophie (2006). *La progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc*, Thèse de doctorat, Université du Québec, 247p.
9. BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) (1999). *Rapport sur l'emploi dans le monde 1998-1999*, Genève.

10. DAGENAIS, Huguette et Denise PICHÉ, (dirs), (1994). *Women, feminism and development. Femmes, féminisme et développement*, Kingston, Mc Gill-Queen's university Press, 447 p.
11. DAVIDSON, M.J. et BRUKE, R.J (2000). *Women in Management: Current Research Issues*, Vol.11, Thousand Oaks, Sage Publications, 320p.
12. DESROSIERS, M et LÉPINE, I. (1991). «La place des femmes dans la gestion : perspectives de recherche», *Prendre sa place dans l'univers organisationnel*, Ottawa, Éditions Agence d'Arc, p.3-52.
13. ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2007). *Centre international de développement sur les femmes et la gouvernance*, Proposition de projet soumis à l'AUCC, Québec, (document interne).
14. ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2004). *Renforcement de la gouvernance au Rwanda*, Document de projet, Québec, (document interne).
15. ÉCOLE NATIONAL D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2008). *Offre de stage; Eve Boucher*, Québec, (document interne).
16. ÉCOLE NATIONAL D'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET L'INSTITUT RWANDAIS D'ADMINISTRATION ET DE MANAGEMENT (2008). *Plan du deuxième séminaire de formation sur les compétences de direction*, Québec-Kigali, (document interne).
17. FALQUET, Jules (2003). « Femmes, féminisme et "développement": une analyse critique des politiques des institutions internationales », *Canadian Woman Studies*, Vol 23, no.1, p.29-37.
18. FERGUSON, K. (1984). *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphia, Temple University Press, 1984, 304p.
19. FOX, Richard L. SCUMANN, Robert A (1999). «Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men City Managers», *Public Administration Review*, vol. 59, no.3, p. 231-242.
20. GAUTHIER, Benoit (2003). *Recherche sociale; de la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 620p.
21. GOUVERNEMENT DU RWANDA, Loi no. 04/2007 du 15/03/2007, Kigali.
22. GOUVERNEMENT DU RWANDA (2003) *Programme national de renforcement de la gouvernance pour la réduction de la pauvreté*, Kigali.

23. HARNER-BURTON, E. POLLACK, M.A. (2002). «Mainstreaming Gender in global Governance», *European Journal of International Relations*, vol. 8, no. 3, pp.339-373.

24. INSTITUT INTERNATIONAL DE RECHERCHE ET DE FORMATION POUR LA PROMOTION DE LA FEMME (INSTRAW) (2004). *Glossaire du Genre*, (En ligne) <http://www.un-instraw.org/fr/index.php?option=content&task=view&id=37&Itemid=76>, (Page consulté le 13 octobre 2008).

25. INSTITUT RWANDAIS D'ADMINISTRATION ET DE MANAGEMENT ET L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2004). *Renforcement de la gouvernance au Rwanda, Plan de mise en œuvre du projet, Volet 2 du programme PUCD*, Québec-Kigali, (document interne).

26. INSTITUT RWANDAIS D'ADMINISTRATION ET DE MANAGEMENT, ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2008a). *Les mécanismes institutionnels, structurels et décisionnels pour l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'Administration publique rwandaise*, Québec-Kigali, (document interne).

27. INSTITUT RWANDAIS D'ADMINISTRATION ET DE MANAGEMENT (2008b). *Programmes de formation de 2008, Manuel du Participant pour 2008*, Rwanda (Kigali), (document interne).

28. INSTITUT RWANDAIS D'ADMINISTRATION ET DE MANAGEMENT (2005). *Rapport du colloque; L'accès des femmes aux postes de prises de décision dans l'Administration Publique au Rwanda*, Kigali, (document interne).

29. LABRECQUE, Marie France, (dir), (1994). *L'égalité devant soi : sexes, rapports sociaux et développement international*, Ottawa, Les Éditions du CRDI, 352 p.

30. LAUFER, J. (2004). «Femmes de carrières : la question du plafond de verre», *Revue française de gestion*, Vol.30, n 151, p.117-128

31. LE BOTERF, Guy (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était*, Paris, Éditions d'Organisation, 244p.

32. L'ÉCUYER, René (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu; méthode GPS et concept de Soi*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 472p.

