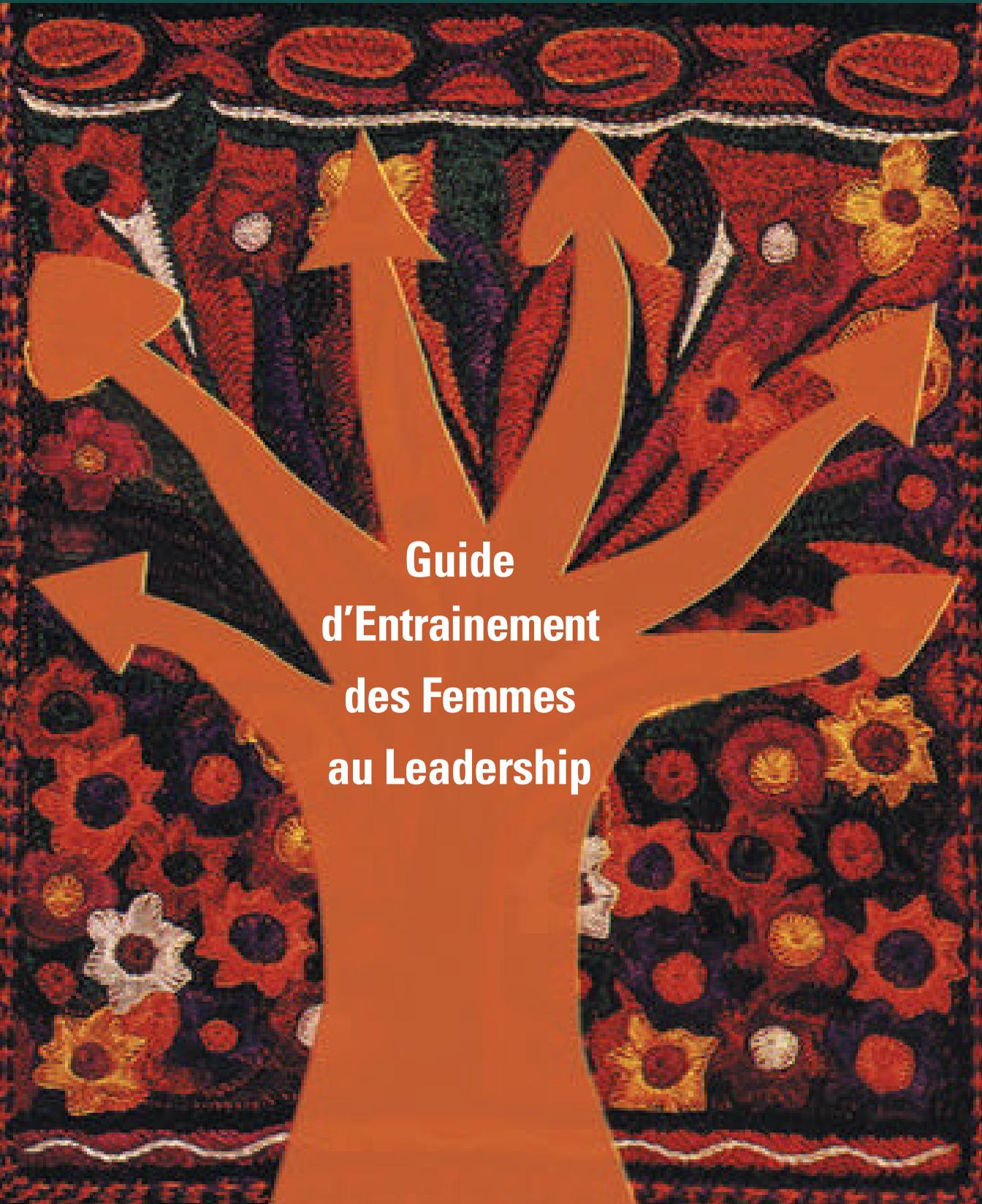


Montrer Le Chemin



**Guide
d'Entrainement
des Femmes
au Leadership**

MONTRER LE CHEMIN

GUIDE D'ENTRAÎNEMENT DES FEMMES AU LEADERSHIP

**Mahnaz Afkhami
Ann Eisenberg
Haleh Vaziri**

en collaboration avec
**Suheir Azzouni
Ayesha Imam
Amina Lemrini
Rabèa Naciri**

Traduit de l'anglais, après estimation, par
l'Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)

Relu et corrigé par
Evelyne El Guedj

**Women's Learning Partnership for
Rights, Development and Peace (WLP)**
4343 Montgomery Avenue, Suite 201, Bethesda, MD 20814, USA
Tel : 1-301-654-2774 / Fax : 1-301-654-2775
E-mail : [**wlp@learningpartnership.org**](mailto:wlp@learningpartnership.org)
Web : [**www.learningpartnership.org**](http://www.learningpartnership.org)

en collaboration avec

Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)
Secteur Les Orangers, Rue Mokla, Villa N° 2
Rabat – Maroc
Tel : 212-37-73-71-65 / Fax : 212-37-26-08-13
E-mail : [**adfm@mtds.com**](mailto:adfm@mtds.com)

BAOBAB for Women's Human Rights
232A Muri Okunola Street, P.O. Box 73630
Victoria Island, Lagos, Nigeria
Tel/Fax : 234-1-262-6267
E-mail : [**baobab@baobab.com.ng**](mailto:baobab@baobab.com.ng)

Women's Affairs Technical Committee (WATC)
Awad Bldg, Radio Street P.O. Box 2197
Ramallah, Palestine via Israel
Tel : 970-2-298-7783
Fax : 970-2-296-4746
E-mail : [**watcorg@palnet.com**](mailto:watcorg@palnet.com)
Web : [**www.pal-watc.org**](http://www.pal-watc.org)

© Copyright 2001
by Women's Learning Partnership for
Rights, Development, and Peace (WLP)
ISBN 0-9710922-2-2

Maquette de couverture : Xanthus Design
Mise en page : Sophie Assal

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	i
Préface : qui sommes-nous ?	iii
Introduction : arguments, buts, objectifs et structure	1
Les éléments de base du leadership : apprentissage et communication	7
Communiquer dans le cadre d'un atelier : instructions pour la médiation	21
Les séances « ATELIER »	31
Première partie –	
Développer le moi pour atteindre le leadership	33
1 ^{re} séance : qui est leader ?	35
2 ^e séance : comment suis-je une femme leader dans ma propre vie ?	41
3 ^e séance : quelle est ma vision ?	51
Deuxième partie –	
Communiquer avec les autres	57
4 ^e séance : comment devons-nous communiquer ?	59
5 ^e séance : comment pouvons-nous servir des intérêts différents ?	67
6 ^e séance : comment nous renforcer mutuellement notre pouvoir d'action ?	73
Troisième partie –	
Développer des partenariats d'apprentissage	79
7 ^e séance : comment découvrir des objectifs communs ?	81
8 ^e séance : quel est notre plan d'action ?	87
9 ^e séance : comment cultiver nos capacités et nos talents ?	93
10 ^e séance : comment nous mobiliser pour agir ?	99
11 ^e séance : comment répartir les responsabilités et partager les résultats ?	107
12 ^e séance : comment définir une organisation réussie ?	115
Programme d'entraînement au Leadership : formulaire d'évaluation de l'atelier et de la modératrice	119

Annexes	121
Annexe A - Scénarios alternatifs	125
Annexe B - Tactiques de médiation	145
Annexe C - L'écoute participative	151
Annexe D - Publications sur le leadership	155
Annexe E - Associations de promotion du leadership	159
Annexe F - Conseil consultatif international	163

REMERCIEMENTS

Nous avons une profonde reconnaissance envers plusieurs personnes et associations qui ont rendu ce projet réalisable. Nous témoignons notre gratitude à la fondation Ford, au National Endowment for Democracy, à la Shaler Adams Foundation et à la Tides Foundation pour leur soutien à notre campagne de mise au point de méthodes et de moyens pour le renforcement des capacités des femmes en matière de leadership.

Nous remercions les leaders qui nous ont fourni les textes dont nous sommes inspirés pour la conception de notre manuel, spécialement: Zainah Anwar, Thais Corral, Ayesha Imam, Ivy Josiah, Asma Khader et Sakena Yacoubi, qui ont personnellement partagé leurs histoires avec nous. Nous sommes aussi reconnaissants à Nancy Flowers, qui a revu avec soin les avant-projets de ce manuel et qui nous a offert ses précieuses compétences.

Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP) a lancé ce projet le 2 juin 2000, lorsque nous avons réuni un groupe d'experts afin d'examiner ensemble de nouvelles approches en matière de leadership féminin ainsi que des besoins locaux et des priorités indispensables à sa réalisation. Nous souhaitons remercier nos bailleurs de fonds qui ont permis cette rencontre : The General Board of Global Ministries of the United Methodist Church, The Global Fund for Women, The San Francisco Foundation, The United Nations Development Fund for Women (UNIFEM) et The United Nations Population Fund (FNUAP). Ont assisté à cette rencontre : Alia Arasoughly, Shiva Balaghi, Janice Brodman, Sylvie Cohen, Thais Corral, Naadia Devis, Nancy Flowers, Leanne Grossman, Ayesha Imam, Bushra Jabre, Mona Kaidbey, Amina Lemrini, Vivian Manneh, Pramada Menon, Geeta Misra, Thoraya Obaid, Ayo Obe, Aruna Rao, Najat Rochdi, Susan Deller Ross, Rahim Sabir et Sakena Yacoobi. Plusieurs de ces experts sont aussi des membres du Comité consultatif international (voir Annexe E). Nous leur sommes, par ailleurs, redevables de leur apport et de leur soutien tout au long de chacune des étapes de ce projet.

Nos remerciements s'adressent aussi à Rakhee Goyal et Hanan Kholoussy ainsi qu'à Sian MacAdam pour leurs idées et leur participation à toutes les étapes de la réalisation de ce guide. Enfin nous remercions également Megan Brown et Maureen Donaghy pour leur aide tant au niveau de l'organisation des différentes réunions des experts et du comité consultatif qu'à celui de la communication avec nos partenaires.

PRÉFACE

QUI SOMMES-NOUS ?

Ce manuel a été élaboré par Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP), avec la collaboration de ses partenaires, à savoir : l'Association démocratique des femmes du Maroc (ADFM), BAOBAB for Women's Human Rights (BAOBAB) du Nigeria et Women's Affairs Technical Committee (WATC) de Palestine. Notre défi a été de travailler à travers trois continents afin de concevoir un manuel qui comprenne une vision et un agenda communs pour l'entraînement des femmes au leadership, qui adapte et concilie des opinions différentes et une variété d'objectifs. *Montrer le chemin. Guide d'entraînement des femmes au leadership* met en exergue les idées et les compétences de douzaines de femmes et d'hommes, président(e)s ou employé(e)s d'organisations non gouvernementales, ainsi que des spécialistes, des leaders politiques, des juristes et des experts en développement appartenant à plus de quinze pays.

WLP a lancé ce projet à New York le 2 juin 2000. Au cours des mois suivant ce lancement, WLP a établi des accords officiels de partenariat avec l'ADFM, BAOBAB et WATC, qui sont toutes des organisations non gouvernementales vouant leurs efforts au renforcement du pouvoir d'action des femmes, de leur participation et de leur leadership au sein de leur communauté. A chaque étape de la conception de ce guide, chacune de ces quatre associations en a examiné les avant-projets en profondeur, y apportant ses appréciations, contribuant à sa stratégie, à sa présentation et à son contenu, et évaluant son efficacité, sa pertinence et son adaptabilité culturelle.

Montrer le chemin est un guide prototype en cours d'être personnalisé et adapté pour l'usage local des ateliers tenus au Maroc, au Nigeria et en Palestine. Participent à ces ateliers : le personnel et les membres des associations partenaires ainsi que des étudiantes, des salariées, des fonctionnaires, des enseignantes et des leaders politiques, entre autres. Le processus de personnalisation de *Montrer le chemin* est assuré, dans chacun des pays concernés, par des coordinatrices du projet travaillant sur le terrain. Il s'agit de Amina Lemrini et Rabéa Naciri pour l'ADFM, de Ayesha Imam pour BAOBAB, et de Suheir Azzouni pour WATC. Elles procèdent aux tests locaux, évaluent la pertinence et l'adaptabilité culturelle du contenu et facilitent la recherche de documentation supplémentaire localement nécessaire. Les versions finales du guide d'entraînement des femmes au leadership, qui sont spécifiques à chacun des pays concernés par le projet, seront des outils appropriés pour l'apprentissage, aux niveaux de la langue, du style, des aperçus culturels et des problèmes abordés ; des

outils que les femmes peuvent utiliser lors de l'élaboration de leurs stratégies de leadership.

En se fondant sur cette expérience collective, WLP renouvellera ce type de partenariat avec d'autres pays du Grand Sud.

À PROPOS DE NOS PARTENAIRES

Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP): WLP est une organisation non gouvernementale internationale qui cherche à renforcer le pouvoir d'action des femmes et des filles dans le Grand Sud afin de reconsidérer et de restructurer leurs rôles au sein de leurs famille, communauté et société. WLP parvient à atteindre ce but à travers l'établissement de partenariats avec des organisations féminines du Grand Sud, la création de programmes et la constitution de documentation sur l'entraînement des femmes au leadership et à les encourager à participer à la génération d'informations et de savoirs. WLP met au point des moyens multimédias culturellement spécifiques (radio, vidéo/télévision, CD-ROM et Internet) qui renforcent la participation et le leadership des femmes dans l'édification de la société civile.

Association démocratique des femmes du Maroc (ADFM) : L'ADFM est une association indépendante créée en 1985 pour défendre et promouvoir les droits humains des femmes et soutenir des politiques et des pratiques sociales équitables. En tant qu'une des associations les plus importantes du Maroc à canaliser ses efforts sur les droits des femmes, l'ADFM a réussi à établir des réseaux avec des institutions gouvernementales de la société civile tant aux niveaux régional qu'international. L'ADFM a pour but la consolidation des droits des femmes à travers le plaidoyer, la sensibilisation, les campagnes d'alphabétisation et l'éducation. De façon toute particulière, l'ADFM a créé le Centre du leadership féminin dont le but est d'élargir la contribution des femmes à tous les niveaux de prise de décisions.

BAOBAB for Women's Rights (BAOBAB): BAOBAB est une organisation non gouvernementale à but non lucratif œuvrant pour les droits humains et légaux des femmes selon les lois religieuses, officielles et coutumières, surtout celles s'adressant aux femmes musulmanes. BAOBAB travaille avec des professionnels des systèmes juridique et parajuridique, des décideurs politiques, des groupes voués aux droits de l'homme et aux droits des femmes, d'autres ONG ainsi que des membres du grand public. Ses programmes sont conçus pour la promotion des droits humains à l'éducation, et tout particulièrement aux droits des femmes. BAOBAB sponsorise des projets et des programmes de formation et d'éducation en matière des droits humains des femmes pour en améliorer la

compréhension en vue d'influencer les politiques sociales et gouvernementales.

Women's Affairs Technical Committee (WATC): WATC est une coalition de femmes affiliées à cinq partis politiques en Palestine, à six centres d'études sur les femmes, à des organisations internationales des droits des femmes et à plusieurs professionnelles politiquement indépendantes. Fondé en 1992, WATC œuvre pour l'éradication de la discrimination à l'égard des femmes en visant l'établissement d'une société démocratique qui respecte les droits de l'homme. Les buts et les objectifs de WATC incluent le développement des compétences de leadership chez les jeunes femmes, l'élargissement de la participation politique des femmes à tous les niveaux ainsi que le renforcement de leur pouvoir d'action et le soutien aux organisations, déjà existantes, des droits des femmes. WATC parvient à atteindre ses objectifs à travers la formation, la création de réseaux, le plaidoyer, le militantisme et une présence médiatique pédagogique.

INTRODUCTION

ARGUMENTS, BUTS, OBJECTIFS ET STRUCTURE

Les arguments

Les concepts et les exercices contenus dans ce guide se fondent sur quatre arguments. *Le premier est que dans la plupart des communautés, les hommes sont perçus comme des dominateurs et les femmes comme des subalternes.* Cette perception est complexe parce que des concepts tels que la domination, le pouvoir et le leadership ne véhiculent pas les mêmes sens dans les diverses cultures et communautés. Même au sein d'une seule communauté, les individus évaluent de différentes manières les différentes caractéristiques et interactions humaines. Par exemple, le fait de résoudre un conflit entre deux voisins par un coup de poing bien placé pourrait être considéré comme un signe de faiblesse par certaines personnes. Par d'autres, la pratique de la force physique lors d'un conflit ou d'une dispute est perçue comme un signe de puissance.

Le deuxième argument est que non seulement les femmes, mais toute la société, auront beaucoup à gagner sur les plans politique, économique et culturel en rééquilibrant le rapport de forces entre les hommes et les femmes. Des études effectuées dans des disciplines aussi différentes que l'anthropologie et le développement international aboutissent à la même conclusion : il existe une relation de cause directe entre la participation des femmes à la vie sociale d'une part et le renforcement des valeurs, des attitudes et des comportements qui reflètent l'interaction sociale libre, équitable et tolérante. Il est peu probable de pouvoir atteindre un niveau de développement continu dans les pays en voie de développement ou dans les régions reculées des pays développés en l'absence d'un leadership féminin. Cependant, les procédés selon lesquels le pouvoir est mesuré, multiplié ou divisé, puis finalement réparti entre les hommes et les femmes doivent nécessairement être spécifiques à chaque société, voire à chaque famille qui les entreprennent. Il n'y a pas de voie unique qui mène à l'amélioration de la condition de la femme, de même qu'il n'existe pas de voie unique qui mène aux progrès politique et économique.

Le troisième argument est que le bon leadership (celui qui sert les causes des femmes et des hommes, des pauvres et des riches, des faibles et des puissants) est inclusif, participatif et horizontal. Cette nouvelle forme de leadership ne tient pas compte des préjugés selon lesquels certains individus ou classes d'individus ont un droit inné pour prendre des décisions à la place des autres. Au contraire, le leadership doit tirer parti des idées et des compétences d'autant d'individus que possible, dans un contexte donné. De plus, les compétences d'une femme leader ne peuvent pas être séparées de son aptitude à établir des

relations, du fait que le mérite et la productivité d'une femme leader dépendent de la qualité de ses relations avec ses collaborateurs, ses partisans et ses supporters. Même s'il n'existe aucune liste limitée des caractéristiques ou des qualités qui définissent ce qu'est une parfaite femme leader dans une situation donnée, elle est généralement perçue comme une décideuse efficace et visionnaire qui travaille avec les autres afin d'atteindre des objectifs démocratiques et égalitaires. Une parfaite femme leader est aussi consciente que les processus et les moyens à travers lesquels elle réalise ses objectifs sont tout aussi importants que les objectifs eux-mêmes.

Le quatrième argument est que le leadership inclusif, participatif et horizontal est fondé sur une communication efficace. La manière dont les citoyens communiquent avec les autorités, les parents avec leurs enfants, les collègues de travail avec leurs homologues, etc., chacun de ces cas constitue une interaction de leadership au sein d'une reproduction en miniature de la société. À une époque où l'information est, mondialement parlant, l'une des denrées les plus précieuses, et où ceux qui possèdent les moyens les plus importants pour la gérer et la diffuser sont ceux qui détiennent le pouvoir suprême, le leadership féminin dépend énormément de notre capacité et notre aptitude à communiquer l'information, les idées et les perspectives, aussi bien entre nous qu'à l'échelle mondiale. La communication parfaite est comme le leadership parfait : ils sont tous deux étroitement liés à notre façon de communiquer entre nous et à notre manière de travailler et de prendre des décisions ensemble. De plus, étant donné que la technologie joue un rôle de plus en plus important en matière de communication aux quatre coins du monde, l'accès des femmes aux technologies de l'information est étroitement lié aux qualités nécessaires au leadership féminin.

Les buts

Montrer le chemin : guide d'entraînement des femmes au leadership est destiné à être utilisé comme un outil d'apprentissage et comme une introduction à l'entraînement au leadership. Contrairement aux autres guides de leadership qui soulignent les « comment » diriger un parti politique, gérer une entreprise ou se préparer au succès, ce guide aborde le renforcement du pouvoir d'action des femmes ainsi que les stratégies de communication. Son but est de permettre aux lectrices et aux participantes à l'atelier de s'identifier dans leur propre intérêt, et à leur apprendre à développer les meilleures façons de communiquer, d'écouter, d'établir des consensus, de parvenir à des objectifs communs et de promouvoir l'apprentissage du partenariat sur les lieux de leur travail, chez elles et au sein de leur communauté.

Les objectifs

Ce guide a été conçu selon un processus de collaboration qui a tenu compte des idées et des compétences de plusieurs hommes et femmes leaders, dirigeants d'ONG, spécialistes, juristes et adeptes du développement dans près de quinze pays. Notre objectif était de créer un outil de travail adaptable à toute communauté, afin d'améliorer et d'accroître la participation et le leadership des femmes dans les différents domaines des relations sociales et de prise de décision. Notre objectif fondamental est de participer à la création de conditions favorables pour que les relations entre les hommes et les femmes soient, partout dans le monde, justes, équitables et équilibrées. Le leadership des femmes (tout comme leur participation ou le renforcement de leur pouvoir d'action) ne signifie pas la disparition du leadership, de la participation ou du pouvoir des hommes. Le vrai leadership mène à des choix plus importants pour chacun et chacune.

La structure

Le chapitre intitulé « Les éléments de base du leadership : apprentissage et communication » établit le cadre contextuel du guide, et ce, principalement à l'intention de celles qui ont pour but de faciliter le processus ou médiatrices. Il examine les bases d'un nouveau genre de leadership qui est participatif, horizontal, démocratique, et qui, de manière significative, renforce le pouvoir d'action des femmes. Ce chapitre est suivi par « Communiquer dans le cadre d'un atelier : instructions pour la médiation ». Ces instructions sont non seulement utiles pour les séances d'entraînement au leadership contenues dans ce guide, mais elles peuvent aussi être utilisées, de manière plus générale, comme source pour faciliter n'importe quel type de réunions. Les douze séances d'atelier de ce guide traitent les thèmes du développement du leadership, allant des stratégies pour l'amélioration des qualités nécessaires au leadership personnel, aux leçons sur la création et le renforcement des institutions à travers le développement de modèles de leadership horizontal.

Étant donné qu'il n'existe aucune série précise de caractéristiques et de qualités définissant une femme leader, il n'existe pas non plus d'approche unique pour définir le leadership. Le procédé d'apprentissage de ce guide est en lui-même censé renforcer aussi bien le pouvoir d'action de la modératrice de l'atelier que celui des participantes. Les séances de ce guide ne sont donc perçues que comme des indications modifiables et adaptables en fonction des communautés au sein desquelles elles seront utilisées. Par exemple, les biographies des personnes influentes ainsi que les récits à propos d'associations ayant réussi dans leurs domaines d'action ne servent qu'à fournir un contexte et un point de départ aux discussions, et peuvent donc être remplacés par d'autres jugés plus pertinents et mieux adaptés à chaque séance.

Ce guide est divisé en trois parties. Dans « Développer le moi pour atteindre le leadership », la première séance examine les différentes définitions, ainsi que les caractéristiques conventionnelles et non conventionnelles du leadership. La deuxième aide les lectrices ou les participantes à l'atelier à explorer leurs propres aptitudes en matière de leadership. La troisième souligne la manière dont les leaders commencent par une vision, une idée ou une inspiration qui les poussent à se lancer un défi afin d'en faire une réalité.

La deuxième partie s'intitule « Communiquer avec les autres ». Dans cette section, la quatrième séance examine les stratégies individuelles de communication des leaders ainsi que celles des participantes à l'atelier. La cinquième étudie l'importance du compromis et de la négociation, ainsi que la valeur de rassembler des partenaires ayant des points de vue différents afin de réaliser nos propres buts. La sixième observe les stratégies qui permettent de renforcer le pouvoir d'action des autres de telle manière à ce que nos propres efforts aient un impact plus large et plus durable.

La troisième partie a pour titre « Développer des partenariats d'apprentissage ». Dans cette section, la septième séance explore les façons dont le personnel et les membres d'une association aboutissent ensemble à une vision commune. La huitième analyse le processus du développement d'un plan d'action organisationnel. La neuvième étudie les manières de mieux tirer parti des différentes énergies des individus, ainsi que les méthodes pour mieux développer les différentes compétences du personnel, des membres et des partisans impliqués dans les activités d'une organisation. La dixième examine les composantes des stratégies de mobilisation organisationnelle, y compris celles qui permettent de formuler un objectif, de choisir le personnel adéquat et d'utiliser les ressources de manière efficace. La onzième considère les stratégies d'un partenariat de collaboration efficace pour la coordination d'une campagne de défense des droits des femmes. Enfin la douzième séance explore les différents critères d'une parfaite organisation d'apprentissage.

Afin que les ateliers soient personnalisés, les Annexes du guide offrent des séances alternatives culturellement spécifiques, des idées et des tactiques de médiation, ainsi que des stratégies pour faciliter la communication parmi les participantes à l'atelier. Les séances alternatives se trouvent dans l'Annexe A, avec une note suggérant celles qu'elles pourraient remplacer. L'Annexe B propose une gamme d'outils, déjà utilisée par des modératrices expérimentées afin de stimuler le débat au sein de l'atelier et de susciter l'intérêt des participantes. Nous encourageons les coordinatrices à se montrer souples en ce qui concerne la structure de l'apprentissage, en adaptant les méthodes et les stratégies qui conviennent au groupe de l'atelier et en abandonnant celles qui leur semblent inutiles. L'Annexe C, qui traite de l'écoute participative, offre des suggestions pour atteindre une écoute efficace et un dialogue productif. L'Annexe D propose des éléments

bibliographiques sur le leadership et l'Annexe E comprend une liste d'organisations non gouvernementales à travers le monde, dont l'activité est destinée à promouvoir le leadership féminin. L'Annexe F comprend, quant à elle, la liste des membres du Conseil consultatif international (CCI), un réseau d'experts représentant différents points de vue professionnels, culturels et religieux qui examinent et ajustent les informations juridiques, politiques et socioculturelles contenues dans le programme de leadership de WLP.

LES ÉLÉMENTS DE BASE DU LEADERSHIP APPRENTISSAGE ET COMMUNICATION

Mahnaz Afkhami

Ce guide traite des femmes et du leadership à une époque de révolution dans le domaine de l'information. Nous ciblons les femmes, parce que (a) elles constituent la majorité de la population mondiale, (b) elles ont largement été exclues des processus qui ont influencé et modelé nos vies dans le passé, et (c) elles doivent jouer un rôle beaucoup plus important quant à ces processus dans l'avenir si nous voulons créer un monde meilleur pour nous-mêmes et pour nos enfants. Nous ciblons le leadership car, en tant que leaders, les femmes peuvent influencer et orienter l'avenir vers les idéaux que nous recherchons, à savoir la liberté, l'égalité, la justice, la prospérité et la paix pour tous. Nous ciblons les technologies de l'information parce qu'elles sont la force motrice qui définit la structure et les limites du développement économique, de la justice sociale et de la liberté individuelle en ce début du XXI^e siècle.

I. FEMMES, INFORMATION ET RENFORCEMENT DU POUVOIR D'ACTION

L'ACCÈS DES FEMMES AU POUVOIR EST LIMITÉ

Au cours des dernières décennies, les femmes sont devenues très actives au sein de leur société, mais elles restent encore très loin de ce qu'elles devraient être. Le taux de participation des femmes aux postes de direction et d'administration est d'environ 33% dans les pays développés, de 15% en Afrique et de 13% en Asie et dans le Pacifique.¹ En Afrique et en Asie, le pourcentage, si bas soit-il, représente le double de celui des vingt années précédentes. Ce taux de participation aux postes élevés de prise de décision dans le domaine économique reste médiocre même en Occident. Parmi les 1 000 entreprises étatiques les plus importantes des États-Unis en l'an 2000, seulement deux ont une femme PDG.² Presque partout dans le monde, il y a discrimination sexuelle en matière d'emploi. Les femmes ont tendance à occuper les postes d'employées de bureau, de vendeuses ou de domestiques, alors que les hommes œuvrent dans l'industrie et les transports. Les femmes travaillent, en moyenne et partout dans le monde, plus d'heures par semaine que les hommes, mais leur travail est souvent

1. Nations Unies, *Les femmes du monde 2000 : tendances et statistiques*, New York, p. 130.

2. Extrait de « A Start-Up of Her Own », de Marcy McDonald, *US News & World Report*, 15 mai 2000.

non rémunéré, voire non pris en considération. Bien que les femmes fassent le même travail que les hommes, elles sont payées 30 à 40% moins qu'eux. D'après les Nations Unies, les femmes ne détiennent que 9% des postes de haute responsabilité, et 21% des postes de cadres supérieurs, alors qu'elles occupent 48% des bas échelons de la fonction publique.³ Les gouvernements n'ont, jusqu'à présent, montré que peu d'intérêt face aux capacités et aux besoins professionnels des femmes.

La disparité en matière de genre n'est pas le résultat d'un quelconque ordre historique, telles que les habitudes sociales, les relations ou les lois. Cela résulte plutôt d'une vaste gamme de causes. Parce que tous les problèmes affectent potentiellement la condition des femmes, tous les problèmes sont donc les leurs. La preuve en est la situation dans les pays en voie de développement où, souvent, culture et tradition ne font qu'un avec pauvreté et impuissance. Ce sont là des problèmes et des facteurs qui empêchent les femmes d'exercer leurs droits et de développer leur potentiel humain. La plupart des femmes sont conscientes de la complexité de leur condition sociale qui les prive, et de façon tellement injuste, de la possibilité de s'affirmer. Plusieurs femmes ont maintenant perçu que leur problème ne consiste pas simplement à apprendre comment affronter les hommes, mais aussi à imaginer comment réussir à reconstruire un cadre social différent de celui qui les a prises au piège en même temps que les hommes. Cela est une manière de dire que, en ce début du XXI^e siècle, les femmes devront de plus en plus prendre la responsabilité de définir ce qu'est « une bonne vie humaine » et s'astreindre à la réaliser dans un monde de plus en plus complexe. Nous savons que dans certaines sociétés, par exemple la Scandinavie où un nombre important de femmes est entré dans l'arène politique⁴, les relations hommes/femmes, et par conséquent les relations sociales en général, sont significativement devenues plus équitables et plus égalitaires. Ainsi, afin de jouer correctement leurs rôles, les femmes doivent, partout dans le monde, s'impliquer davantage dans les affaires de leurs sociétés respectives. Leur pouvoir d'action doit être renforcé.

UN CONSENSUS INTERNATIONAL OFFICIEL SUR LE RENFORCEMENT DU POUVOIR D'ACTION DES FEMMES

Nous avons maintenant un consensus international officiel sur la nécessité de renforcer le pouvoir d'action des femmes. Ce consensus, qui a été atteint lors de la 4^e Conférence mondiale des Nations Unies sur la femme à Pékin

3. Nations Unies, *Les femmes du monde 2000 : tendances et statistiques*, New York, p. 167.

4. En 1995, le Conseil des ministres suédois était le premier à être composé d'autant de femmes que d'hommes. Depuis, les changements politiques concernant les services sociaux, l'environnement et les dépenses militaires, par exemple, reflètent le nouveau déploiement des forces politiques.

en 1995, est reflété dans la plate-forme d'action de Pékin. Ce document stipule que :

« La plate-forme d'action est un programme pour le renforcement du pouvoir d'action des femmes. Son objectif est... d'éliminer tous les obstacles qui entravent la participation active des femmes à tous les niveaux de la vie publique et privée, à travers une contribution pleine et égale aux prises de décisions d'ordre économique, social, culturel et politique. Ceci signifie que le principe du partage du pouvoir et des responsabilités devrait être établi entre les femmes et les hommes, chez eux, sur les lieux de travail et au niveau plus large des communautés nationales et internationales. L'égalité entre les femmes et les hommes est une affaire de droits humains, une condition pour la réalisation de la justice sociale, et est aussi une unité de valeur nécessaire et fondamentale qui conditionne plus largement l'égalité, le développement et la paix. Un partenariat fondé sur l'égalité entre les femmes et les hommes est une condition au développement durable des peuples. Un engagement soutenu et à long terme est essentiel pour que les femmes et les hommes puissent travailler ensemble afin qu'eux-mêmes, leurs enfants et leur société puissent relever les défis du XXI^e siècle... La plate-forme d'action souligne que les femmes partagent des inquiétudes communes qui ne peuvent être abordées qu'en travaillant en étroite collaboration et en partenariat avec les hommes afin de réaliser l'objectif commun d'égalité en matière de genre partout dans le monde. Elle respecte et valorise la diversité des situations et des conditions des femmes, et reconnaît que certaines femmes sont confrontées à des obstacles particuliers qui freinent le renforcement de leur pouvoir d'action ».⁵

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DIRIGENT L'ORDRE MONDIAL EN COURS D'ÉVOLUTION

La révolution que connaissent les techniques de la communication est en train de changer la nature du pouvoir. L'information et le savoir sont devenus les piliers des compétences modernes. Actuellement, ils contrôlent aussi bien les moyens que les rapports de production. En maîtrisant le facteur temps, la communication moderne a radicalement réduit la taille du globe. Les technologies de l'information ont rendu la communication à l'échelle mondiale aussi simple qu'une conversation locale, obligeant ainsi les gouvernements et les entreprises à se réorienter vers les besoins de la concurrence internationale. Les pays sont maintenant sous pression à cause

5. "Rapport de la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes," *Convenant for the New Millennium : The Beijing Declaration & Platform for Action* (Beijing, September 4-15, 1995), Santa Rosa, Californie, Free Hand Books, 1996, pp. 7-8.

des exigences contradictoires de cette concurrence internationale d'une part, et de la justice locale, de l'autre. Le nouveau paradigme (plus communément appelé mondialisation) suggère de nouvelles formes de relations et de pouvoir. Personne ne peut affirmer si l'évolution en cours sera bénéfique ou nocive à la race humaine. Cependant, nous sommes sûrs qu'à moins que nous n'exploitions les nouvelles technologies, notre avenir, apparemment si brillant, deviendra noir, sans même que nous nous en rendions compte, et malgré nous. En raison des propriétés qu'ont ces nouvelles technologies en matière de renforcement du pouvoir d'action, le XXI^e siècle offrira aux femmes de nouvelles opportunités, mais cela ne se fera que si elles se préparent à en tirer avantage.

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION SONT COMPLEXES ET DANGEREUSES

La technologie qui dirige la nouvelle économie mondiale s'auto-propulse, et est à multifacettes et complexe. Elle traverse toutes les frontières. Elle prend des formes et des capacités nouvelles au fur et à mesure qu'elle se développe, en créant des conditions nouvelles qui exigent des réajustements adéquats de la part des individus, des communautés et des nations. Les individus, les communautés et les nations qui se familiarisent avec les structures et les mécanismes de cette technologie seront ceux qui en bénéficieront le mieux. Ceux qui n'arrivent pas à s'y habituer et qui ne participent ni à sa réalisation, ni à son utilisation ni à son développement seront incapables d'entrer dans la compétition. Les nouvelles technologies sont indifférentes aux souffrances des gens et ne satisfont pas leurs besoins, à moins que les individus ne les exploitent dans ce sens. Du fait que la technologie de l'information crée le pouvoir, elle est donc hostile aux faiblesses humaines. Nous ne maîtriserons pas ses effets négatifs en nous plaignant, en implorant ou en suppliant. Ce que nous devons faire, c'est découvrir les moyens qui nous permettent de devenir assez forts afin d'exploiter ses pouvoirs à notre propre usage. Cela est fondamentalement un problème culturel. Cependant, afin de le traiter efficacement, nous devons l'aborder politiquement, c'est-à-dire en fournissant le genre de leadership qui sait bâtir les consensus et qui mène aux décisions communes.

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION OFFRENT À TOUS LE POTENTIEL D'UN AVENIR MEILLEUR

La technologie de l'information peut nous faire parvenir au savoir, au leadership et au consensus dont nous avons besoin afin de bâtir la vie que nous recherchons. Une des caractéristiques fondamentales de cette technologie est, d'une part, son aptitude à se répandre à travers la planète à peu de frais, et d'autre part, à être utilisée comme support aux politiques nationale et internationale dont le but est d'aider les personnes défavorisées à devenir partie prenante dans les décisions qui pourraient changer leur vie. Le XX^e siècle a ouvert la voie à un progrès phénoménal dans les domaines

de la science et de la technologie. Par conséquent, le siècle que nous venons d'entamer peut, et de façon extraordinaire, améliorer notre qualité de vie. Les progrès scientifiques nous ont permis d'éradiquer plusieurs maladies mortelles, de prolonger l'espérance de vie, de changer les conditions de travail et d'envisager une vie décente pour chacun d'entre nous. Nous sommes maintenant capables de créer, de rassembler et de transmettre l'information et le savoir à travers le monde, à une très grande vitesse et relativement à très peu de frais. Nous sommes aussi capables de surmonter les problèmes qui, dans le passé, freinaient nos efforts par manque de communication et d'interaction.

LE BESOIN DE MAITRISER LA RÉPARTITION DE L'INFORMATION

Nous sommes cependant confrontés au problème de la répartition de l'information, qui est dû, d'une part, à l'accès inéquitable à l'information et au savoir, et d'autre part, à l'aptitude inéquitable à utiliser cette information et ce savoir pour instaurer le développement, la liberté et l'égalité. Il y a, par exemple, plus d'ordinateurs aux États-Unis que dans l'ensemble des pays du monde réunis⁶. Partout dans le monde, mais plus particulièrement dans les pays en voie de développement, les femmes ont moins accès que les hommes aux technologies modernes.

La première nécessité qui s'impose, est celle de permettre cet accès à l'information aux pays les plus pauvres, et dans chacun de ces pays, en donner l'avantage à la tranche de population la plus défavorisée, en particulier les femmes et les filles. Il est nécessaire que la possibilité d'utiliser l'Internet soit donnée à tous les peuples du monde. Cela ne comprend pas seulement le matériel informatique, mais aussi l'apport de chacun en matière de culture, de langue et de créativité, car les peuples exclus et marginalisés ne doivent pas se contenter d'être les consommateurs d'une information créée ailleurs par quelques maîtres du savoir. Nous serions tous plus riches si nous profitons de la diversité des autres peuples de la planète en matière d'expérience et de sagesse. Si nous relevons ce défi, nous aurons un monde où chaque être humain connaîtra la dignité, la prospérité, l'équité et la justice. Si nous échouons, nous finirons par vivre dans un monde dont nous ne pourrions pas être fiers.

6. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), *Rapport de développement humain*, 1999, New York, Oxford, 1999, p. 62.

II. LEADERSHIP ET SOCIÉTÉ EN PHASE D'APPRENTISSAGE

La plupart d'entre nous vit dans des sociétés ayant une structure hiérarchique fondée sur le principe du commandement. Ce commandement peut se produire au sein d'une famille, d'une communauté ou d'une arène politique ou économique. La structure du commandement soutient – et est soutenue par – une culture d'obéissance qui maintient et camoufle en même temps l'ordre hiérarchique, en produisant la notion de l'autorité. Le rôle de cette autorité est de légitimer les relations de commandement en créant le consentement. En l'absence de l'autorité, tout individu évoluant dans la relation de commandement est potentiellement soit tyran soit lavette. Ceci ne peut être la relation idéale que nous recherchons. Ce à quoi nous aspirons, c'est un type de société où les individus ne se regardent pas comme des objets de la fonction sociale, où les uns commandent et les autres obéissent. Nous recherchons une société où règne la communication et nous considérons le leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage comme étant un moyen de soutien pour les individus qui comptent les uns sur les autres pour le bien de la communauté. Et pour ce faire, nous avons besoin de commencer par là où nous nous trouvons.