33. LÉVY, Brigitte et Caroline ANDREW, (dirs), (1995). *Evaluating experiences : Doing development with Women, Un bilan des expériences avec les femmes*, Coll. « Revue canadienne d'études du développement », Québec, Université d'Ottawa et Association canadienne d'études du développement international, 167 p.
34. LEWIS Portia (2007). *Participation et représentation des femmes : les cas du Rwanda et de l'Afrique du Sud*, Bordeaux, 96p.
35. MINISTÈRE DU GENRE ET DE LA PROMOTION DE LA FAMILLE (2004). *Rapport d'évaluation décennale de la mise en œuvre du programme d'action de Beijing 1995-2004*, Kigali, (document interne).
36. MOLYNEUX Maxine (1985). "Mobilization without Emancipation: Women's Interest, the State, and Revolution in Nicaragua", *Feminist Studies*, vol. 11, no. 2, p. 232-233.
37. MORGAN, Peter (1998). *Capacités et développement des capacités; quelques stratégies*, Agence canadienne de développement international, Gatineau, 16p.
38. NATIONS UNIES (2000). Conférence de Beijing +5, *Les femmes en l'an 2000; les femmes et la prise de décisions*, Fiche descriptive no 7, New York.
39. NATIONS UNIES (2000). *Programme d'action de Beijing, rapport du Secrétaire général 2000*, Beijing, 245p.
40. NATIONS UNIES (1995). *Déclaration de Mexico sur l'égalité des femmes et leur contribution au développement et à la paix*, Mexico, 189p.
41. ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ÉDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE, *Glossaire de l'Institut de la Statistique*, (En ligne) <http://www.uis.unesco.org/glossary/>, (Page consultée le 10 octobre 2008)
42. ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT), *L'outil pour l'égalité des genres*, (En ligne) <http://www.ilo.org/public/french/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm> (Page consulté le 10 octobre 2008)
43. POWELL, G.N. et GRAVES, L. M. (2002). *Women and Man in Management*, Thousand Oaks, Sage Publications, 262 p.
44. PRO-FEMMES\TWESE HAMWE (2003). *Évaluation de l'implication de la femme dans les instances de prise de décisions 1999-2003*, Rwanda (Kigali), (document interne)

45. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (1996). *Rapport mondial sur le développement humain*, Paris, Économica.
46. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (1997). *Renforcement des capacités*, Document de référence technique n° 2. Division du renforcement de la gestion et de la gouvernance, Paris.
47. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (2000). *Women's Political Participation and Good Governance : 21st Century Challenges*, 93p.
48. RWANDA INSTITUTE OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT (2007). *Overview of current and future trends*, Rwanda (Kigali), (document interne).
49. RÉPUBLIQUE DU RWANDA (2003). *Constitution du Rwanda*, Kigali.
50. RÉPUBLIQUE DU RWANDA (2004). *La politique nationale du genre*, Kigali.
51. RIOUX, Jean-Sébastien et GAGNÉ, Julie (2005). *Femmes et conflits armés; réalités, leçons et avancement des politiques*, Sainte-Foy, Les presses de l'Université Laval, 257 p.
52. SECRÉTARIAT EXÉCUTIF PERMANENT DE SUIVI DE BEIJING (2008). *Statistiques des femmes et des hommes dans les instances de prise de décisions*, Kigali, (document interne).
53. WORLD BANK (2008). *Using training to build capacity for development; An evaluation of the World Bank's project-based and WBI training*, Washington, The International Bank for Reconstruction and development, 117p.