Pour la plupart d'entre nous, le terme « leadership » évoque l'énergie, la détermination et le pouvoir utilisés pour atteindre un objectif noble. Une personne est considérée comme leader si elle arrive à convaincre les autres à réaliser ses propres désirs. Dans cette interprétation du terme, ceux qui détiennent l'autorité sont dans une position de force pour mener les autres. Cependant, ceci n'est pas toujours le cas. Nous savons par expérience qu'il existe des individus qui, même en ayant l'autorité (parents, patrons, propriétaires fonciers) ne sont pas des leaders. D'autre part, certains d'entre nous ont parfois croisé le chemin de personnes qui n'occupent pas particulièrement une position d'autorité, mais qui sont néanmoins considérées comme des leaders, parce qu'elles ont une influence sur leur environnement. Le leadership est-il donc une qualité personnelle ? Est-ce un trait de caractère que certaines personnes possèdent et d'autres pas ?

CE QUE N'EST PAS LE LEADERSHIP

Une des manières d'aborder la question du leadership en rapport avec la communauté consiste à préciser ce que justement le leadership n'est pas. Commençons par le plus évident. La plupart d'entre nous serait d'accord que le leadership n'est pas la même chose que le fait de pouvoir utiliser la force ou d'exercer des pressions. Il est possible de forcer les gens à faire ce que nous voulons qu'ils fassent en les menaçant d'une quelconque privation ou punition. Un père menace de punir son fils parce qu'il a échoué à l'examen ou qu'il a négligé une tâche qu'il devait exécuter. Un supérieur, sur un lieu de travail, menace son employée de ne pas lui accorder de prime, à moins qu'elle n'améliore ses performances. Il est possible que ces réactions

soient négatives et dues à des circonstances qui ne se seraient pas produites si le leadership avait été exercé : le père, par exemple, n'aurait pas eu besoin de punir son fils, et le supérieur n'aurait pas eu à menacer son employée si une communication efficace avait été utilisée afin d'atteindre une meilleure compréhension.

Ces exemples nous montrent que le leadership n'est pas la même chose que l'autorité, que ce soit dans le contexte traditionnel, telle que l'autorité d'un parent sur sa progéniture, ou dans le contexte légal et rationnel, telle que l'autorité d'un supérieur dans une structure hiérarchique. Un père peut demander un service à son fils, et ce dernier peut le lui rendre simplement parce qu'il sent que son père est en droit de le lui demander. Un subalterne agit toujours selon les directives de son supérieur tant que ces directives sont du ressort du supérieur. Il sent donc que son patron a le droit de les émettre. C'est ce que nous appelons toujours l'exercice de la légitime autorité. Légitimer l'autorité a l'avantage de rendre l'usage de la force inutile. Mais cela aussi est différent du leadership

Notre vie de tous les jours nous a appris que certaines personnes ont une sorte de personnalité qui impose le respect et la conformité. Elles influencent les autres par leur charisme. Cependant, le charisme est lui aussi différent du leadership. Le charisme est une qualité personnelle que peu de gens possèdent et que la plupart nie. D'autre part, le leadership est une propriété de la communication, potentiellement à la portée de tous. Plusieurs personnes s'avèrent être des leaders alors qu'elles ne sont pas charismatiques. Le leadership n'est donc ni force ni autorité traditionnelle, légale ou charismatique, même si chacun de ces concepts peut être présent dans le processus de leadership. Les personnes qui se trouvent aux positions de commandement peuvent aussi bien être ou ne pas être des leaders. Les situations de leadership devraient donc être conceptuellement différenciées des situations et des structures de commandement.

LEADERSHIP ET COMMUNICATION

Mener c'est communiquer. Pour que le leadership puisse exister, nous avons besoin d'au moins deux personnes qui, d'une certaine façon, établissent un contact entre elles. Personne ne peut mener en état d'isolement. Le leadership est donc une des propriétés de la communication. La manière de mener est en étroite relation avec la manière de communiquer. Dans une organisation fondée sur la structure de la hiérarchie, le système de communication est essentiellement vertical : le supérieur détermine les tâches à faire et montre la manière de le faire ; les subalternes suivent les directives et rendent compte du résultat. Ce système semble superficiellement efficace, mais il ne l'est pas parce qu'il a tendance à perpétuer le type de relation que la plupart d'entre nous ne toléreraient pas.

La communication dans une société en phase d'apprentissage suit un modèle différent. Elle n'est pas verticale, mais horizontale, et elle est toujours à double voie. Elle n'est en aucune façon liée ni à la force, ni à l'autorité. Elle rejette la hiérarchie et elle est toujours démontrée sous forme de dialogue : chacun participe et chacun apprend. Le modèle de leadership dans ce système suit le même modèle que la communication. Chacun est potentiellement leader et disciple à la fois, ou plutôt, chacun est un leader qui travaille avec d'autres leaders dans le but d'atteindre une compréhension collective des problèmes qui sont posés, et de trouver les solutions disponibles et les choix à faire. Ainsi, chacun travaille pour une vision de la vie qui sera partagée par tous.

Cette notion de leadership peut sembler à première vue quelque peu fantasque et saugrenue, mais elle ne l'est pas. Elle peut aussi paraître utopique, mais uniquement parce que nous sommes habitués à la forme hiérarchique de la communication. La communication hiérarchique est ce que la plupart d'entre nous a connu à la maison, à l'école, au travail et sur les lieux de culte. Parce que c'est de cette manière que nous avons été élevés, nous devons maintenant travailler d'arrache-pied afin de briser nos vieilles habitudes. Une fois que nous aurons accepté l'existence d'une possibilité permettant d'apprendre et de décider ensemble, nous aurons franchi le pas vers la création d'une corrélation sensiblement plus différente et plus productive qui nous permettra d'édifier ensemble un avenir bien meilleur.

LE LEADERSHIP DANS LES SOCIÉTÉS EN PHASE D'APPRENTISSAGE

Le leadership est un processus d'influence. Il implique l'idée d'aller quelque part, et pour aller quelque part, il est nécessaire d'avoir un but, une vision. Donc, le leadership implique la conception d'une vision. Cette vision signifie plus qu'une simple fixation de but. Elle exige une image du bien, un idéal, et une idée de ce que sera le travail une fois bien fait. Le leadership ne peut donc pas se concevoir sans la notion de but, sinon ce n'est pas du leadership. Mais comment s'y prendre pour définir un but ? Comment fixer la direction à suivre ? Comment se lancer dans la définition et la mise en application des critères du succès ? Devons-nous suivre le modèle pyramidal ?

Puisque nous commençons par les conditions sociales nécessaires au leadership, il nous faut parler des idées principales qui nous aideront à instaurer ce leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage.

ORGANISATION DES SOCIÉTÉS EN PHASE D'APPRENTISSAGE

Du moment que le leadership horizontal se fonde sur le principe de « donne et prends », la fin ne peut presque jamais être fixée, à moins que la vision de la communauté ne se réalise. Les fins et les moyens changent

continuellement, et aucune fin n'est assez importante ni assez sacrée pour justifier tous les moyens. Ceci ne veut pas dire que les participants ne tiennent pas fortement à leurs opinions, ou qu'ils n'ont pas une haute idée de certaines fins. Nous dirons plutôt que leur manière d'aborder un problème est sensiblement différente du modèle hiérarchique. La structure du leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage peut comprendre les composantes suivantes :

La fluidité organisationnelle : l'organisation de l'apprentissage est fluide et change au fur et à mesure que l'apprentissage progresse. Le leadership s'exerce lorsqu'il y a interaction entre l'organisation et l'apprentissage ; l'organisation devient ainsi apprentissage, et l'apprentissage devient organisation. Dans une telle structure, l'apprentissage n'est pas seulement une transformation des pensées et du comportement, mais aussi une modification constante des relations entre les membres de l'organisation. Dans les sociétés en phase d'apprentissage, cette organisation ne consiste pas en nombre de fonctions qui communiquent entre elles par le biais des actes d'autorité, c'est plutôt une interaction ordonnée entre de véritables êtres humains.

La distribution méthodique du pouvoir : pour mettre au point une organisation comme moyen d'apprentissage, et inversement, un apprentissage comme moyen d'organisation, il est nécessaire de distribuer le pouvoir de manière ordonnée. Le fait de supprimer les actes d'autorité ne veut pas dire créer le désordre. Cela veut dire plutôt, que l'ordre est généré par des individus interactifs, dont les attitudes, les sensibilités et les talents favorisent le dialogue parmi des participants actifs.

Le respect mutuel : le leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage dépend de l'aptitude des participants à converser les uns avec les autres sur un pied d'égalité et en tant qu'êtres humains. Le leadership horizontal exige des individus qui communiquent entre eux et qui se respectent, et dont chacun respecte les opinions des autres même lorsqu'elles sont différentes.

Le consentement volontaire : dans une organisation d'apprentissage, l'autorité ne disparaît pas. Elle existe et joue un rôle important dans la réalisation de la vision commune. Cependant, elle est fondée de plein gré sur un consentement mutuel et non pas sur un ensemble de menaces. Cette autorité n'est pas obligatoire ; elle fait plutôt partie du processus du dialogue.

Les systèmes de réflexion : une organisation d'apprentissage est consciente des relations qui existent dans les groupes ainsi que des relations entre les groupes et l'ensemble. Elle développe des systèmes de réflexion. Les participants savent que leurs identités et actions ne se réalisent que lorsqu'elles sont considérées comme une partie d'un ensemble plus large.

Cette prise de conscience donne au dialogue une dimension stratégique. Elle associe les objectifs aux ressources dans le contexte du changement du temps et de l'espace.

Les sociétés en phase d'apprentissage peuvent être organisées dans des structures différentes, y compris dans des organisations officielles. En effet, la plupart des leaders ayant réussi au sein d'organisations officielles utilisent les techniques de communication qui correspondent aux caractéristiques citées ci-dessus ; le but étant d'aligner les relations formelles sur les processus qui mènent aux sociétés en phase d'apprentissage.

L'ÉTHIQUE DU LEADERSHIP DANS LES SOCIÉTÉS EN PHASE D'APPRENTISSAGE

Nous venons de démontrer que le leadership n'est ni force, ni autorité ni commandement. Il reflète plutôt une façon d'établir un rapport avec les autres et de traiter avec eux dans le cadre d'une structure ordonnée. Afin d'exercer le leadership dans une société en phase d'apprentissage, il est nécessaire de lui préparer la structure adéquate qui tienne compte des points mentionnés ci-dessus. Cependant, l'établissement d'une telle structure présuppose l'existence d'attitudes, de traits de caractère et de dispositions qui soutiendraient la dite structure. Ces éléments doivent être appris car ils font partie du processus de l'organisation de l'apprentissage en tant que leadership, ou inversement, du leadership en tant qu'apprentissage. Ce processus et ces résultats sont appelés « éthique du leadership » dans les sociétés en phase d'apprentissage.

Commençons encore une fois par une simple observation : certains individus croient que les gens sont foncièrement paresseux, et qu'à moins d'être forcés ou manipulés, ils ne travaillent pas et ne produisent aucun résultat. D'autres croient que les gens sont par nature créatifs et productifs, qu'ils aiment travailler, et que ce dont ils ont besoin, c'est d'un environnement favorable où les entraves et les obstacles ne freinent pas leur créativité. Entre ces deux exemples, il y a plus qu'une différence de style. Il s'agit en fait de deux façons contradictoires de regarder le monde : la première conception exige des structures de commandement au sein d'un ordre hiérarchique, alors que la seconde nécessite plutôt un environnement familial fondé sur le dialogue et la communication. En clair, si nous voulons cultiver l'éthique du leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage, nous devons encourager les caractéristiques personnelles qui produisent la seconde conception. De quelle manière pouvons-nous encourager la seconde conception ? Quelles sont les composantes de l'éthique que nous recherchons ?

Les attitudes envers les autres : il est nécessaire de rappeler l'importance des attitudes que nous avons envers les autres. Nous devons apprendre à les considérer comme des êtres humains à part entière, résolu à bien faire.

Nous devons nous convaincre qu'ils veulent apprendre dans le but de devenir meilleurs, et qu'ils veulent travailler, non pas essentiellement pour d'éventuelles récompenses ou pour la gloire, mais pour la notion du travail en soi. Plus que tout autre chose, ils espèrent être reconnus à part entière, pour ce qu'ils sont. Notre attitude pourrait ne pas déterminer ce que sont vraiment ces gens, mais elle détermine néanmoins le type de personnes que nous sommes ou que nous souhaitons devenir. Nous avons besoin de nous surpasser, d'atteindre la maîtrise de nous-mêmes, de devenir humbles, ouverts et flexibles.

L'attachement aux valeurs : nous devons entretenir les valeurs justes et nous attacher à elles. Par « valeurs justes », nous entendons des idéaux qui nous emportent au-delà de nous-mêmes, vers la croyance en la possibilité du travail collectif qui rend le monde meilleur à vivre. L'attachement à ces valeurs donne à notre travail collectif un sens qui dépasse l'activité immédiate, en liant le résultat de notre action à un but plus noble et plus universel. Il nous permet d'atteindre la tolérance.

La sensibilité aux besoins des autres : l'éthique du leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage n'exige pas seulement de servir les autres, mais essentiellement de vouloir servir les autres. Cela est appelé parfois « leadership-serviteur ».7 Mais ne souhaiter que les servir n'est pas suffisant. Nous devons apprendre comment devenir sensibles aux besoins des autres, développer l'aptitude de nous mettre à la place des autres et regarder le monde à travers les yeux des autres. Pour parvenir à cela, il nous faut d'abord dépasser nos préjugés, mettre de côté nos antipathies, éviter les jugements sévères, accepter la diversité, contrôler nos fureurs, évaluer le côté positif des autres, reconnaître leurs talents et pardonner.

Mesurer la réussite en tant qu'épanouissement du potentiel humain : l'éthique du leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage donne une grande valeur à la réussite. Cependant, elle considère qu'un travail n'est bien fait que si la structure adaptée au leadership est renforcée. Autrement dit, elle mesure le degré de réussite et de productivité en termes de valeur ajoutée de l'épanouissement du potentiel humain. Cette éthique insiste sur la confiance et assure que le fait de générer l'authenticité, la sincérité et l'enthousiasme chez les membres participants est le moyen le plus sûr d'améliorer leur productivité.

La patience et l'endurance : l'éthique du leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage souligne l'importance de l'endurance. Sans elle, en effet, personne ne peut ni apprendre, ni enseigner, ni suivre une formation. Pour atteindre la bonne attitude qui mène au leadership, nous devons

7. Voir Larry C. Spears, ed., *Insights on Leadership : Service, Stewardship, Spirit and Servant Leadership*, New York, John Wiley, 1998.

apprendre à faire face aux difficultés et à vaincre l'adversité. Le courage, la patience, le dévouement, la persévérance : voilà certaines qualités nécessaires pour réussir en tant que leader.

Le travail d'équipe : l'éthique du leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage exige que les partenaires travaillent, communiquent et évoluent en tant qu'équipe. Le travail d'équipe est la base même de l'apprentissage. Il implique, au niveau individuel : le respect des autres, l'appréciation de la diversité et la générosité ; et au niveau organisationnel : l'aptitude à résoudre les conflits, à faire participer chaque membre aux prises et exécution des décisions et à former des groupes. Bien plus que cela, c'est au sein d'un groupe que nous apprenons l'essentiel du leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage.

L'apprentissage en équipe : le rôle éducatif du travail d'équipe est d'aider les participants à développer les « références intellectuelles » appropriées qui leur permettent d'atteindre une compréhension commune à travers l'apprentissage en équipe. Les « références intellectuelles » sont « les images, les idées et les contes nous concernant nous, les autres personnes, les institutions et tout autre aspect du monde ».⁸ Ces références agissent comme des morceaux de cristal à travers lesquels nous regardons le monde. Elles sont le fondement de notre conception culturelle parce qu'elles englobent en même temps nos réalités, nos valeurs et nos sentiments. Du fait que nous soyons les produits de cultures historiquement fondées sur le principe de la hiérarchie, la plupart d'entre nous ont des références intellectuelles qui ne sont pas réceptives aux exigences de l'apprentissage. Il est donc nécessaire de les développer, et de les changer s'il le faut. Néanmoins, la tâche n'est pas facile car ces références sont profondément enracinées dans notre psychique, et ne sont pas toujours consciemment réfléchies et analysées. Un bon travail d'équipe consisterait à nous aider à les effacer de notre inconscient et à les ramener à notre conscient afin que nous puissions les analyser, et si nécessaire, les changer ou les réajuster. L'apprentissage en équipe implique le type de dialogue qui permet une synergie, c'est-à-dire, une coordination, une union et un sens de coopération dont les résultats sont meilleurs que ceux engendrés par le travail individuel. La synergie, bien sûr, ne veut pas dire que chacun doit être d'accord sur toute chose. Elle signifie plutôt que, du fait que les membres du groupe aient appris à s'évaluer et à se respecter, ils sont donc

8. Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross & Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York, Currency Doubleday, 1994. Voir aussi Warren Bennis & Joan Goldsmith, *Synchronicity : The Inner Path of Leadership by Joseph Jaworski*, San Francisco : Barrett-Koehler, 1998, et *Learning to lead : A Workbook on Becoming a Leader*, Cambridge : Perseus, 1997.

capables de participer au processus qui leur permettra d'atteindre des résultats communs que chacun considérera comme lui étant propre.

UN CADRE POUR LE LEADERSHIP DANS LES SOCIÉTÉS EN PHASE D'APPRENTISSAGE

Ce qui vient d'être discuté jusqu'ici peut être résumé de façon à constituer un cadre pour le développement du leadership dans les sociétés en phase d'apprentissage. Le leadership en tant qu'apprentissage est :

- **inclusif en matière de genre** : l'idéal serait que les hommes et les femmes deviennent partenaires dans la définition et la réalisation d'objectifs qui profiteraient à tous. Le but de ce guide est de démontrer qu'un tel partenariat est possible, et que tout doit être tenté afin de construire les structures sociales, économiques et politiques qui nous mèneront vers une vie dynamique et fructueuse. Il nous démontre aussi que presque chaque personne peut être leader si le concept de leadership est formulé de manière constructive. Donc, même si ce guide est concentré sur la condition des femmes, il est utile pour les hommes aussi. En effet, il serait profitable que les hommes y participent en lui donnant forme et substance.

- **communicatif** : les individus parlent entre eux des problèmes qu'ils jugent importants. Une telle communication est significative et constructive. Chacun peut contribuer, et chaque contribution devient un cas de leadership. Un des objectifs de ce guide est de démontrer qu'il est possible de transformer un rassemblement amorphe en une société communicante, et que ce procédé définit et détermine les paramètres du leadership.

- **déterminé** : le rôle majeur d'une société qui communique est de définir et d'élaborer des objectifs. Pour cela, il faut d'abord s'engager dans un processus d'apprentissage et s'engager aussi à exercer le pouvoir. La forme que prend le processus afin de définir ses objectifs nous apprend beaucoup sur les caractéristiques de la société communicante : si elle est démocratique ou autoritaire ; si elle est élitiste ou égalitaire. Un des objectifs de ce guide est de distinguer entre les deux processus qui permettent de définir un objectif.

- **démocratique et égalitaire** : dans une société communicative et participative, les membres se respectent et s'apprécient en tant qu'êtres humains. Le processus suivi par les individus pour se respecter les uns les autres se dévoile au fur et à mesure qu'ils définissent leurs objectifs. Ce procédé lui-même définit à son tour la nature et la qualité du leadership. Un des objectifs de ce guide est de nous aider à aller vers les formes démocratiques et égalitaires lorsque nous voulons définir nos objectifs, même si nos cultures ont tendance à être élitistes et autoritaires.

- **sensible aux moyens** : « La fin ne justifie pas les moyens » est un principe très connu du comportement éthique, et ce, partout dans le monde. Cela signifie que les peuples ayant un sens aigu de la morale abhorrent la réalisation de leurs objectifs sans qu'il ne soit tenu compte de l'importance et de l'urgence des buts recherchés. Par ailleurs, il y a une relation étroite entre les fins et les moyens : aucun choix ne peut s'instaurer sans que l'on ne tienne compte de la condition humaine et des ressources matérielles, réellement ou potentiellement disponibles pour justifier ce choix. Le fait de ne pas prendre en considération les moyens nous mène à vouloir réaliser des objectifs non réalistes.