Annexe

Annexe I

Questionnaire pour la formation sur les compétences de gestion

- 1- Quelle est votre profession ?
- 2- En quoi la formation dispensée a-t-elle eu une influence sur votre carrière?
- 3- En quoi la formation dispensée a-t-elle un impact au sein de votre organisation?
- 4- Quel aspect (et ou thème) de la formation vous a paru le plus intéressant?
- 5- Quels aspects avez-vous trouvé les moins intéressants ?
- 6- Les objectifs poursuivis dans la formation ont-ils été atteints?
- 7- Globalement, la formation a-t-elle comblé vos attentes?
- 8- Qu'avez-vous appris ou découvert ? Qu'avez-vous retenu de tout ce que avez vu ?
- 9- Qu'avez-vous trouvé de particulièrement utile ou efficace par rapport à votre activité professionnelle ? Qu'allez-vous réellement utiliser ?
- 10- La formation vous a-t-elle permis de développer des compétences stratégiques (clé) pour votre organisation?
- 11- Suite à la formation, vous sentez-vous mieux équipée pour faire face aux problèmes pouvant survenir dans votre vie professionnelle?
- 12- La formation a-t-elle répondu à vos attentes, à vos intérêts et à vos motivations personnelles et professionnelles?
- 13- La théorie présentée lors de la formation vous a-t-elle permis de vous sensibiliser aux compétences de directions? (connaissance de soi, communication, leadership, plan de développement professionnel)
- 14- La formation vous a-t-elle permis de développer une meilleure connaissance de vous-même?
- 15- La formation vous a-t-elle permis de développer des compétences en communication? (par exemple : intelligence émotionnelle, feed-back, style de communication...)
- 16- Suite à la formation vous sentez-vous plus apte à exercer du leadership dans votre milieu?

- 17- La formation vous a-t-elle permis d'identifier et d'utiliser des moyens, des leviers ou bien des pratiques facilitantes pour votre carrière?
- 18- Le matériel pédagogique utilisé lors de la formation vous a-t-il paru adapté à votre expérience personnelle?
- 19- Les outils présentés vous ont-ils paru pertinents? Ont-ils été transférables dans votre vie professionnelle?
- 20- Avez-vous un plan de carrière? Si oui, quoi vous est-il utile?
- 21- La formation vous a-t-elle permis de mieux apprendre de vos expériences (apprentissage dans l'action)?
- 22- Est-ce que la formation reçue vous a permis d'évoluer dans votre carrière? Y a-t-il eu des développements significatifs dans votre cheminement professionnel?
- 23- Avez-vous l'intention de partager les connaissances acquises lors de cette formation avec des membres de votre entourage et ou organisation?
- 24- Conseilleriez-vous la formation à d'autres personnes?
- 25- Si vous pouviez suivre une autre formation, sur quel sujet devrait-elle porter pour vous être utile?
- 26- Quelles compétences désireriez-vous avoir l'occasion de développer?
- 27- Seriez-vous intéressée à suivre une autre formation dispensée par le RIAM et l'ÉNAP?
- 28- Sinon, pourquoi?
- 29- Si oui, voyez-vous des obstacles qui pourraient vous en empêcher?
- 30- Quelles mesures devraient être mises en place pour améliorer la place des femmes dans l'administration publique?
- 31- Aimeriez-vous nous faire part de quelques commentaires personnels avant de clore l'entretien?

Annexe II

Questionnaire pour la formation en gestion de carrière

- 1- Quelle est votre profession ?
- 2- Êtes-vous satisfaite de votre cheminement de carrière jusqu'à maintenant ?
- 3- Les objectifs généraux de la formation étaient-ils en rapport avec vos besoins professionnels (et ou personnels)?
- 4- Cette formation vous a-t-elle comblé vos besoins en gestion de carrière?
- 5- La formation vous a-t-elle incité à entamer une réflexion sur votre carrière?
- 6- En quoi la formation dispensée a-t-elle eu une influence sur votre carrière?
- 7- La formation vous a-t-elle incité à effectuer des changements dans votre plan de carrière?
- 8- En quoi la formation dispensée a tel un impact au sein de votre organisation?
- 9- Quel aspect (et ou thème) de la formation vous à paru le plus intéressant?
- 10- Quels aspects avez-vous trouvé les moins intéressants ?
- 11- Les objectifs poursuivis dans la formation ont-ils été atteints?
- 12- Quels étaient vos objectifs personnels avant la formation? Ceux-ci ont-ils été comblés?
- 13- Globalement, la formation a-t-elle comblé vos attentes?
- 14- Qu'avez-vous appris ou découvert ? Qu'avez-vous retenu de tout ce que avez vu ?
- 15- Qu'avez-vous trouvé de particulièrement utile ou efficace par rapport à votre activité professionnelle ? Qu'allez-vous réellement utiliser ?
- 16- La formation vous a-t-elle permis de développer des compétences stratégiques (clé) pour votre organisation?
- 17- Suite à la formation, vous sentez-vous mieux équipé pour faire face aux problèmes pouvant survenir dans votre vie professionnelle?
- 18- La formation vous a-t-elle permis de développer une nouvelle vision de votre place en tant que femme dans votre milieu de travail?
- 19- Comment ce déroule pour vous le processus de mentorat?
- 20- Faites-vous partie d'un réseau? Si oui, que vous apporte-t-il? Sinon, pourquoi? Avez-vous gardé contact avec les gens rencontrés lors de la formation?
- 21- Est-ce que la formation reçue vous a permis d'évoluer dans votre carrière? Y a-t-il eu des développements significatifs dans votre cheminement professionnel?