- **s'exerce mieux dans une « société en phase d'apprentissage »** : nous n'avons pas l'intention de définir avec précision, dans ce guide, ce qu'est une « société en phase d'apprentissage ». Nous pouvons simplement dire, et de manière générale, qu'une telle société est la structure idéale pour développer « le leadership en tant qu'apprentissage », et qu'elle possède, au minimum, les caractéristiques soulignées ci-dessus. La façon dont ces caractéristiques sont modelées dépend largement de la culture de la société où sont tentés l'exercice et la réalisation de ce leadership.

Un des rôles majeurs de ce guide est de nous inviter à examiner de manière attentive et créative le concept de leadership en tant qu'apprentissage, ainsi que les possibilités qu'il offre aux femmes. Ce concept de leadership par rapport à l'apprentissage est introduit dans les séances de ce guide.

COMMUNIQUER DANS LE CADRE D'UN ATELIER

INSTRUCTIONS POUR LA MÉDIATION

Ces directives ont été conçues pour vous aider, vous qui facilitez et coordonnez l'atelier, à comprendre les objectifs de l'apprentissage des séances « atelier », et à atteindre vos propres objectifs pour favoriser débats et exercices. En tant que modératrice, votre tâche est d'assurer le suivi des travaux et de guider le processus d'apprentissage de chaque séance. Contrairement à la traditionnelle enseignante ou formatrice, vous n'êtes pas responsable de mener le groupe à des conclusions et des interprétations spécifiques. Votre responsabilité consiste plutôt à créer, pour les membres de l'atelier, un espace où les participantes peuvent, tout autant que vous-même, retenir quelque chose des idées et des expériences des autres, apprendre à travailler ensemble afin d'arriver à un consensus, ainsi qu'avoir des opinions différentes et ce, dans un environnement sain. Vous allez pouvoir créer cet espace en procédant à une préparation minutieuse de la salle et du matériel, et en utilisant les tactiques de médiation qui encouragent le respect mutuel à travers des discussions et une atmosphère de collaboration.

LES OBJECTIFS DE L'APPRENTISSAGE

Le leadership inclusif, participatif et horizontal repose sur l'aptitude à prendre part à certaines stratégies du leadership, essentiellement : *la communication, l'écoute, l'édification de consensus, le développement d'objectifs communs et l'apprentissage du partenariat*. Ces stratégies sont, entre autres, abordées dans les séances de l'atelier. À différentes étapes de ces séances, vous allez probablement souhaiter discuter de manière plus approfondie le sens et l'intérêt de ces concepts.

La communication : tout leadership commence par une communication efficace. Les leaders doivent avoir la compétence de transmettre leurs idées et leurs objectifs aux autres. Ce sont donc des personnes qui savent observer, écouter, formuler leurs opinions et enfin communiquer. Pour cette raison, toutes les séances de l'atelier mettent l'accent sur le renforcement des capacités de communication. Les premières séances focalisent essentiellement sur les compétences personnelles de chacune en matière de communication ; les dernières abordent la communication au sein d'équipes et entre des institutions.

L'écoute : la position de leader est renforcée par son aptitude à écouter les perspectives et les opinions des autres. L'action d'écouter ne se limite pas à entendre ce que dit un supérieur, un collègue ou un concurrent. Elle englobe l'évaluation et la compréhension des suggestions et des opinions

des autres. Une bonne auditrice, tout comme une bonne lectrice, est une personne qui sait tirer parti de ce qu'elle entend.

L'édification d'un consensus : cela constitue un important procédé de prise de décision qui permet d'atteindre un leadership parfait. À travers le dialogue, des individus réunis au sein d'équipes, de groupes ou d'institutions plus larges parviennent à comprendre les points sur lesquels ils sont d'accord. Les décisions sont formulées selon une compréhension mutuelle des options et des possibilités. Là où demeurent des divergences d'opinion, aucune action n'est entreprise par le groupe. Même si parfois l'édification de consensus est frustrante et longue à venir, elle mène à des décisions communes que chacun peut soutenir et respecter.

La création d'objectifs communs : les petits groupes et les grandes institutions peuvent profiter de manière égale de la création d'objectifs communs. À travers le dialogue, les consensus et les expériences partagées, évolue un nombre important de valeurs et de principes, à la formulation desquels chacun a plus ou moins participé et où chacun a un enjeu. L'objectif commun est une approche adaptable et souple pour la fixation d'un but, sous l'influence de la composition du groupe et du passage du temps. Lorsqu'un groupe procède à l'établissement d'un objectif commun, chaque participante agit selon son cadre de responsabilités.

Le développement de partenariats d'apprentissage : les résultats d'un partenariat reflètent les réflexions et les activités de celles qui y participent. Une institution dont les membres exécutent à la lettre les directives qui leur sont données n'est pas considérée comme un partenariat si ces mêmes femmes ne mettent pas en doute l'intérêt de leurs activités, n'évaluent pas l'amélioration de leurs capacités et ne partagent pas ce qu'elles ont appris. Le développement d'un partenariat d'apprentissage est une approche interne et collective du développement institutionnel. Il implique une conscience de soi et une auto-réflexion, en même temps qu'une conscience du groupe et une réflexion en groupe afin que les individus puissent accomplir les objectifs et les activités qu'implique le partenariat. Donc, un partenariat d'apprentissage se fonde sur l'interaction qui mène à la réflexion, à l'évaluation et au savoir qui accélèrent la réalisation des objectifs de ce partenariat. De plus, les partenariats d'apprentissage créent des environnements dynamiques, participatifs et hautement productifs dans lesquels chacun gagne en savoir, tout en apprenant à améliorer ses propres capacités ainsi que celles du partenariat.⁹

9. Voir Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross & Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York, Currency Doubleday, 1994.

LE RÔLE DE LA MODÉRATRICE

Une modératrice efficace écoute et apprend en même temps que les participantes. Son rôle consiste à préparer les réunions et à guider les membres de l'atelier tout au long des exercices. Vous n'avez pas besoin d'être une experte en leadership ni de connaître toutes les réponses. Les discussions auront pour résultat un apport considérable de la part de chacune des femmes du groupe.

Diriger la conversation : parfois, vous aurez envie d'orienter la discussion du groupe vers une nouvelle direction à travers une enquête plus approfondie. Il ne s'agit pas de diriger les résultats de la discussion mais simplement de les orienter sans jamais oublier qu'il n'existe pas d'opinions plus correctes ou meilleures que d'autres. De cette manière, vous pouvez être sûre que chacune des participantes contribuera à l'apprentissage et au partage du savoir. Une parfaite modératrice réussit à créer un état d'esprit neutre suscitant la confiance où chacune se sent en sécurité pour exprimer son opinion profonde, sans jamais être jugée ou attaquée. Il est nécessaire d'aider les membres à se sentir suffisamment à l'aise pour s'opposer aux autres d'une manière souple et respectueuse. Ne vous inquiétez pas s'il y a parfois de longs silences entre deux commentaires. Ces périodes sont des moments où les participantes font une pause pour réfléchir et prendre le courage d'intervenir.

Stimuler la discussion : tout au long des séances de ce guide, des questions sont posées afin de stimuler la discussion et le débat. Ces questions ne sont que des directives pour aider le groupe à explorer les thèmes sur le leadership. Tant que le groupe s'engage dans des discussions intéressantes et enrichissantes, vous devez laisser la conversation dévier des questions du guide. De plus, vous avez la possibilité d'utiliser différentes méthodes pour organiser les exercices et les tactiques (pour des suggestions supplémentaires, voir l'Annexe B). Si vous avez identifié des participantes timides ou qui n'ont pas le courage d'intervenir, vous pouvez toujours suggérer votre propre opinion et demander à l'une d'entre elles de commenter ce que vous avez dit. Tant que vous restez sensible aux besoins de chacune des participantes en tant qu'individu et à ceux du groupe en tant qu'ensemble, et tant que vous les traitez avec tact et diplomatie, cela signifie que vous contribuez efficacement.

Respecter l'ordre du jour : parfois, une modératrice peut mieux guider une discussion en assurant la ponctualité et en faisant respecter l'ordre du jour par les membres du groupe. Bien que le nombre des participantes varie, il est presque toujours utile d'encourager ces dernières à ce que leurs commentaires soient relativement courts, de façon à ce que la conversation ne soit pas monopolisée par une ou quelques personnes. Cela est particulièrement nécessaire pour les exercices exigeant de chaque participante d'intervenir ou de raconter une histoire. Une manière

diplomatique de rappeler aux participantes que leurs commentaires doivent rester en rapport avec le sujet discuté consiste à ce que vous adressiez vos suggestions et instructions à l'ensemble du groupe plutôt qu'à une seule personne. De même, encouragez les participantes à écouter ce que les autres disent et à tirer parti des commentaires précédents.

Partager les responsabilités : bien que vous ayez la charge de guider chacune des séances de l'atelier jusqu'à la fin de ses travaux, vous ne devez pas vous sentir responsable de chaque activité ou obligée de faciliter les discussions. Le partage des responsabilités peut et devrait faire partie de l'organisation des séances de l'atelier. Il est important que vous encouragiez les participantes à se porter volontaires pour prendre des notes pour l'ensemble du groupe, à lire à haute voix les instructions ou les récits que contient le guide, et/ou à contribuer aux discussions. Rassurez les participantes qu'elles ne doivent pas s'inquiéter de leur orthographe si elles prennent des notes, ou de leur prononciation si elles lisent à haute voix. Elles doivent se sentir parfaitement à l'aise, s'inspirer et s'encourager mutuellement.

Participer : c'est à vous qu'il revient de décider de vous joindre ou non aux discussions. Cependant, n'oubliez pas que, du fait que ce soit vous qui organisiez chaque séance, et « contrôliez » donc dans un certain sens les travaux de l'atelier, les participantes pourraient donner une autre dimension à vos opinions et suggestions. Par conséquent, il est important que vous limitiez vos interventions, et que lorsque vous exprimez vraiment votre opinion, vous devriez la qualifier comme étant votre perspective et non pas l'*unique* perspective.¹⁰

Vous amuser : n'oubliez pas que vous aussi vous participez aux travaux de l'atelier pour apprendre et vous amuser. Alors, amusez-vous !

LE RÔLE DES PARTICIPANTES

Les participantes viennent à un atelier pour un grand nombre de raisons, avec un large éventail d'idées préconçues et d'expectatives quant à ce qui va se passer. Quels que soient leur niveau d'expérience et leur position professionnelle, le rôle des participantes est d'être en même temps élèves et professeurs, d'assimiler et de communiquer le savoir. Les séances d'atelier sont mieux réussies lorsque les participantes écoutent attentivement, posent des questions et contestent des suppositions. Les participantes sont chargées de contribuer aux discussions, de collaborer par paires, ou comme membres d'une équipe plus large, et d'évaluer le processus et le progrès des

10. Pour d'excellentes indications sur ce qu'est et ce que n'est pas la médiation, voir « Part I : Facilitating Learning », In *Our Own Words*, par Nancy Flowers, Bethesda, Sisterhood Is Global Institute, 1999.

séances. Chacune d'entre elles profitera davantage en faisant que l'atmosphère durant les travaux de l'atelier soit placée sous le signe de la bonne humeur et du respect.

L'ORGANISATION DES RÉUNIONS

Il est important que vous vous prépariez aux séances à l'avance. Vérifiez le matériel dont vous aurez besoin pour être sûre que vous avez compris les objectifs de ce guide ainsi que ce que vous attendez de l'atelier et de chacune de ses séances. Faites une liste du matériel dont vous pourriez avoir besoin et assurez-vous d'en avoir suffisamment. Les séances peuvent avoir lieu dans un bureau, un lieu public, un domicile ou dans tout autre endroit calme et intime où les participantes se sentiraient à l'aise.

Vous pouvez demander aux participantes d'apporter leurs propres stylos et papier ou les fournir vous-même. En fonction de la salle et du matériel disponible, vous pouvez choisir de la craie pour un tableau noir ou un gros marqueur pour un panneau d'affichage. Sinon, vous pouvez opter pour une grande feuille de papier que vous fixerez contre le mur avec du ruban adhésif ou des punaises. Ces tableaux seront utiles pour y noter, en face du groupe, les idées et concepts auxquels vous pourrez vous référer tout au long de la séance. Le fait de noter les points clés des discussions est par ailleurs particulièrement utile lorsqu'on souhaite se référer aux séances précédentes.

Parmi les exercices de ce guide, dans certains, il est demandé au groupe de se répartir en équipes afin de mener une activité. Si les participantes ne possèdent pas toutes une copie du guide, vous avez le choix de photocopier les instructions pour chaque équipe, ou de les écrire en lettres majuscules et les clouer au mur de manière à ce que chacune puisse les voir.

La plupart des séances devrait durer environ deux heures et demie à trois heures. Il est probable que vous souhaitiez apporter des boissons et des en-cas afin que les participantes soient plus à l'aise. Vous pouvez aussi leur demander si elles préfèrent le faire elles-mêmes. C'est à vous d'en décider. Discutez-en avec elles lors de la première séance. Le plus important reste que vous devez vous organiser à l'avance afin de savoir ce dont vous avez besoin et la manière dont les séances seraient organisées.

CE DONT VOUS POUVEZ AVOIR BESOIN

- * Des stylos et/ou des crayons
- * Du papier
- * Du papier grand format pour y noter les points clés
- * Du ruban adhésif ou des punaises
- * Un panneau d'affichage
- * Des marqueurs de différentes couleurs
- * De la craie
- * Des photocopies des instructions
- * Une horloge avec des aiguilles visibles
- * Des boissons et des en-cas pour la pause
- * Des tasses, des assiettes, des serviettes de table

LA PREMIÈRE SÉANCE D'ATELIER

Faites en sorte que la coordinatrice arrive tôt à la première séance afin d'avoir le temps nécessaire de vérifier si la salle est prête comme vous voulez qu'elle le soit, si elle est suffisamment éclairée, chauffée et/ou aérée. Vérifiez aussi si les chaises sont disposées à votre convenance. Bien que la disposition en cercle ne soit pas obligatoire, elle est souvent la meilleure des façons pour travailler en atelier. Cette disposition, en effet, permet aux membres du groupe d'avoir une vue égale du groupe et de mieux entendre et être entendue.

Dès que les participantes arrivent, réservez-leur un bon accueil. Cela est particulièrement important si elles ne se connaissent pas. Si elles ne vous connaissent pas, commencez par vous présenter, en expliquant que vous êtes la coordinatrice de l'atelier. S'il y a des en-cas disponibles, demandez-leur de se servir et de prendre ensuite place à côté d'une autre participante et de se présenter.

Les présentations : une fois que tout le monde est arrivé, il est souvent utile de procéder à un tour de table afin que chacune puisse se présenter, de manière formelle, aux autres membres du groupe. Si elles se connaissent déjà, demandez-leur d'expliquer très brièvement les raisons qui les ont amenées à participer à l'atelier, ainsi que leurs souhaits quant au déroulement des travaux de l'atelier. Vous aussi vous devriez participer à ces premiers exercices. Toutes ces indications sont conçues pour aider les participantes à se familiariser, et donc à être plus à l'aise pour intervenir.

Les explications : commencez la première séance en mettant les participantes au courant du déroulement des travaux de l'atelier, de ce qui sera discuté et de la structure fondamentale de chaque séance (voir ci-

dessous). Il serait utile aussi de décrire les objectifs dont nous avons parlé précédemment, à savoir : la communication, l'écoute, l'édification de consensus, le développement d'objectifs communs et de partenariats d'apprentissage. Vous pouvez, sinon, demander aux participantes ce que ces concepts signifient pour elles. De plus, vous pouvez choisir de :

- préciser que chaque séance de travail durera à peu près deux heures et demie ou trois heures,
- décrire un modèle de séance type, en indiquant les moments de pause,
- expliquer qu'il sera souvent demandé à celles qui se porteront volontaires de prendre des notes, de chronométrer le temps imparti à une activité, de lire les biographies et les textes contenus dans le guide ou de faciliter une discussion...

Structure des séances : les séances de ce guide se composent de trois sections. La 1^{re} partie « Développer le moi pour atteindre le leadership » ; la 2^e partie « Communiquer avec les autres » et la 3^e partie « Développer des partenariats d'apprentissage ». Les séances qui traitent du leadership vont de l'apprentissage personnel à l'apprentissage en groupes ou en équipes afin de parvenir au leadership parfait au niveau institutionnel. Au début de chaque séance, il y a une brève introduction et une explication des objectifs de la séance en question. Il serait probablement utile de commencer la première séance par lire ou résumer l'introduction de la première partie. Ensuite, n'oubliez pas de demander aux participantes si elles ont des questions à poser.

LA STRUCTURE DE CHAQUE SÉANCE

Toutes les séances ont la même structure de base. Cependant, elles ne comportent pas toutes le même type d'activités. Selon ses objectifs, la séance peut comporter les points suivants :

Une citation préliminaire. Au début de chaque séance, on propose une citation extraite du chapitre d'introduction intitulé « Les éléments de base du leadership : apprentissage et communication ». Elle vous fournit un aperçu sur le thème de la séance en question, et peut être utilisée aussi bien en tant que référence au chapitre sur « Les éléments de base du leadership » que comme une incitation au débat.

Les objectifs de la séance. Chaque séance commence par l'énumération de ses objectifs qui sont conçus pour aider les participantes à comprendre le but à atteindre à travers les exercices et les questions de la séance, et à mener le débat autour des thèmes proposés par les biographies et les histoires. C'est à vous que revient la décision de lire au groupe ces objectifs en début de séance, en fin de séance ou pas du tout.

Avant de commencer. Dans les séances 1, 9 et 12, des encadrés fournissent davantage d'indications aux médiatrices ainsi que des recommandations et des rappels conçus pour les orienter tout au long des parties de chaque atelier complet.

Les suggestions de médiation. Chaque séance comporte des suggestions de médiation qui décrivent l'exercice ou les exercices, ainsi que le but des questions qui suivent. D'autres indications en rapport avec les méthodes et les tactiques de médiation se trouvent dans des encadrés à part, placés immédiatement après le texte de chaque séance. Ces encadrés font aussi références à l'Annexe B pour davantage d'informations.

Les exercices. Chaque séance comporte un ou deux exercices auxquels les membres du groupe participent ensemble ou par équipes. Le but de ces exercices est de souligner certaines stratégies du leadership ou de la communication. Selon la composition du groupe de l'atelier et votre propre évaluation des besoins des participantes, vous souhaiterez probablement modifier la structure de ces exercices. Comme deux groupes d'atelier n'ont jamais la même approche de ce que propose le guide, il est important que vous restiez souple et réceptive à ce qui conviendrait le mieux à chaque groupe. Des questions pour stimuler le débat suivent chaque exercice.

Les questions pour le débat. Elles ont été conçues afin d'interpeller les idées des participantes sur des sujets précis. Chaque question se rapporte à celle qui la précède afin de faire progresser le débat. Si c'est la première fois que vous coordonnez un atelier de leadership, il serait probablement préférable que vous respectiez, au moins lors des premières séances, l'ordre des questions proposées par ce guide. Aux prochaines séances ou aux ateliers ultérieurs, vous saurez qu'il existe des modèles de questions supplémentaires qui donnent des résultats meilleurs. Cela ne dépend que de vous. De plus, vous pouvez demander aux participantes s'il y en a une qui désire se porter volontaire pour faciliter la discussion. Elle pourrait avoir une manière propre pour mieux orienter le débat. Il n'existe pas de méthode juste et correcte qui permette d'orienter un débat, mais il est important de faire en sorte qu'il soit animé, intéressant et profitable.

Le tour de table. Les questions proposées pour le tour de table ont été conçues pour que chacune des participantes soit interpellée, afin de recueillir une plus vaste panoplie d'idées et d'expériences relatives au sujet débattu. Bien que cette méthode ne donne de meilleurs résultats que si tout le monde participe, il est important que vous expliquiez à chaque participante qu'elle peut « passer » si elle n'a pas envie d'intervenir. Plusieurs raisons font que certaines participantes désirent ne pas prendre la parole, et ces raisons doivent être respectées. Néanmoins, si vous remarquez qu'un membre du groupe se joint rarement à la conversation et paraît peu enthousiaste à participer aux activités, vous devriez en discuter avec elle en privé. Assurez-vous qu'elle se sent à l'aise, et qu'elle est sûre que ses idées

sont enrichissantes et qu'elle apprend des choses à travers son expérience dans l'atelier. Si ce n'est pas le cas, essayez de trouver la manière dont vous pourrez aborder ses besoins à travers les séances de l'atelier. Aucune participante ne doit être contrainte à persévérer si elle sent qu'elle ne s'amuse pas ou qu'elle n'en profite pas.