- 22- Avez-vous l'intention de partager les connaissances acquises lors de cette formation avec des membres de votre entourage et ou organisation?
- 23- Conseilleriez-vous la formation à d'autres personnes?
- 24- Si vous pouviez suivre une autre formation, sur quel sujet devrait-elle porter pour vous être utile?
- 25- Quelles compétences désireriez-vous avoir l'occasion de développer?
- 26- Seriez-vous intéressée à suivre une autre formation dispensée par le RIAM et l'ÉNAP?
- 27- Sinon, pourquoi?
- 28- Si oui, voyez-vous des obstacles qui pourraient vous en empêcher?
- 29- Quelles mesures devraient être mises en place pour améliorer la place des femmes dans l'administration publique?
- 30- Aimerez-vous nous faire part de quelques commentaires personnels avant de clore l'entretien?

Annexe III

Questionnaire sur le séminaire femmes et politiques

- 1- Quelle est votre profession ?
- 2- En quoi le séminaire dispensé a-t-il eu une influence sur votre carrière?
- 3- En quoi le séminaire dispensé a-t-il eu un impact au sein de votre organisation?
- 4- Quel aspect (et ou thème) du séminaire vous à paru le plus intéressant?
- 5- Quels aspects avez-vous trouvé les moins intéressants ?
- 6- Les objectifs poursuivis dans le séminaire ont-ils été atteints?
- 7- Globalement, le séminaire a-t-il comblé vos attentes?
- 8- Qu'avez-vous appris ou découvert ? Qu'avez-vous retenu de tout ce que vous avez vu ?
- 9- Qu'avez-vous trouvé de particulièrement utile ou efficace par rapport à votre activité professionnelle ? Qu'allez-vous réellement utiliser ?
- 10- Le séminaire vous a-t-il permis de développer des compétences stratégiques (clé) pour votre organisation?
- 11- Suite au séminaire, vous sentez-vous mieux équipé pour faire face aux problèmes pouvant survenir dans votre vie professionnelle?
- 12- Le séminaire a-t-il répondu à vos attentes, à vos intérêts et à vos motivations personnelles et professionnelles?
- 13- Avez-vous l'intention de partager les connaissances acquises lors de ce séminaire avec des membres de votre entourage et ou organisation?
- 14- Le séminaire vous a-t-il permis de mieux comprendre les règles et les fondements de la démocratie?
- 15- Le séminaire vous a-t-il permis de développer des connaissances théoriques sur les institutions politiques et leur fonctionnement?
- 16- Le séminaire vous a-t-il permis de mieux connaître les différents acteurs qui interviennent en démocratie et leurs différents rôles?
- 17- Le séminaire vous a-t-il permis de saisir certaines règles et pratiques non écrites de la vie au sein d'un parlement ou d'une assemblée d'élus et d'un parti?
- 18- Le séminaire vous a-t-il permis de développer des qualités, compétences et habiletés nécessaires à l'exercice d'un rôle d'élue?

- 19- Le séminaire vous a-t-il permis de vous familiariser avec les tendances et les idées en émergence qui caractérisent l'évolution de la chose publique et la gouvernance?
- 20- Le séminaire vous a-t-il permis de favoriser le développement de réseaux avec des élu-e-s plus expérimenté-e-s et soutenir ainsi l'apprentissage?
- 21- Conseilleriez-vous le séminaire à d'autres personnes?
- 22- Si vous pouviez suivre une autre formation (et ou séminaire), sur quel sujet devrait-elle porter pour vous être utile?
- 23- Quelles compétences désireriez-vous avoir l'occasion de développer?
- 24- Seriez-vous intéressée à suivre une autre formation (et ou séminaire) dispensée par le RIAM et l'ÉNAP?
- 25- Sinon, pourquoi?
- 26- Si oui, voyez-vous des obstacles qui pourraient vous en empêcher?
- 27- Quelles mesures devraient être mises en place pour améliorer la place des femmes dans l'administration publique (et ou en politique)?
- 28- Aimeriez-vous nous faire part de quelques commentaires personnels avant de clore l'entretien?