L'activité de groupe. Plusieurs séances comportent des activités de groupe. Elles sont différentes des exercices parce que l'ensemble du groupe doit participer aux prises de décisions en tant qu'une seule entité. Ces activités sont destinées à développer les capacités de communication, d'écoute, d'établissement de consensus, de négociation et de partenariat au sein d'une structure organisationnelle. Pour certaines participantes, il sera plus facile de travailler en groupe que de le faire individuellement ou en petites équipes. Pour d'autres, les exercices de groupe seront plus stimulants. Pendant ces activités de groupe, la modératrice jouera un rôle important en aidant le groupe à travailler collectivement sur un sujet donné. N'oubliez pas que certaines participantes souhaiteront faciliter elles-mêmes les discussions durant les activités de groupe. Si l'une d'elle veut le faire, vous devrez participer avec les autres en tant que membre du groupe.

Les observations. Elles sont conçues pour susciter la conversation au sujet du processus d'apprentissage et de la structure des séances. Les questions proposées donnent aux participantes l'occasion de décrire ce qu'elles ont ressenti pendant les exercices et de déterminer les types d'activités qui sont les plus utiles au groupe.

Les questions d'évaluation de l'atelier. À trois étapes des travaux de l'atelier, à savoir la première, la septième et la dernière, s'instaurent des questions d'évaluation de l'atelier. Trois types de questions abordent les attentes des participantes, le processus, la structure et le contenu des séances. Ces sections consacrées à l'évaluation sont destinées à vous aider, vous en tant que modératrice, à déterminer ce qu'attendent les participantes des travaux de l'atelier et à définir avec les membres du groupe les moyens de les satisfaire. Parfois, il vous semblera nécessaire de préciser certains objectifs afin d'éviter tout malentendu au sujet de ce qui sera abordé lors des séances d'atelier. Il est important que vous vous rappeliez durant le processus d'évaluation que votre rôle est d'écouter, de prendre des notes et d'essayer d'introduire les suggestions et les commentaires des participantes dans votre manière de coordonner les séances à venir. Avoir un esprit ouvert, un sens de l'humour et une approche souple vous aideront, vous et les participantes, à mieux tirer avantage du processus d'évaluation.

Instructions pour la séance suivante. Parfois, à la fin d'une séance, vous trouverez des instructions pour la séance suivante. Ce « devoir » n'est pas pesant et peut être utile pour préparer les participantes aux exercices et discussions à venir. Cependant, c'est à vous que revient le choix de donner

ou non ces instructions. Si vous décidez de les donner, prévoyez du temps supplémentaire au début de la prochaine séance.

CLÔTURE DES TRAVAUX

Selon les souhaits du groupe, les participantes pourraient clore les travaux de l'atelier en organisant une petite réception ou une toute autre activité de groupe. Lors de la 9^e ou 10^e séance, vous souhaiteriez peut-être demander aux participantes de commencer à réfléchir à la façon dont elles souhaitent fêter cette clôture. Il est important de procéder aux préparatifs à l'avance, de telle manière à ce que chacune d'elles ait le sentiment que ses besoins ont été traités et ses attentes abordées.

Avant le départ des participantes à la fin de la dernière séance, demandez-leur de remplir le formulaire d'évaluation des travaux de l'atelier que vous trouverez à la fin du présent guide. Ce formulaire sera d'une grande utilité pour l'ajustement et l'amélioration des futurs programmes d'ateliers. Il est utile d'expliquer aux participantes l'objectif de ce formulaire et de leur assurer que toutes les informations qu'elles fourniront seront strictement confidentielles. N'oubliez pas de récupérer les formulaires avant la dispersion des participantes.

L'apprentissage du leadership est un projet de courte durée, et les participantes à l'atelier devraient continuer à renforcer, adapter et ajuster leurs capacités en matière de communication longtemps après la fin des travaux. Parfois, les participantes souhaitent organiser une réunion de suivi quelques mois après la fin des séances-atelier, afin de procéder à l'évaluation de ce qu'elles ont retenu, ainsi que la manière dont elles l'ont mis en application. Souvent, des relations d'amitié naissent pendant les séances-atelier, et les participantes accueillent avec joie l'occasion de se retrouver ensemble et de consolider ces nouvelles relations.

Les prochaines étapes sont destinées aux participantes elles-mêmes.

LES SÉANCES « ATELIER »

PREMIÈRE PARTIE

DÉVELOPPER LE MOI POUR ATTEINDRE LE LEADERSHIP

Les opinions des femmes restent souvent inexprimées ou non entendues, même lors de réunions-débats et de prises de décisions où les femmes sont présentes. Que ce soit au sein d'une communauté, ou lors de réunions de bureau ou de rencontres familiales, les femmes peuvent participer mais elles restent toujours « invisibles ». Pourquoi cela ? Il y a bien sûr diverses raisons culturelles, historiques et personnelles. Certaines femmes ont un don naturel pour que leurs pensées soient exprimées, leurs points de vue pris en considération et leurs idées mises à exécution. En suivant l'exemple de ces femmes, nous pouvons apprendre à choisir les qualificatifs auxquels nous aspirons. Les exercices que comporte cette partie ont pour objectif d'examiner les caractéristiques du pouvoir et d'identifier les outils du leadership qui seraient utiles aux participantes à atelier. Les discussions ne seront pas toutes utiles à toutes les participantes. Il revient à chacune de sélectionner et de choisir les qualités et les techniques qui lui semblent bonnes pour une situation donnée. Le but de cette partie est de permettre aux participantes d'examiner les stratégies du leadership qu'elles admirent le plus et de découvrir celles qui leur conviennent le mieux.

Les exercices d'apprentissage ont été conçus de manière à permettre aux participantes de s'observer au sein du groupe et d'observer la manière dont elles-mêmes et les autres interagissent, ainsi que ce qui suscite plus ou moins le dialogue. Même si parfois un tour de table est nécessaire afin de faire réagir chaque membre du groupe, ce qui aura lieu au cours de chaque exercice de ce guide, il est permis de « laisser passer » une participante si elle trouve qu'elle n'a rien à dire, ou si simplement elle n'a pas envie d'intervenir à ce moment-là.

"Pour atteindre la bonne attitude qui mène au leadership, nous devons apprendre à faire face aux difficultés et à vaincre l'adversité. Le courage, la patience, le dévouement, la persévérance : voilà certaines qualités nécessaires pour réussir en tant que leader."

Extrait des « Éléments de base du leadership »

1^{RE} SÉANCE

QUI EST LEADER ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Examiner les définitions du leadership et les caractéristiques des bons leaders.
- Définir qui est leader et qui peut le devenir.
- Examiner et discuter la méthodologie d'apprentissage proposée par le guide.
- Analyser les attentes et les objectifs des participantes quant aux onze prochaines séances.

Avant de commencer : la partie « Communiquer dans le cadre d'un atelier » que contient ce guide fournit quelques suggestions sur ce qu'il faut faire à votre arrivée et à celle des participantes, ainsi que sur le matériel dont vous pourrez avoir besoin tout au long des travaux de l'atelier. Votre rôle pour faciliter l'apprentissage est d'orienter la conversation, de stimuler le débat, de respecter l'ordre du jour, de partager les responsabilités avec les autres participantes et de participer aux discussions. Amusez-vous : n'oubliez pas que vous aussi vous participez à l'atelier pour apprendre et vous amuser.

SUGGESTIONS POUR LA MÉDIATION

Lisez à haute voix l'histoire ci-dessous racontée par Asma Khader. Discutez sa définition du leader et des caractéristiques du leadership. Les questions qui suivent aideront à guider le débat. Une personne (la modératrice ou une volontaire) pourrait écrire les points clés sur un grand tableau ou un panneau d'affichage.

Pour le bon déroulement de la discussion, la méthode Question-Réponse (Q et R) donnera ici de bons résultats. La modératrice peut poser des questions supplémentaires, générales et ouvertes, en complément de celles pour le débat qui suivent le texte. Voir l'Annexe B pour en savoir plus sur cette tactique de collaboration.

« Une femme peut faire changer les choses »

Asma Khader : partisane des droits de l'homme

« Je ne suis pas sûre d'être une femme leader, mais je sais qu'en devenir une signifie que l'on perçoit le besoin urgent d'aborder un problème, de remplir l'espace en initiant des activités, des campagnes et des programmes afin de résoudre des problèmes spécifiques. Si les gens de votre communauté croient réellement que vous répondez à un besoin, ils vous soutiendront et vous accorderont la position de leader.

Quand les gens croient en vous, ils comptent sur vous pour les aider à atteindre leurs propres buts. Il y a presque vingt ans, une jeune femme est venue à mon bureau demandant mon aide. Son mari avait assassiné leur fille de quinze ans qui était enceinte à la suite d'un viol. Il n'a été condamné qu'à six mois de prison, ayant prétendu qu'il n'avait tué sa fille que pour sauver l'honneur de la famille. Pourtant cette femme avait révélé au tribunal que c'était en fait son mari le violeur, et qu'il avait assassiné sa fille parce que la grossesse devenait visible. Le tribunal n'a cru que le mari, et ne s'est pas tracassé à effectuer des recherches sur le crime.

Cette femme je ne l'ai plus revue, mais c'est grâce à elle que j'ai beaucoup appris sur les souffrances des femmes et des filles à cause de certaines lois. J'ai compris que je ne pouvais être une bonne avocate que si je m'investissais à fond pour changer les lois qui couvraient les crimes commis contre les femmes et les filles de mon pays. Cette jeune femme m'avait lancé un défi : lutter contre les crimes commis au nom de l'honneur.

C'est ainsi que je suis devenue une femme leader. Cependant, je pense que cette mère qui a cru en moi, qui a été assez courageuse pour venir à mon bureau et me mettre face à cette réalité, était en fait elle-même leader. Des gens comme elle nous défient d'affronter des problèmes auxquels nous n'avions pas prêté attention auparavant. Nous devons suivre de telles personnes et essayer de les servir ».¹¹

Asma Khader, avocate, partisane des droits de l'homme et ancienne présidente de l'Union des Femmes jordaniennes, a mené plusieurs campagnes pour l'éradication des crimes d'honneur et de la violence contre les femmes et les filles en Jordanie.

11. D'après une interview avec Asma Khader effectuée par WLP le 1^{er} juin 2000.

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Comment Asma Khader définit-elle le leadership ?
- Quelles qualités et capacités possède-t-elle et qui font d'elle une femme leader ?
- Comment Asma Khader est-elle devenue leader ? Son leadership provient-il de ses caractéristiques personnelles ? ou des situations qu'elle est amenée à affronter ? ou des deux ? Y a-t-il d'autres facteurs y ayant contribué ?
- Qu'est-ce qui a motivé la mère à se rendre au bureau de Asma Khader ? Quel rôle a joué cette femme dans la vie de Asma Khader ?
- Asma Khader est-elle la seule femme leader dans ce récit ? Pourquoi ?
- Un leader peut-il être aussi un disciple ? De quelle manière ?

TOUR DE TABLE

Demandez à chaque participante de résumer brièvement : Comment définissez-vous le leadership ? Quelles sont les caractéristiques et les qualités d'un leader qui a des principes ?

OBSERVATIONS

- Qu'avez-vous ressenti tout au long du tour de table, lorsque chaque participante révélait son opinion ? Étiez-vous à l'aise en parlant suivant cette formule ?
- Avez-vous été surprise par quelque chose que vous avez entendu ?
- L'utilisation du tableau pour noter les commentaires a-t-elle freiné ou amélioré la qualité du débat ?
- Si c'était vous qui facilitiez le débat d'aujourd'hui, qu'auriez-vous fait pour inciter chaque participante à formuler son opinion ?

Questions d'évaluation de l'atelier

La modératrice (ou une participante qui se porte volontaire) devrait prendre des notes sur un tableau ou un panneau d'affichage durant la discussion du groupe suivante :

- Quel résultat aimeriez-vous atteindre avant la fin des douze séances de l'atelier ?
- Avez-vous des questions ou des inquiétudes à formuler sur la structure des séances ?
- Vous est-il toujours facile ou difficile de participer à des discussions de groupe ? Y a-t-il des méthodes que la collaboratrice ou les participantes pourraient adopter pour aider le reste du groupe à s'exprimer plus aisément ?
- Quelles questions spécifiques au leadership aimeriez-vous aborder au cours des douze prochaines séances ?

Suggestions : vous pouvez soit demander aux participantes de remettre leurs réponses par écrit, soit de les noter au fur et à mesure sur le panneau d'affichage. Celles-ci doivent être résumées aux participantes lors de l'évaluation de l'atelier à la fin de la 12^e séance afin qu'elles puissent évaluer la manière dont leur compréhension du leadership a changé au fil des séances.

INSTRUCTIONS POUR LA PROCHAINE SÉANCE

D'ici la semaine prochaine, pensez à une femme que vous considérez comme leader. Cette femme pourrait être une personnalité publique connue (politicienne,...) ou une personne ordinaire ayant perçu un problème fondamental dans sa vie ou dans sa communauté, et qui a cherché à le résoudre. Vous pourrez ainsi découvrir que cette femme leader peut aussi bien être un membre de votre famille ou une de vos amies... Soyez prête à résumer (en trois à cinq minutes) l'histoire de cette femme devant le groupe, lors de la prochaine séance. Soulignez les qualités et les capacités dont elle a fait preuve pour aborder les problèmes.

Le leadership est :

inclusif en matière de genre : l'idéal serait que les hommes et les femmes deviennent partenaires dans la définition et la réalisation des objectifs qui profiteraient à tous.

communicatif : chacun a de quoi contribuer, et chaque cas de contribution devient un cas de leadership.

déterminé : définir et élaborer des objectifs c'est s'engager dans un processus d'apprentissage. C'est aussi exercer le pouvoir.

démocratique et égalitaire : dans une société communicative et participative, les membres se respectent et s'apprécient en tant qu'êtres humains.

sensible aux moyens : « la fin ne justifie pas les moyens » est un principe très connu du comportement éthique, et ce, partout dans le monde. Ceci signifie que les peuples ayant un sens aigu de la morale abhorrent la réalisation de leurs objectifs sans tenir compte de l'importance et de l'urgence des buts recherchés.

Extrait des « Éléments de base du leadership »

2^e SÉANCE

COMMENT SUIS-JE UNE FEMME LEADER DANS MA PROPRE VIE ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Etudier les types de circonstances ou d'événements qui inspirent le leadership.
- Examiner les éthiques du bon leadership ainsi que les qualités qui démontrent le caractère intègre d'un leader.
- Examiner l'importance de l'appartenance genre et sexe dans les styles et les objectifs des leaders. Pour la plupart des gens, le sexe est une différence biologique entre les femmes et les hommes alors que le genre se réfère aux caractéristiques comportementales, culturelles ou biologiques socialement attribuées aux femmes et aux hommes.
- Partager les expériences des participantes en matière de leadership (où et de quelle manière ont-elles exercé le leadership elles-mêmes ?).

SUGGESTIONS POUR LA MÉDIATION

À la fin de la 1^{re} séance, il vous a été demandé de penser à une femme que vous considérez comme leader. Au cours de cette séance, chaque participante devra partager son histoire au sujet de cette femme avec les autres membres. Cette femme pourrait être une personnalité publique ou des femmes ordinaires faisant partie de votre vie quotidienne (un membre de la famille, une amie ou une collègue). Il faudra souligner les problèmes que cette femme leader a rencontrés, ainsi que les qualités et les capacités dont elle a fait preuve pour aborder les défis. Les histoires doivent être courtes afin de laisser assez de temps aux discussions qui suivront dans l'exercice MODÈLES DE LEADERSHIP.

La meilleure tactique de médiation pour cet exercice serait de répartir le groupe en petites équipes ou même par paires. Pour plus d'indications, voyez l'Annexe B. Pendant que les participantes racontent leurs récits sur le leadership, une (ou plusieurs) volontaire(s) pourrai(en)t noter sur le tableau ou le panneau d'affichage :

- (1) les qualités et les capacités manifestées par les leaders,
- (2) les types de réseaux de soutien (exemples : famille, amis, voisins, collègues) qui ont pu influencé ou soutenu les leaders à mener à bien leurs objectifs.

Dans le second exercice « Le genre fait-il la différence ? » deux conversations presque identiques ont lieu : la première entre quatre femmes, et la seconde entre quatre hommes. Le but de cet exercice est de comparer les réactions des participantes à l'égard de ces conversations et d'analyser la manière dont l'approche genre influence leurs perceptions du pouvoir et du leadership au sein des familles et des communautés.

Qualités et compétences des leaders	Réseaux de soutien ayant assisté les leaders

EXERCICE : MODÈLES DE LEADERSHIP

Accordez approximativement 1 heure à cet exercice

Après que chaque participante a partagé avec les autres son histoire sur la femme leader qu'elle admire, examinez les questions suivantes :

- Y a-t-il des thèmes, des conditions ou des situations similaires qui se sont répétés dans la plupart de ces histoires ? Quels genres d'événements ont amené ces femmes à entrer en action ?
- Quelles sont les qualités et les capacités communes à la plupart de ces femmes ?
- Est-ce que les caractéristiques de leadership se sont manifestées à la suite de défis à l'encontre de ces femmes, ou est-ce que ces caractéristiques existaient déjà ?
- Quel rôle ont joué les réseaux de soutien, les organisations et/ou les institutions ? Comment ont-ils aidé les femmes leaders à atteindre leurs objectifs ?
- Vous rappelez-vous comment vous avez relevé un défi au cours de votre vie ? Quelles qualités et capacités avez-vous utilisées ? Quel a été le rôle des réseaux de soutien pour vous aider à faire face à votre défi ? Quelles mesures avez-vous prises ?
- Les mesures que vous prenez pour résoudre un problème personnel ou social ont-elles toutes besoin d'être justifiées ? Les mesures prises par un leader devraient-elles refléter un ensemble de « valeurs plus élevées » ?
- Quelles caractéristiques de leadership pensez-vous avoir ? Quelles autres caractéristiques souhaitez-vous avoir ?
- Y a-t-il des contraintes familiales ou des exigences de la communauté qui aient entravé ou freiné votre potentiel à devenir une femme leader ?
- Citez quelques stratégies que vous utiliseriez pour circonvier ces entraves.
- Quelles mesures prendriez-vous pour vous encourager vous-même ou encourager les autres (amis - collègues - membres de votre famille) à entretenir les caractéristiques du leadership ?
- Éprouvez-vous une responsabilité personnelle lorsque vous abordez un quelconque problème social spécifique ?
- Vous qualifiez-vous comme étant une femme leader ? Pourquoi ?

- Les autres vous considèrent-ils comme un leader ?

Pour la semaine prochaine, rappelez-vous les caractéristiques de leadership que vous souhaitez promouvoir, et essayez de les concrétiser au moins une fois.

EXERCICE : LE GENRE FAIT-IL LA DIFFÉRENCE ?

Accordez approximativement 45 minutes à cet exercice.

Demandez à quelques volontaires du groupe de lire chacune un des cinq rôles des deux scènes ci-dessous. Examinez l'importance de la question genre telle qu'elle se manifeste dans la discussion des personnages, ainsi que la manière dont elle influence vos idées sur la position sociale, l'intégrité et le pouvoir de ces personnages. Les questions qui suivent ces conversations vous aideront à orienter votre débat.

Scène I

Personnages : Almaz, Insaf, Lena, Farah et la narratrice.

Narratrice : *C'est un après-midi de la semaine. Il fait chaud en ville. Quatre femmes sont assises à l'ombre d'un arbre. Insaf est la plus âgée d'entre elles. Aujourd'hui, c'est son soixantième anniversaire, et sa nièce Lena est en visite chez elle. Farah travaille pour Insaf dans son épicerie, et Almaz, qui participe aux affaires politiques locales et qui a été élue au conseil municipal de la ville, est la meilleure amie de Farah. Ces femmes sont en train de déjeuner en discutant.*

Almaz : *Insaf, ta nièce est si jolie et si séduisante ! Cela ne t'arrive jamais de regretter de ne pas avoir fondé une famille ?*

Insaf : *Bof ! Elle n'est pas si jolie ! Et je ne suis pas tellement vieille pour ne plus pouvoir fonder de famille ! Tu n'as qu'à demander à Farah. Des mères et des pères viennent tout le temps à mon magasin pour me proposer de rencontrer leurs fils... et ainsi de suite. J'ai choisi de ne pas me marier, et je préfère les choses ainsi !*

Lena : *Allez ma tante ! Tu es trop vieille maintenant pour te marier. Celui qui voudrait de toi ne pourrait être que laid et vieux, de toutes les façons.*

Almaz : *Ce n'est pas vrai, Lena. Ta tante est une femme riche. Je connais beaucoup d'hommes qui seraient heureux de l'avoir pour épouse. Tu aurais de la chance si tu avais autant de succès qu'elle.*

Lena : *J'ai bien peur de beaucoup ressembler à ma tante. Moi non plus je ne veux pas me marier. Les hommes sont une corvée, et ne font que manger et n'arrêtent pas de dépenser. Ils veulent avoir trop d'enfants. J'aime ma liberté. De plus, il me serait impossible de poursuivre mes études si je devais m'occuper d'un mari et d'enfants.*

Farah : *Tu es vraiment une jolie fille. Tes études doivent être ta première préoccupation. Regarde-moi. Je dois prendre soin de mon mari qui est malade. Je travaille dur au magasin de ta tante, et je pense que je fais du bon boulot.*

Insaf : *Bien sûr que tu fais du bon travail.*

Farah : *Mais je n'ai aucune chance de progresser, vu mon faible niveau d'instruction. Bien que je sache lire et écrire assez correctement pour travailler dans le magasin, je dois me contenter de là où je suis. Je suis bien sûr redevable à Insaf de m'avoir donné cet emploi et d'être si compréhensive lorsque je suis obligée d'écourter mes journées de travail ou de m'absenter pour prendre soin de mon mari.*

Almaz : *Ha la la ! Voilà tout ce que j'entends des femmes lorsqu'elles parlent des hommes et du travail. J'aime mon mari et j'adore mes deux filles. Avoir une famille et en prendre grand soin : c'est en cela que devrait consister la vie !*

Farah : *Ha Almaz ! Tu dis ça maintenant que tes filles sont jeunes. Attends qu'elles atteignent l'âge de se marier et de quitter la maison. Elles ne seront plus là pour s'occuper de toi dans tes vieux jours. Elles iront s'occuper de leur mari et de leurs propres enfants. Mon fils ? C'est un don du ciel !*

Almaz : *Mes filles sont un don du ciel pour moi aussi. Elles aident tellement à la maison ! Et quand mon mari s'absente pour rendre visite à ses parents et que je suis obligée d'inviter chez moi des officiels locaux pour discuter politique, elles les accueillent très aimablement.*

Lena : *Ha ha ! Es-tu en train de les former pour qu'elles suivent tes pas dans le domaine politique ?*

Almaz : *C'est possible... (soupir profond). Mais tu sais, la politique peut être très dangereuse. Je ne suis pas sûre de vouloir les voir faire l'expérience de ce que j'ai enduré pendant ma carrière politique. Le conseil municipal est un milieu hostile aux femmes.*

Insaf : *De toute façon Almaz, tu rêves. Tes filles n'obtiendront jamais les voix qui les mèneront au conseil municipal. Qui voterait pour elles ? Tu n'as gagné aux élections que parce que ton père était un héros de guerre. Les hommes ne voteraient pas pour elles, et les femmes ne voteront que comme leur mari leur diront de faire.*

Almaz : *Tu es trop vieux jeu, vieille femme que tu es ! Les temps changent. Tu verras. Il y a de fortes chances que mes filles contribuent à la vie politique. Elles ont plein d'idées sur les moyens de faire progresser le développement de la ville, surtout le monde des affaires !*

Farah : *Almaz, mon amie. Là, tu es en train de manquer de respect à une sage et belle femme. Assez de cette discussion. Allez, souhaitons à Insaf un joyeux anniversaire et beaucoup de joie et de prospérité pour l'année qui vient.*

Lena, Farah et Almaz : *Oui, oui, oui !*

Scène II

Personnages : Muhammed, Adnan, Amir, Faisal et le narrateur.

Narrateur : C'est un après-midi de la semaine. Il fait chaud en ville. Quatre hommes sont assis ensemble à l'ombre d'un arbre. Adnan est le plus âgé d'entre eux. Aujourd'hui, c'est son soixantième anniversaire, et son neveu Amir est en visite chez lui. Faisal travaille pour Adnan dans son épicerie, et Muhammed, qui participe aux affaires politiques locales et qui a été élu au conseil municipal de la ville, est le meilleur ami de Faisal. Ces hommes sont en train de déjeuner en discutant.

Muhammed : Adnan, ton neveu est très beau et si séduisant ! Cela ne t'arrive jamais de regretter de ne pas avoir fondé une famille ?

Adnan : Bof ! Il n'est pas si beau ! Et je ne suis pas tellement vieux pour ne plus pouvoir fonder de famille ! Tu n'as qu'à demander à Faisal. Des mères et des pères viennent tout le temps à mon magasin pour me proposer de rencontrer leurs filles... et ainsi de suite. J'ai choisi de ne pas me marier, et je préfère les choses ainsi !

Amir : Allez mon oncle ! Tu es trop vieux maintenant pour te marier. Celle qui voudrait de toi ne pourrait être que laide et vieille, de toutes les façons.

Muhammed : Ce n'est pas vrai. Ton oncle est un homme riche. Je connais beaucoup de femmes qui seraient heureuses de l'avoir pour époux. Tu aurais de la chance si tu avais autant de succès que lui.

Amir : J'ai bien peur de beaucoup ressembler à mon oncle. Moi non plus je ne veux pas me marier. Les femmes sont une corvée, et ne font que manger et n'arrêtent pas de dépenser. Elles veulent avoir trop d'enfants. J'aime ma liberté. En plus, il me serait impossible de poursuivre mes études si je devais m'occuper d'une femme et d'enfants.

Faisal : Tu es vraiment un beau garçon. Tes études doivent être ta première préoccupation. Regarde-moi. Je dois prendre soin de ma femme qui est malade. Je travaille dur au magasin de ton oncle, et je pense que je fais du bon boulot.

Adnan : Bien sûr que tu fais du bon travail.

Faisal : Mais je n'ai aucune chance de progresser, vu mon faible niveau d'instruction. Bien que je sache lire et écrire assez correctement pour travailler dans le magasin, je dois me contenter de là où je suis. Je suis bien sûr redevable à Adnan de m'avoir donné cet emploi et d'être si compréhensif lorsque je suis obligé d'écourter mes journées de travail ou de m'absenter pour prendre soin de ma femme.

Muhammed : Ha la la ! Voilà tout ce que j'entends des hommes lorsqu'ils parlent des femmes et du travail. J'aime ma femme et j'adore mes deux filles. Avoir une famille et en prendre grand soin : c'est en cela que devrait consister la vie !

Faisal : *Ha Muhammed ! Tu dis ça maintenant que tes filles sont jeunes. Attends qu'elles atteignent l'âge de se marier et de quitter la maison. Elles ne seront plus là pour s'occuper de toi dans tes vieux jours. Elles iront s'occuper de leur mari et de leurs propres enfants. Mon fils ? C'est un don du ciel !*

Muhammed : *Mes filles sont un don du ciel pour moi aussi. Elles aident tellement à la maison ! Et quand ma femme s'absente pour rendre visite à ses parents et que je suis obligé d'inviter chez moi des officiels locaux pour discuter politique, elles les accueillent très aimablement.*

Amir : *Ha ha ! Es-tu en train de les former pour qu'elles suivent tes pas dans le domaine politique ?*

Muhammed : *C'est possible... (soupir profond). Mais tu sais, la politique peut être très dangereuse. Je ne suis pas sûr de vouloir les voir faire l'expérience de ce que j'ai enduré pendant ma carrière politique. Le conseil municipal est un milieu hostile aux femmes.*

Adnan : *De toute façon Muhammed, tu rêves. Tes filles n'obtiendront jamais les voix qui les mèneront au conseil municipal. Qui voterait pour elles ? Tu n'as gagné aux élections que parce que ton père était un héros de guerre. Les hommes ne voteraient pas pour elles, et les femmes ne voteront que comme leur mari leur diront de faire.*

Muhammed : *Tu es trop vieux jeu, vieil homme que tu es ! Les temps changent. Tu verras. Il y a de fortes chances que mes filles contribuent à la vie politique. Elles ont plein d'idées sur les moyens de faire progresser le développement de la ville, surtout le monde des affaires !*

Faisal : *Muhammed, mon ami. Là, tu es en train de manquer de respect à un sage et bel homme. Assez de cette discussion. Allez, souhaitons à Adnan un joyeux anniversaire et beaucoup de joie et de prospérité pour l'année qui vient.*

Amir, Faisal et Muhammed : *Oui, oui, oui !*

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Les conversations qui se sont déroulées dans les deux scènes étaient-elles crédibles ? Quels aspects de chacune d'elles ne l'étaient pas ? Pourquoi ?

- Croyez-vous que la plus âgée des femmes (Insaf) peut encore se marier ? Pourquoi ? Croyez-vous que le plus âgé des hommes (Adnan) peut encore se marier ? Pourquoi ? Les facteurs pris en considération sont : l'âge, la situation financière, et/ou le sexe ? Le fait que Insaf ait dépassé l'âge d'avoir des enfants est-il important ?

- Quel conseil donneriez-vous à Lena, la nièce de Insaf, et à Amir, le neveu de Adnan à propos de l'équilibre à établir entre le mariage/la famille et les études/la vie professionnelle ? Votre conseil serait-il différent pour chacun d'entre eux ? Pourquoi ?

- Si vous étiez à la place d'Almaz, la politicienne, quel(s) moyen(s) tenteriez-vous pour être un modèle pour vos filles ? Quels conseils leur donneriez-vous pour qu'elles soient en même temps des leaders efficaces et des femmes ayant des principes ?

- Si vous étiez à la place de Muhammed, le politicien, quel(s) moyen(s) tenteriez-vous pour être un modèle pour vos filles ? Y a-t-il des leçons ou des exemples différents à transmettre aux filles plutôt qu'aux fils ?

- Les femmes et les hommes manifestent-ils des modèles ou des styles différents en matière de leadership ? Quels sont les forces et les inconvénients de chacun ? Y a-t-il des situations où les femmes sont de meilleures leaders que les hommes ? Y a-t-il des situations où les hommes sont de meilleurs leaders que les femmes ?

- De quelle façon les expériences vécues par les femmes pourraient-elles influencer les valeurs et les objectifs que ces dernières apportent à leur leadership ? Comment les expériences de la vie d'un homme influent-elles sur les valeurs et les objectifs dont ils marquent leur leadership ?

- Préférez-vous travailler sous les ordres d'un homme ou d'une femme ? Y a-t-il une différence entre les deux cas ? Pensez-vous que des directrices/femmes patrons seraient plus aptes à aborder les besoins et les inquiétudes des femmes ? Pourquoi ?

- Soutiendrez-vous une femme candidate politique dans votre communauté ? Pourquoi ? Pensez-vous qu'une politicienne est plus susceptible de répondre aux besoins des femmes, à leurs préoccupations ? Pourquoi ?

- Pensez-vous que le nombre de femmes dans une équipe de direction (par exemple : comité de gestion d'une école, conseil d'administration, conseil municipal) en influence la gestion ? Combien de femmes devrait-il y avoir pour que cela y change quelque chose ? 2 % ? 10 % ? 33 % ? 50 % ?... ou un autre pourcentage ? Pourquoi ?

"Une vision signifie plus qu'une simple fixation de but. Elle exige une image du bien, un idéal, et une idée de ce que sera le travail bien fait."

Extrait des « Éléments de base du leadership ».

3^e SÉANCE

QUELLE EST MA VISION ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Discuter ce qu'est une vision personnelle.
- Examiner de quelle manière un rêve ou une vision individuels peuvent motiver une femme à devenir leader.
- Découvrir le pouvoir de la formulation d'un fait concret ou d'une mission qui explique une vision personnelle.
- Examiner comment transformer une vision personnelle en mots et en action.

SUGGESTIONS POUR LA MÉDIATION

Lisez à haute voix l'histoire ci-dessous. C'est celle de la vision de Muhammad Yunus de la justice économique au Bangladesh, et qu'il a réalisée à travers les petits emprunts bancaires. Discutez au sein du groupe du problème financier identifié par M. Yunus chez la population pauvre, particulièrement les femmes, ainsi que sa vision afin d'y remédier. Après avoir répondu aux questions qui suivent le récit du Dr. Yunus, les participantes doivent partager leur propre vision pour opérer un changement. Cet exercice a pour but d'aider les participantes à formuler une vision personnelle.

Durant cet exercice, répartissez les participantes en groupes. Elles seront plus à l'aise pour partager, les unes avec les autres, leur vision personnelle (voir l'Annexe B pour davantage de tactiques de médiation).

« Je ne vois aucune raison pour qu'une personne au monde soit pauvre »

Muhammad Yunus : économiste

Muhammad Yunus a quitté les États-Unis pour le Bangladesh neuf mois après l'indépendance de sa patrie en 1971. Alors qu'il enseignait les sciences économiques à l'université de Chittagong, il voyait ses compatriotes souffrir à cause de la guerre et de la famine. Cette réalité a démolé sa croyance selon laquelle il pourrait résoudre les problèmes de son pays à partir de l'enceinte de son amphithéâtre, avec son doctorat américain. Il a donc décidé de discuter avec les habitants du village le plus proche de l'université afin de connaître leurs problèmes quotidiens.

Yunus a rencontré une femme qui fabriquait des tabourets en bambou, et c'est son problème à elle qui l'a amené à réexaminer les sources de la pauvreté. Cette villageoise n'avait pas l'argent nécessaire pour l'achat du bambou. Elle en empruntait chez un commerçant qui, en retour, lui achetait les tabourets au prix qu'il déterminait lui-même. Yunus était tenté d'offrir à cette femme les vingt cents dont elle avait besoin pour l'achat du bambou. Mais au lieu de cela, il a conçu un projet plus grand et a demandé à l'un de ses étudiants d'établir une liste de tous les villageois ayant besoin d'argent. À sa grande surprise, quarante-deux travailleurs avaient besoin d'un total de vingt-sept dollars pour vendre leurs articles à un prix raisonnable.

Yunus a prêté l'argent aux villageois en leur assurant qu'ils n'auraient à le rembourser que lorsqu'ils le pourraient. Leur enthousiasme au sujet de ce prêt l'a amené à vouloir les aider encore plus. Il a donc essayé de convaincre le directeur de la banque du campus à accorder des prêts aux villageois, mais sa demande a été rejetée car le directeur considérait les pauvres comme indignes de l'emprunt demandé.

Nullement découragé, Yunus a créé en 1983, avec quelques soutiens financiers et l'accord des autorités, la Grameen Bank qui a commencé à accorder des crédits professionnels aux pauvres, particulièrement aux femmes. Le fait de les convaincre d'accepter les prêts exigeait de la persévérance : un homme n'était même pas supposé aborder une femme en public. Au début, les femmes s'obstinaient à dire qu'elles n'avaient pas le sens des affaires et que la banque devait donc donner l'argent à leurs maris. Progressivement, Yunus a pu les convaincre d'emprunter l'argent par groupes de cinq afin de créer leurs propres petites affaires. Ces femmes ont ensuite encouragé leurs amies à en faire autant. Après avoir remboursé leurs crédits, elles ont reconnu qu'elles pouvaient dorénavant se prendre en charge et prendre soin de leurs familles.

Alors que les programmes d'aide et les ONG commencent ailleurs à s'inspirer de l'initiative de la Grameen, Yunus continue de rappeler aux sceptiques que : «La pauvreté n'a pas été créée par les pauvres... [mais] par les institutions que nous avons construites autour de nous. Nous devons retourner à nos planches à dessin et concevoir ces institutions de manière à ce qu'elles ne discriminent plus les pauvres comme elles le font maintenant. » La mission de Yunus pour éradiquer la pauvreté aujourd'hui est mise en

pratique à l'échelle mondiale. Il affirme : « C'est la responsabilité de toutes les sociétés d'assurer la dignité humaine à chacun de leurs membres... Nous parlons des droits de l'homme mais nous ne faisons pas de lien entre les droits de l'homme à la pauvreté... si nous créons des institutions capables d'octroyer des crédits professionnels aux pauvres afin de leur permettre de travailler en indépendants, ils connaîtront le même succès que nous avons eu au Bangladesh. Je ne vois aucune raison pour qu'une personne au monde soit pauvre. »¹²

Muhammad Yunus est le fondateur de la Grameen Bank. Aujourd'hui, la Grameen existe dans 36 000 villages du Bangladesh. Elle a 2,1 millions d'emprunteurs et emploie 12 000 personnes. Les programmes « Grameen-Style » sont en vigueur dans cinquante-six pays. Depuis les années 90, la Grameen s'est lancée dans des domaines autres que la banque, comme l'électrification, la prestation des services Internet et les télécommunications, qui font partie de son action pour le renforcement du pouvoir des villageois du Bangladesh.

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quelles circonstances ont inspiré à Muhammad Yunus la formulation de sa vision ? Quel est le problème immédiat qui affecte les pauvres et qu'il a cherché à aborder ?
- Quelle solution a-t-il identifiée ? Quelles convictions sur la nature humaine ont motivé Yunus ?
- Comment envisage-t-il son propre rôle pour la mise en application de cette solution ? De quelle qualité de leadership fait preuve Yunus afin d'éradiquer la pauvreté ? Pensez-vous qu'il a fait preuve d'un leadership fondé sur des principes ?
- Une femme aurait-elle atteint les mêmes objectifs que Yunus ? Pourquoi ? Qu'auriez-vous fait si vous vous étiez trouvée dans une situation similaire ?
- Parmi les déclarations de Yunus, y en a-t-il qui saisissent le problème, la solution et son propre rôle à lui dans ce qu'il propose ? La vision de Yunus est-elle indiscutable ? Pourquoi ?
- Est-ce que la vision de Muhammad Yunus change avec le temps ? Était-il important qu'elle change ?

12. Les informations concernant M. Yunus et la Grameen Bank sont extraites de « Muhammad Yunus, Grameen Bank », in Michael Collopy & Jason Gardner, ed. *Architects of Peace : Vision of Hope in Words and Images*, Navato, CA, New World Library, 2000, p. 77 et <http://www.grameen.org>

- Pensez-vous que la vision des crédits, telle qu'elle est conçue par Yunus, soit spécifique aux femmes ? Pourquoi ?
- À quelles capacités des femmes fait référence le scénario de la Grameen Bank ? Ces capacités aident-elles les femmes à s'éloigner de leurs rôles traditionnels ou de leurs connaissances de base ?
- Quel type de systèmes de crédit pourrait, non seulement aider à renforcer les capacités économiques des femmes, mais aussi à renforcer leur pouvoir d'action et à affirmer leur rôle dans leur communauté ?
- La formulation de la vision de Yunus a-t-elle aidé à rendre ses objectifs plus clairs ?
- Que signifie pour vous le mot « vision » ?
- Pourquoi la formulation d'une vision est-elle importante ?

EXERCICE : FORMULER UNE VISION PERSONNELLE

Accordez approximativement 45 minutes à cet exercice.

1. Constituez des équipes de deux ou trois personnes et soumettez-leur ce qui suit :
 - Identifier une situation, une condition ou un problème dans votre famille ou votre communauté que vous souhaiteriez changer.
 - Quels changements aimeriez-vous voir appliquer pour changer cette situation, cette condition ou ce problème ?
2. Chaque membre d'équipes décrit à ses coéquipières, en une ou deux minutes, la manière dont elle dirigerait ou, participerait à, la mise en application des solutions qu'elle a décrites.
3. Chaque participante formule par écrit (en une ou deux phrases) la vision de son propre rôle dans les changements nécessaires qu'elle a identifiés.
4. L'ensemble des participantes se reforme en cercle autour de la table. Commençant par la modératrice, chacune lit à haute voix sa propre formulation aux autres membres du groupe.