Annexe IV

Formulaire de consentement

Vous êtes invité(e) à participer à un projet d'évaluation et de recherche. Le présent document vous présente les principales modalités de ce projet. Si certaines questions persistent, n'hésitez pas à les poser.

Pour collaborer à ce projet, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document.

TITRE DU PROJET

Évaluation de la coopération entre l'ÉNAP et le RIAM, volet développement et gestion de carrière au féminin.

CHERCHEURES

Sophie Brière, Ph.D., membre du Centre de coopération internationale de l'École nationale d'administration publique du Québec (ÉNAP).

Eve Boucher, stagiaire de l'ÉNAP au RIAM.

Restituta Mukantagara, responsable du volet genre au RIAM.

FINANCEMENT DU PROJET

Ce projet est financé par l'ÉNAP et l'Association des universités et collèges du Canada.

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DES CHERCHEURES DU PROJET

Sophie Brière, Eve Boucher et Restituta Mukantagara sont responsables de la mise en place de ce projet de recherche et s'engagent à respecter les obligations décrites dans le présent document.

Elles s'engagent donc à vous informer de tout élément qui pourrait éventuellement modifier la nature de votre consentement.

OBJECTIFS DU PROJET

Le projet d'évaluation et de recherche vise à dresser un bilan et une évaluation des activités réalisées entre l'ÉNAP et le RIAM. Cette étape permettra d'identifier les facteurs de succès, les points nécessitant l'amélioration et les besoins non comblés du programme. L'information recueillie permettra d'élaborer un nouveau projet de collaboration entre les deux institutions.

MOTIF DU RECRUTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à ce projet étant donné votre participation à la formation sur le développement et la gestion de carrière au féminin ou en considération de votre expertise professionnelle.

NATURE DE VOTRE PARTICIPATION

Nous vous proposons de participer à une entrevue individuelle semi-dirigée. La durée sera approximativement d'une et l'entrevue sera animée par la stagiaire du RIAM.

Vous pouvez vous retirer de ce projet à tout moment, sans avoir à fournir de raison ni à subir de préjudice.

Vous êtes totalement libre de ne pas répondre aux questions si vous les jugez embarrassantes.

AVANTAGES POUVANT DECOULER DE VOTRE PARTICIPATION

Votre participation à cette recherche permettra de :

- faire avancer les connaissances sur :
 - les raisons pouvant expliquer la sous-représentation des femmes
 - les besoins de formation des femmes
- mesurer l'impact du programme
- faciliter l'élaboration d'un projet de formation répondant au besoin spécifique des femmes.

INCONVÉNIENTS POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION

Il vous sera demandé de consacrer du temps pour une entrevue.

RISQUES

Votre participation à ce projet ne vous fait encourir aucun risque.

INFORMATION ET CONFIDENTIALITE

- Les données recueillies lors de l'étude seront anonymes.
- Le nom des participantes n'apparaîtra pas lors de la diffusion des résultats.
- Le contenu des entretiens enregistré sera supprimé dès que la rédaction des notes d'entrevue aura été effectuée.

PERSONNES RESSOURCES

Pour toute questions supplémentaires concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter Mme. Eve Boucher au (250)03817954 ainsi que Mme. Restituta Mukantagara au (250)08565433.

DÉCLARATION DU PARTICIPANT

Je confirme avoir eu suffisamment d'explications sur la nature et les raisons de ma participation au projet. J'ai lu et/ou compris le formulaire de consentement. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu convenablement. J'accepte de participer à cette étude.

Signature du participant : _____

DÉCLARATION DU RESPONSABLE DE L'OBTENTION DU CONSENTEMENT

Je soussignée Eve Boucher, certifie avoir expliqué au signataire intéressé les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard; lui avoir clairement indiqué qu'il est libre de mettre un terme à sa participation au projet.

Signature du responsable

de l'obtention du consentement :

Fait à Kigali, le 20 septembre 2008.