À la fin de cet exercice, la coordinatrice devrait ramasser les notes rédigées par les participantes. Assurez-vous que chacune d'entre elles a aussi noté son nom sur sa formulation car cela sera nécessaire pour la 7^e séance.

OBSERVATIONS

- Était-il difficile de formuler votre propre point de vue ?
- Cette formulation vous a-t-elle aidée à rendre plus claire vos propres objectifs ?
- Pensez-vous que votre vision changera avec le temps ? Pourquoi ?
- Comment vous sentiez-vous en écoutant les points de vue des autres membres du groupe ?
- Pourquoi est-il important de rédiger par écrit cette vision et/ou de l'exprimer à haute voix aux autres membres du groupe ?

DEUXIÈME PARTIE

COMMUNIQUER AVEC LES AUTRES

Au cours des séances précédentes, nous avons vu une importante qualité du leader, à savoir son aptitude à communiquer efficacement un message ou une vision. La femme qui est venue chercher de l'aide auprès de Asma Khader a efficacement transmis son inquiétude au sujet de sa famille, et même si Khader n'a plus revu cette femme, ses mots ont joué un rôle majeur pour essayer de changer les lois de son pays de telle manière à ce qu'elles puissent mieux protéger les femmes. Le succès du plan économique de Muhammad Yunus dépendait de son aptitude à rendre sa vision personnelle compréhensible et à la faire apprécier par les villageoises ainsi que par les autorités officielles.

Les exercices de cette partie ont pour but d'explorer les composantes de la parfaite communication, de la négociation et de l'écoute qui peuvent améliorer les aptitudes d'un leader. Le travail d'équipe, la collaboration et les partenariats exigent tous une communication habile entre les individus. Les récits et les questions de cette partie démontrent que l'écoute, la négociation et les compromis efficaces nécessitent un certain talent afin de tirer parti des différences et des diversités de façon mutuellement bénéfique.

"Mener c'est communiquer. Pour que le leadership puisse exister, nous avons besoin d'au moins deux personnes qui, d'une certaine façon, établissent un contact entre elles. Personne ne peut mener isolé. Le leadership est donc une des propriétés de la communication. La manière de mener est en étroite relation avec la manière de communiquer."

Extrait des « Éléments de base du leadership ».

4^e SÉANCE

COMMENT DEVONS-NOUS COMMUNIQUER ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Démontrer l'importance de la communication pour un leadership efficace.
- Examiner les manières dont on peut être persuasives lorsqu'il s'agit de motiver, d'instruire ou de négocier avec les autres.
- Définir la nature du compromis (ou comment trouver un terrain d'entente), et en discuter les avantages et les inconvénients.
- Analyser les styles personnels des participantes en matière de communication.

SUGGESTIONS POUR LA MÉDIATION

Lisez à haute voix le texte ci-dessous écrit par Marian Wright Edelman. Examinez les stratégies qu'elle utilise afin de persuader ses lecteurs à joindre leurs efforts pour la protection des enfants aux États-Unis. Les questions qui suivent serviront à orienter le débat du groupe. Ensuite, vous trouverez un exercice conçu pour analyser les stratégies individuelles en matière de communication.

Vous souhaiterez peut-être répartir le groupe en de petites équipes afin de stimuler une discussion plus approfondie sur le sujet. Voir l'Annexe B pour plus d'informations sur cette méthode de médiation.

« Je me fais du souci et je suis disposée à servir »

Marian Wright Edelman : activiste des droits de l'enfant

Fonder un mouvement est une entreprise extrêmement difficile. Décourageante. Incertaine. Cela demande une forte persévérance. De profondes résolutions intimes. Un engagement inébranlable envers une vision sincère. Un esprit de lutte et une prise de risques. Cela exige de la discipline, de la concentration, une planification à long terme, une volonté d'agir rapidement et de saisir le bon moment, ainsi qu'une aptitude à supporter l'ambiguïté et la difficulté.

Fonder un mouvement en faveur des enfants nécessite une ouverture sur de nombreux différents types de personnes ayant des besoins, des approches, des intérêts et des talents différents, sans pour autant perdre de vue le but suprême : « Leave No Child Behind » (ne laisser aucun enfant derrière). Cela nécessite une assiduité et une volonté de fer pour continuer à aller de l'avant, pendant que les autres crient d'arrêter, créent des séries d'obstacles, font preuve de mauvaise volonté ou nous dénoncent sans arrêt comme étant politiquement peu réalistes.

Les mouvements ne se fondent pas en un jour. Ils prennent du temps. Leur éclosion est le résultat de plusieurs graines semées dans plusieurs endroits, par plusieurs personnes au fil du temps, ainsi que de plusieurs griefs ignorés et dont on ne s'est pas occupé, qui ont couvé, bouillonné et débordé.

Fonder un mouvement en faveur des enfants nécessitera un nombre important de leaders-serviteurs efficaces, de tous âges, de toutes races et disciplines, jouant leur rôle : chacun de nous essayant de compléter et non pas de copier ou de réinventer le rouage, de collaborer et non pas de se faire concurrence, de servir les enfants et non pas uniquement nous-mêmes, nos organisations ou nos intérêts politiques.

Nous devons nous tenir nous-mêmes pour responsables, et en tenir aussi les autres. Nous ne devons pas laisser les mots remplacer les actions, ni couvrir les politiques qui font du mal aux enfants. Les personnes qui promettent de « ne laisser aucun enfant derrière » mais qui n'agissent pas en conséquence, ou qui promeuvent des politiques et des budgets qui laissent tellement d'enfants derrière doivent être interpellées. La mise à l'épreuve de toute personne qui promet de « ne laisser aucun enfant derrière » est vérifiée si l'écart entre les riches et les pauvres et entre les vulnérables et les puissants est réduit plutôt qu'élargi. Les enfants ne peuvent être ni nourris, ni logés, ni éduqués sur des promesses. Les enfants affamés, sans abri, qui essaient de s'instruire dans des écoles délabrées et qui ont besoin de structures d'accueil et de soins médicaux doivent être protégés. Nous devons faire éclater la vérité dans tous les partis politiques, à tous les niveaux du gouvernement et dans chaque secteur de la société américaine jusqu'à ce que nos jeunes puissent grandir en pleine santé, non violents, respectueux, cultivés et en sécurité.

Un enfant naît dans la pauvreté toutes les quarante-quatre secondes ; il naît sans assurance maladie toutes les minutes ; il est victime de négligences et de mauvais traitements toutes les onze minutes et il est tué par arme à feu toutes les deux heures

vingt minutes. Ces faits ne sont pas des faits de Dieu. Ce sont nos choix moraux et politiques en tant que nation et en tant que citoyens. Nous devons changer ces faits avec un sens d'urgence extrême et une volonté de fer. Chaque jour que nous laissons passer est un jour supplémentaire où des revolvers tuent dix enfants, où cent quatre-vingt-six enfants sont arrêtés pour des crimes violents et où deux mille neuf cent onze enfants abandonnent leurs études.

Le Dr. King et M. Gandhi ne vont pas revenir pour fonder un mouvement en faveur de nos enfants. Nous pouvons le faire et nous devons le faire. Et si nous faisons de notre mieux, Dieu fera le reste.¹³

Marian Wright Edelman, la première femme noire à être admise au Mississippi Bar, a commencé sa carrière de leader des droits civiques aux États-Unis, dans les années 60, aux côtés du Dr. Martin Luther-King et d'autres. Elle est fondatrice et présidente du Fonds pour la défense des enfants, une organisation qui se consacre à assurer aux enfants un démarrage dans la vie qui soit sain, sûr, équitable et moral, avec le soutien de communautés chaleureuses et de parents affectueux.

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- À votre avis, quel était l'objectif de Marian Wright Edelman en écrivant ce texte ?
- Pensez-vous qu'elle soit une communicatrice efficace ? Pourquoi ?
- Quel est l'effet des statistiques qu'elle cite ?
- Quelles stratégies utiliseriez-vous pour communiquer les mêmes messages à d'autres personnes ?
- Pouvez-vous citer une phrase, un slogan ou un discours que vous estimez puissant et enthousiasmant ?
- Est-ce que les technologies modernes, telles que Fax, e-mail, sites Web aident à transmettre un message à une audience plus large ? Si oui, quel serait votre plan ?

13. Extrait de Marian Wright Edelman, « Hold My Hand : Prayers for Building a Movement to Leave No Children Behind ».

EXERCICE : COMMUNIQUER A TRAVERS LES DIFFÉRENCES

Accordez approximativement 45 minutes à cet exercice.

Le décret d'un gouverneur au Soudan interdit aux femmes de travailler dans les lieux publics

En septembre 2000, le Gouverneur de Khartoum, Majzoub Al-Khalifa a décrété l'interdiction aux femmes de travailler dans plusieurs lieux publics, affirmant que cette interdiction fera respecter la femme. Ce décret interdit particulièrement le travail des femmes dans les stations-service, les hôtels et les restaurants.¹⁴

Scénario

Une activiste des droits des femmes à Khartoum est scandalisée par ce décret et décide de se prononcer contre. Elle obtient par l'intermédiaire d'une amie un rendez-vous avec un haut responsable député du ministère de l'emploi et de la réforme administrative. Elle essaye de le persuader de se prononcer lui aussi contre le décret. Ce responsable député est marié et père de deux jeunes filles, et est concerné par le problème car il pense à la carrière professionnelle de ses filles, mais uniquement dans le cadre d'une société dont les lois respectent l'islam.

1. Formez des équipes de trois personnes : la première jouera le rôle de l'activiste, la seconde celui du député, et la troisième suivra la conversation entre ses coéquipières et notera leurs observations.

2. Jouant leur rôle respectif, « le député » et « l'activiste » tiennent une discussion de cinq à dix minutes durant lesquelles « l'activiste » défend son point de vue et essaye de convaincre « le député » de se prononcer contre le décret.

3. Pendant ce temps, l'observatrice prend les notes suivantes :

- Quels sont les styles de communication ?
- Quelle est la stratégie de l'argumentation utilisée ?
- Est-ce que chacune écoute bien l'autre ?
- Est-ce que les réponses aux arguments sont bien ciblées ?

14. Ce fait est réel. Voir

<http://www.cnn.com/2000/WORLD/africa/09/05/sudan.women.ap/>

- Sont-elles capables de trouver un terrain d'entente ?

4. Le groupe se reforme à nouveau autour de la table. Chaque observatrice rend compte de ses observations personnelles.

5. Si le temps le permet, demandez à plusieurs paires de rejouer leur rôle devant l'ensemble du groupe, à la lumière de ce qu'elles ont appris de l'exercice et de la discussion.

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Question à adresser aux « activistes » et aux « députés » : était-il difficile de soutenir la position de la personne dont vous jouiez le rôle ? Pourquoi ?

- Dans votre équipe, l'« activiste » et le « député » écoutaient-elles/entendaient-elles ce que disait l'autre ?

- Quels hypothèses ou stéréotypes ont influencé le discussion entre l'activiste et le député ?

- L'activiste et le député de votre équipe ont-elles essayé chacune d'enseigner quelque chose à l'autre, ou d'instruire l'autre afin de la convaincre de sa propre position ? « Éduquer » est-il différent d'« argumenter » ? Pourquoi ?

- Quel genre d'informations fondées sur des faits aiderait à rendre la communication de l'activiste plus efficace ?

- Dans quelles situations, le leader devrait-il « éduquer » les autres ? Connaissez-vous des exemples où des leaders ont utilisé cette stratégie de manière constructive ?

- Les objectifs de l'activiste et du député étaient-ils vraiment différents ? Si leurs objectifs étaient les mêmes, quels étaient-ils ?

- Pouvait-il y avoir un compromis entre l'activiste et le député ? Si oui, lequel ? Si non, pourquoi ?

- Était-il raisonnable de s'attendre à ce qu'il y ait un terrain d'entente entre le député et l'activiste ? Pourquoi ?

- Trouver un terrain d'entente devrait-il être l'objectif d'un bon leader ? Est-il toujours possible d'arriver à un terrain d'entente ? Est-ce toujours louable ? Pourquoi ?

- Mis à part votre rôle pendant l'exercice, que diriez-vous à la place du député et à celle de l'activiste pour être persuasive ?

OBSERVATIONS

- Comment vous êtes-vous sentie « dans la peau » d'un autre personnage ?
Qu'avez-vous appris ?
- Quel était votre sentiment en tant qu'observatrice prenant des notes pendant l'exercice ?
- Avez-vous été surprise par quelque chose que vous auriez entendu ?

"Le leadership horizontal place au premier plan l'opposition d'individus qui se respectent mutuellement et qui respectent les opinions des autres, même lorsqu'elles diffèrent... Il nous faut dépasser nos préjugés, mettre de côté nos antipathies, éviter les jugements sévères, accepter la diversité, contrôler nos fureurs, évaluer le côté positif des autres, reconnaître leurs talents et pardonner."

Extrait des « Éléments de base du leadership ».

5^e SÉANCE

COMMENT POUVONS-NOUS SERVIR DES INTÉRÊTS DIFFÉRENTS ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Examiner la différence entre tolérer et soutenir la diversité humaine.
- Discuter de la force morale et politique de peuples différents mais qui défendent une cause commune.
- Analyser la manière dont des individus appartenant à des milieux éducatif, économique et culturel différents travaillent ensemble sur une campagne, ainsi que les limites existant d'une telle action.

SUGGESTIONS DE MÉDIATION

Lisez à haute voix le compte rendu suivant, quant aux efforts de Mairead Corrigan Maguire et Betty Williams, afin d'instaurer la paix en Irlande du Nord. Discutez au sein du groupe des éventuels compromis, négociations et étapes par lesquels elles sont passées afin d'englober des points de vue différents qui ont couronné leur activisme de succès.

Ceci est un sujet vaste et important. La tactique de médiation en "Fishbowl" ("bocal à poisson") donnera peut-être de meilleurs résultats : faites en sorte qu'une petite équipe de volontaires tiennent une discussion animée sur le sujet, et élargir ensuite la discussion au niveau du groupe. (Voir l'Annexe B pour plus de détails).

« Récolter les fruits de la paix et de la justice »

Mairead Corrigan Maguire et Betty Williams : activistes de la paix

La lutte de l'Irlande pour son indépendance remonte au Moyen Âge, quand elle a été conquise et plus tard colonisée par les Anglais, dont le règne sur la majorité catholique irlandaise a été caractérisé par le préjudice, la discrimination et la négligence qui ont mené à la pauvreté et à la famine. En 1921, les révolutionnaires irlandais ont finalement gagné du terrain : un traité leur accordait l'indépendance. Selon les termes de ce traité, six comtés à majorité protestante, situés au nord du pays, devaient rester sous le règne de la Grande-Bretagne. Malgré le soutien de la majorité protestante à la présence anglaise dans le nord du pays, la nouvelle République irlandaise a continué à considérer cette division comme provisoire. C'est ce que pensaient aussi les catholiques du Nord. Au cours des dernières décennies, la violence sectaire entre catholiques et protestants en Irlande du Nord a eu pour résultat plus de 3 000 morts, dans un pays qui ne compte pas plus de deux millions d'habitants.

Sur cette toile de fond historique, Mairead Corrigan Maguire et Betty Williams ont été toutes les deux touchées par une tragédie qui devait transformer leur vie : le 10 août 1976, deux neveux et une nièce de Mairead Corrigan Maguire ont été tués au coin d'une rue de Belfast, percutés par la voiture d'un membre armé de l'IRA sur lequel avait tiré une patrouille anglaise.

Après cette tragédie, Maguire, catholique, est apparue à la télévision pour dénoncer la violence de l'IRA. Betty Williams, d'origine religieuse mixte et témoin de l'accident, a immédiatement fait circuler une pétition et réuni 6 000 signatures afin de dénoncer la mort des enfants. Deux jours plus tard, elle est aussi passée à la télévision pour présenter sa pétition. Aux funérailles des enfants, Mairead Corrigan Maguire et Betty Williams, affligées et enragées par cette violence gratuite, ont décidé de joindre leurs efforts et de se battre pour la paix. Elles ont adhéré à l'association « Women For Peace », devenue plus tard « Peace People Organization ».

Pendant un mois, l'organisation a mobilisé 30 000 femmes, protestantes et catholiques, pour une marche à travers les rues de Belfast. Bien qu'elles soient accusées de collaboration avec l'ennemi et physiquement menacées, Mairead Corrigan Maguire et Betty Williams n'ont pas arrêté de lutter, et ont attiré à leur cause plusieurs nouveaux adeptes. Ces derniers se sont joints à ce mouvement pour la paix car ils sentaient qu'ils défendaient le même objectif. Tous les participants à cette marche ont compris, d'une part, que l'espoir d'en finir avec cette violence était leur objectif commun, et d'autre part, que les peuples des deux parties du conflit étaient confrontés à la pauvreté et au manque d'autonomie politique et de liberté civile à cause des lois d'exception de l'Irlande du Nord.

Mairead Corrigan Maguire et Betty Williams sont devenues mondialement connues et ont reçu le Prix Nobel de la Paix en 1977. Williams a finalement quitté Belfast pour les États-Unis, mais Maguire a persévéré dans sa lutte en essayant d'amener les groupes en conflit autour d'une table de négociation. Marginalisée pendant les années 80 et 90

par ceux qui considéraient sa réaction contre l'injustice comme une simple rage, elle a néanmoins continué à transmettre son message de paix et de non-violence bien avant que l'accord de paix ne soit signé en 1998.

Comme l'a expliqué Maguire: «Je crois que l'espoir d'un avenir meilleur dépend de l'aptitude de chacun de nous à garder la non-violence dans son esprit et dans son cœur, et à développer de nouvelles structures qui ne soient pas violentes. Certains prétendraient que cela est trop idéaliste. Personnellement, je pense que c'est au contraire très réaliste. Je suis convaincue que l'humanité est en train d'évoluer à très grands pas vers une véritable prise de conscience. Pour ceux qui disent que cela n'est pas réalisable, rappelons que l'humanité a aboli l'esclavage. Notre tâche consiste seulement en l'abolition de la guerre et de la violence... Pour récolter les fruits de la paix et de la justice dans l'avenir, nous devons tous semer les graines de la non-violence, ici et maintenant, dans le présent ».¹⁵

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quels événements ont poussé Mairead Corrigan Maguire et Betty Williams à rechercher une solution au conflit existant en Irlande du Nord ?
- Quelles méthodes ont-elles utilisées pour essayer de résoudre ce conflit ? Pourquoi ont-elles choisi ces méthodes ?
- Quelle valeur donnez-vous au type de leadership manifesté par Maguire et Williams ? Comment envisagez-vous le fait qu'elles soient des femmes : cela a-t-il favorisé ou plutôt entravé leur action ?
- Quels objectifs avaient en commun les catholiques et les protestants de l'Irlande du Nord ? Quel impact a eu leur travail en commun sur leur aptitude à atteindre leurs buts ?
- Quelles croyances ont motivé Maguire à persister dans sa lutte pour la paix dans un pays où le fait de combattre l'adversité semble impossible ?
- Est-ce que le fait d'avoir des objectifs communs aide les peuples à surmonter les différences qui les séparent ? Pourquoi ?
- Avez-vous déjà travaillé avec des personnes alors que des différences vous séparaient ? Si oui, comment avez-vous utilisé et abordé vos différences ?
- Préférez-vous admettre les différences existantes entre vous-même et les autres, ou avez-vous tendance à les ignorer et à garder le silence à leur

15. L'information provient de <http://www.wagingpeace.org/hero/mairead-corrigan-maguire.html>, extrait de Mairead Corrigan Maguire avec John Pear, S.J., ed., *The Vision of Peace, Faith and Hope in Northern Ireland*, Maryknoll, NY, Orbis, 1999.

propos ? Pourquoi ? Quel est le résultat de ces deux stratégies et comportements ?

- Que signifie pour vous les mots : « diversité » et « négociation » ?

ACTIVITÉS DU GROUPE : VAINCRE L'ADVERSITÉ

Accordez approximativement 1 heure à cet exercice.

1. Identifiez ensemble un projet imaginaire et réalisable que le groupe aimerait étudier.
2. Discutez et essayez de parvenir à un consensus à propos d'une « communauté » (par exemple une communauté professionnelle, ou des membres d'une communauté comprenant différentes minorités ethniques, de générations ou de genres) avec laquelle des participantes de l'atelier ont gardé des contacts ou avec laquelle elles partagent certaines ressemblances.
3. Examiner les manières dont la participation de cette « communauté » pourrait être bénéfique au projet du groupe.
4. Citez des stratégies pouvant amener cette « communauté » à améliorer la compréhension les uns des autres. Comment le groupe pourrait créer un environnement mutuellement favorable, évaluer les résistances de chacun et exécuter un travail en collaboration ?

"Nous devons apprendre à considérer les autres comme des êtres humains à part entière, résolus à bien faire. Nous devons nous convaincre qu'ils veulent apprendre dans le but de devenir meilleurs, et qu'ils veulent travailler, non pas essentiellement pour d'éventuelles récompenses ou gloire, mais pour le concept du travail en soi. L'idéal serait que les hommes et les femmes deviennent partenaires dans la définition et la réalisation d'objectifs qui profiteraient à tous... Un tel partenariat est possible, et tout doit être tenté afin de construire les structures sociales, économiques et politiques qui nous mèneront vers une vie dynamique et fructueuse."

Extrait des « Éléments de base du leadership ».

6^e SÉANCE

COMMENT RENFORCER MUTUELLEMENT NOTRE POUVOIR D'ACTION ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Analyser la signification du renforcement du pouvoir d'action.
- Discuter de la valeur à long terme du renforcement du pouvoir d'action.
- Examiner la manière dont un leader peut renforcer le pouvoir d'action des autres.
- Partager les stratégies personnelles des participantes dans le but de renforcer le pouvoir d'action des autres.

SUGGESTIONS POUR LA MÉDIATION

Lisez à haute voix l'histoire ci-dessous relative aux efforts de Sakena Yacoobi pour assurer l'instruction, la formation et le renforcement du pouvoir d'action de ses compatriotes afghans qui se trouvaient dans des camps de réfugiés au Pakistan. Discutez au sein du groupe ses stratégies pour multiplier ses efforts afin que l'impact en soit plus large et plus durable. L'activité de groupe qui suit est destinée à examiner le pouvoir des intentions positives et de la communication au sein des membres d'un groupe.

La méthode question-réponse serait utile dans cette séance. La modératrice pourrait se concentrer sur les quatre dernières questions qui suivent le texte pour élargir davantage la discussion et encourager les participantes à réfléchir et à parler d'elles-mêmes et de leurs propres expériences. (Voir l'Annexe B pour plus d'informations).

« Travaillez avec les gens, aidez les gens à apprendre »

Sakena Yacoobi : éducatrice

Sakena Yacoobi a quitté l'Afghanistan, aux débuts des années 70, afin de poursuivre ses études de médecine dans une université des États-Unis. Plus tard, elle a obtenu son doctorat en Santé publique. À des milliers de kilomètres de son pays natal, Yacoobi n'a cessé de s'intéresser et de suivre avec une inquiétude croissante les troubles politiques qui régnaient en Afghanistan. Lorsqu'en 1980, l'URSS a envahi son pays, elle a perdu tout contact avec sa très nombreuse famille. Consciente des difficultés que la plupart des Afghans devaient affronter, Sakena Yacoobi a eu l'idée de collecter des fonds, des habits et des produits de première nécessité afin de les leur envoyer. Elle a fait équipe avec d'autres étudiants étrangers originaires d'Asie et du Moyen-Orient afin de porter secours à ses compatriotes qui essayaient de survivre dans les camps de réfugiés. En même temps, elle pressait les services américains de l'immigration pour qu'ils accordent l'asile politique à ses parents.

En 1988, Sakena Yacoobi est arrivée à installer sa famille, saine et sauve, aux États-Unis, mais son inquiétude pour les autres Afghans a persisté. Après quatre années, Sakena Yacoobi, qui avait entre-temps commencé à enseigner dans une université américaine, a décidé de démissionner de son poste afin de travailler dans les camps de réfugiés au Pakistan. Elle sentait qu'il était temps d'utiliser ses compétences pour renforcer le pouvoir d'action de ses compatriotes par le biais de l'instruction. Arrivée au camp, elle a trouvé ses habitants en proie à la pauvreté et à un profond désespoir. Elle était déterminée à leur fournir l'instruction et la formation qui les aideraient à reconstruire leur pays.

Sakena Yacoobi est devenue la coordinatrice du Programme d'instruction féminine du Comité international de secours aux réfugiés afghans. Elle a conçu des projets de formation pour les enseignants afin de leur apprendre à renforcer les compétences d'apprentissage de leurs étudiants à l'intérieur et à l'extérieur des classes de cours. Au lieu de compter sur l'apprentissage à travers la mémorisation, les programmes mettaient plutôt en valeur la recherche indépendante et l'analyse. Les quinze premières femmes formées ont à leur tour formé cinquante autres formatrices qui, de même, en ont formé d'autres, et ainsi de suite, jusqu'à ce que le chiffre des femmes formées dépasse les 3 000. Sakena Yacoobi s'intéressait particulièrement aux filles afghanes qui souffraient de privations terribles dans les camps. Elle déployait tous ses efforts afin d'accroître le nombre de filles scolarisées dans vingt-cinq écoles régionales pour filles. Ces efforts ont mené à l'augmentation de ce nombre qui est passé de 3 000 à 15 000 filles en l'espace d'un an seulement.

Avec deux de ses collègues, Sakena Yacoobi a fondé en 1995 l'Afghan Institute of Learning (AIL) (Institut afghan d'apprentissage) à Peshawar au Pakistan. Sa vision était ambitieuse : concevoir et mettre en application des programmes qui pourraient améliorer la qualité de l'enseignement à tous les niveaux et pour tous les réfugiés afghans. Au cours de sa première année d'existence, cet institut a organisé quatre séminaires auxquels n'ont assisté que vingt enseignants. L'année suivante, cent personnes ont été

formées. Aujourd'hui, ce sont plus de trois mille personnes qui ont bénéficié de ces cours de formation. Afin que l'approche des problèmes qui concernent les femmes dans les camps soit meilleure, des ateliers spéciaux ont été organisés pour aborder les thèmes des droits de l'homme, de la violence à l'égard des femmes et de l'éducation à la santé.

Aujourd'hui, les réfugiés afghans ont peu de chances de se voir octroyer des diplômes de la part des universités pakistanaises. Le rêve de Sakena Yacoobi maintenant est la création de cours universitaires accrédités en informatique, en sciences de la santé et en psychologie, et l'établissement d'un système éducatif par Internet pour mieux fournir les compétences nécessaires à la création d'une société afghane saine et prospère. De plus, elle espère qu'un jour, des programmes scolaires seront étendus aux femmes vivant à l'intérieur même de l'Afghanistan.

Lorsqu'on lui a demandé ce qui la motivait à renforcer le pouvoir des autres, Sakena Yacoobi a répondu : « Quand vous donnez une part de vous, donnez la meilleure. Travaillez avec les gens et aidez les gens à apprendre. J'essaie d'aider les gens à devenir autosuffisants à travers la participation communautaire... De cette manière, les Afghans pourront s'en sortir. « S'en sortir » veut dire libérés et libres de dire ce qu'ils ont à dire... C'est de cette manière que je suis en train de contribuer à la reconstruction de notre pays... »¹⁶

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quels sont les liens et les sentiments qui rattachent Sakena Yacoobi aux personnes dont elle cherche à renforcer le pouvoir d'action ?
- Quelle leçon tire-t-elle de ses partisans ? De quelle manière la guident ses besoins ?
- Comment Yacoobi tire-t-elle avantage de ses expériences et de sa formation ?
- Quels sont ses buts à court terme ? Quelle est sa vision à long terme ?
- Pourquoi l'apprentissage à travers la recherche personnelle et l'analyse est-il souligné ? Quels sont les avantages et les inconvénients de cette approche ?
- Comment Sakena Yacoobi transmet-elle ses idées et/ou sa vision ?
- De quelle façon est-ce que la méthode pédagogique qu'elle utilise renforce le pouvoir d'action des femmes, et celui des Afghans en général ?

16. Extrait de documents envoyés par Sakena Yacoobi et d'une interview téléphonique conçue avec elle par WLP le 14/12/00.

- Que signifie pour vous le renforcement du pouvoir d'action ?
- Pensez-vous que votre pouvoir d'action est renforcé ? De quelle manière pourriez-vous le renforcer davantage ?
- Comment renforcez-vous, ou pourriez renforcer le pouvoir d'action des autres ? Pourquoi ? Quelles stratégies utiliseriez-vous ?
- Le renforcement du pouvoir des autres est-il une composante du parfait leadership ? Pourquoi ?

ACTIVITÉS DE GROUPE : RENFORCER LE POUVOIR D'ACTION DES AUTRES

Consacrez environ 1 heure à cet exercice.

1. Cet exercice est destiné à offrir une brève introduction à la manière de renforcer chacune le pouvoir d'action de l'autre, à travers l'échange de remarques et d'impressions. La coordinatrice ou un membre du groupe se charge d'en chronométrer la durée. Dès que le top chrono est donné, chaque participante se trouve une partenaire.

2. Pendant cinq minutes, les partenaires de chaque paire se parlent. Chacune doit répondre aux questions ci-dessous. Elles peuvent procéder réponse après réponse, à tour de rôle, ou répondre aux trois à la suite :

- citez quelque chose qui vous plaît particulièrement chez votre partenaire (ses idées, sa façon de travailler, d'écouter, de parler...).
- décrivez une activité que vous souhaiteriez avoir avec votre partenaire ou quelque chose que vous souhaiteriez apprendre d'elle.
- donnez à votre partenaire un conseil qui pourrait lui être utile.

3. Au bout de cinq minutes, la personne chargée du chrono demande aux autres participantes de changer de partenaire et de répéter l'exercice.

4. Après que chacune a répété l'exercice avec quatre partenaires, le groupe se reforme à nouveau pour discuter des exercices et examiner les questions suivantes :

- Qu'avez-vous trouvé de difficile et de facile dans l'exercice ?
- Avez-vous reçu une information particulièrement intéressante ou utile de la part de vos partenaires ? Si oui, quelle était-elle ? Pourquoi cette information vous a-t-elle plu ? Était-ce la manière dont elle a été exposée ou son contenu qui vous a plu ?

- Est-ce que l'exercice vous a aidée à en apprendre un peu plus sur les participantes à l'atelier ?
- Est-ce que cet exercice a suscité la confiance entre vous ? Est-ce que la communication était facile et franche ? Pourquoi ?
- Est-ce que cet exercice vous a aidée à mettre en valeur les sentiments que vous aviez à l'égard du groupe en général ? Pourquoi ?

TROISIÈME PARTIE

DÉVELOPPER DES PARTENARIATS D'APPRENTISSAGE

Dans un partenariat ou une organisation d'apprentissage, le résultat atteint par les participantes au partenariat ou à l'organisation reflète leurs idées et leurs activités collectives. Les interactions des participantes débouchent sur une réflexion, une évaluation et un savoir qui accélèrent la visée des objectifs de tous. Lorsque des participantes hautement motivées sont impliquées dans leur travail, l'information est échangée horizontalement, les résultats sont plus tangibles et le leadership et l'apprentissage s'effectuent à travers un consensus et des objectifs communs.

Dans les exercices qui vont suivre, les récits font état des expériences de certaines associations. Elles servent de modèle positif pour le nouveau genre de leadership féminin. Dans les deux dernières séances, les participantes auront l'occasion de travailler par équipe pour fixer les buts et examiner les structures administratives et les activités des organisations qu'elles auront imaginées, en se fondant sur les concepts appris tout au long des séances de l'atelier. Afin de les aider à se préparer au dernier exercice, les participantes devraient commencer, dès les premières séances de cette troisième partie, à identifier leurs critères pour la création d'une association.

"L'apprentissage en équipe implique le type de dialogue qui permet la synergie, c'est-à-dire une coordination, une union et un sens de coopération dont les résultats sont meilleurs que ceux engendrés par le travail individuel. La synergie, bien sûr, ne veut pas dire que chacun doit être d'accord sur toute chose. Elle signifie plutôt que, du fait que les membres du groupe aient appris à s'évaluer et à se respecter les uns les autres, ils sont donc capables de participer au processus qui leur permettra d'atteindre des résultats communs que chacun considérera comme lui étant propres."

Extrait des « Éléments de base du leadership ».

7^e SÉANCE

COMMENT DÉCOUVRIR DES OBJECTIFS COMMUNS ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Examiner les stratégies qui permettent de découvrir un objectif commun aux membres d'un groupe ou d'une association.
- Déterminer les moyens permettant d'atteindre une vision commune à travers un processus de participation.
- Examiner comment des associations peuvent partager leur vision avec d'autres associations afin d'élargir le nombre de leurs partisans.

SUGGESTIONS POUR LA MÉDIATION

Lisez à haute voix l'histoire ci-dessous au sujet d'une campagne menée par des femmes pauvres qui travaillent en indépendantes au ramassage des ordures à Ahmedabad en Inde, dans le but d'améliorer leur situation économique. Discutez ensuite au sein du groupe la manière dont ces femmes éboueurs ont pu identifier une vision commune et la rendre réelle.

Pour cette séance, les méthodes de médiation telles que les jeux de rôle et la conception de dessins ou de bandes dessinées pourraient rapprocher davantage les participantes de la situation des femmes en Inde. Ces tactiques pourraient aussi susciter d'intéressantes discussions parmi les participantes. (Voir l'Annexe B pour plus de détails)

« La campagne des Sœurs de la Santé, Arogya Bhaginis »

En Inde, plus de 94 % de la force ouvrière féminine travaille en indépendance et subit des privations accentuées par la vulnérabilité de la condition économique et sociale des femmes. Parmi ces dernières, sont celles qui fournissent des services tels que pousser des charrettes, effectuer les tâches ménagères et ramasser les ordures.

En 1994, Self Employed Women's Association (SEWA), reconnue en tant que syndicat depuis 1972, a lancé une campagne pour essayer de répondre aux besoins des femmes éboueurs travaillant en indépendantes, dont la plupart est extrêmement pauvre et analphabète. SEWA a démarré sa campagne après s'être entretenue avec d'autres femmes et leaders locaux. Après plusieurs réunions tenues dans le village et les quartiers avoisinants, elles sont arrivées à la conclusion suivante : il fallait relever trois défis-clés pour améliorer la situation des femmes éboueurs, à savoir : 1- Améliorer la rémunération occasionnelle et dérisoire des femmes éboueurs ; 2- Réduire les risques que constitue le ramassage des ordures sur la santé ; et 3- Réduire les dangers auxquels risquent d'être exposés les enfants de ces femmes, qui ne bénéficient d'aucune structure d'accueil pour enfants en âge préscolaire.

À Ahmedabad, plusieurs réunions ont été tenues avec les femmes éboueurs afin de sensibiliser davantage l'opinion publique, d'identifier les problèmes spécifiques à cette communauté et de discuter des meilleures stratégies à suivre pour améliorer les conditions socioéconomiques de ces femmes. Lors des séries de réunions et de consultations continues, les femmes éboueurs ont commencé à identifier leurs priorités et à formuler la vision commune autour de laquelle elles pouvaient se mobiliser. Les ramasseuses de déchets secs à recycler, qui sont particulièrement discriminées et méprisées du fait qu'elles sont considérées comme des « faiseuses de poubelles » et des « propagatrices de maladies », se sont jointes au mouvement afin de lancer une campagne commune avec les femmes éboueurs dans le but de défendre leurs droits.

Ces ramasseuses de déchets secs ont commencé à s'organiser de manière telle que chacune d'elles soit responsable d'une zone qu'elle se charge de maintenir propre. En retour, des sachets poubelles, que l'on devait rendre une fois pleins, ont été distribués à chaque ménage appartenant à une communauté donnée. Jusqu'à nos jours, les femmes qui ramassent les ordures dans le cadre de ce programme réalisent toujours leurs revenus à partir de la revente de déchets secs négociables. Leur présence est néanmoins aujourd'hui considérée comme bénéfique dans les communautés dans lesquelles elles travaillent.

Les femmes impliquées dans la campagne d'Ahmedabad sont maintenant connues sous le nom de Arogya Bhaginis, c'est-à-dire les Sœurs de la Santé. Leur collaboration avec les élus des classes moyennes de leur communauté leur a fait gagner le support du Comité de la Cour suprême. Les Sœurs de la Santé ont mis en œuvre un programme qui a mobilisé quatre cents de leurs collègues qui voulaient améliorer leur condition de vie en travaillant au dépôt d'ordures de la ville. Comme les ramasseuses de papiers, les femmes qui travaillent à la décharge publique fouillent les ordures pour trouver des déchets revendables. Plusieurs de ces femmes sont obligées d'accomplir ces besognes avec leurs bébés et leurs enfants à leurs côtés, s'exposant ainsi elles-mêmes et leurs enfants à des conditions

d'hygiène malsaines. Les Sœurs de la Santé luttent actuellement pour créer des structures d'accueil pour les enfants d'âge préscolaire des femmes qui travaillent à la décharge publique, et pour trouver d'autres solutions de recyclage de déchets qui soient plus saines et plus profitables.

Les ouvrages de SEWA estiment «qu'il y a beaucoup à faire dans le domaine du renforcement du leadership des femmes et de leur pouvoir de négociation à l'intérieur et à l'extérieur des foyers, et en matière de leur participation aux prises de décisions politiques ». Découvrir des objectifs communs et définir une vision commune, c'est là un processus de consultation et de réflexion qui implique autant de personnes concernées que possible. En luttant pour les droits des femmes pauvres qui travaillent en indépendantes, SEWA souligne que «ce sont leurs problèmes, leurs priorités et leurs besoins qui devraient guider et modeler le processus du développement... ». ¹⁷

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quelle est la vision générale qui soutient la lutte de SEWA ? Comment définiriez-vous la vision de cette association ?
- Comment est-ce que les femmes éboueurs sont arrivées à identifier et formuler leurs objectifs ? Le fait qu'elles soient des femmes a-t-il influencé les méthodes qu'elles ont utilisées pour identifier et atteindre leurs buts ? Pourquoi ?
- De quelle manière est-ce que les ramasseuses de papiers, ou les Sœurs de la Santé, Arogya Bhaginis, ont pu transformer leurs besoins en actions ?
- De quelle manière les Sœurs de la Santé ont-elles fait preuve de leadership ? Comment évaluez-vous leur modèle de leadership ? De quelle manière les modèles de leadership que vous connaissez sont-ils différents de celui des Sœurs de la Santé ?
- Comment ont-elles été aptes à partager une vision commune ?
- De quelle manière est-ce que le fait d'avoir une vision commune souple et évolutive a affecté leur action sociale ?
- Quelles sont les différentes étapes de changement qu'a connues SEWA au fur et à mesure qu'évoluait son action ?
- Le fait d'avoir une vision commune est-il toujours possible et/ou souhaitable ? Pourquoi ?

17. Les informations sur Self-Employment Women's Association sont extraites de <http://www.sewa.org>

- Quels sont les obstacles au développement d'une vision commune parmi des groupes ou des individus, d'opinions différentes ou de mêmes opinions ? Comment les surmonteriez-vous ?

ACTIVITÉS DE GROUPE : IDENTIFIER UNE VISION DE GROUPE A TRAVERS DES OBJECTIFS COMMUNS

Accordez approximativement 1 heure à cette activité de groupe.

Lors de la 3^e séance, il a été demandé aux participantes de noter leur vision. Pour cet exercice, la modératrice rendra ces notes à celles qui les ont écrites.

(Vous pourriez souhaiter répartir le groupe en petites équipes. Voir l'Annexe B pour quelques suggestions).

L'identification d'un objectif commun est une approche adaptable et souple pour fixer un but, une approche influencée par la composition d'un groupe et la communication continue au fil du temps. Lors du développement d'un objectif commun, chaque membre agit dans le cadre d'une structure de partage de responsabilités et de ce qui lui est propre. Dans cet exercice, les participantes aux travaux de l'atelier vont décrire les une aux autres les idéaux ainsi que les expériences qui les ont menées à l'établissement de leur vision personnelle. Leur tâche consiste à trouver des points communs, parmi leurs idéaux et leurs principes, qui pourraient les aider à identifier et à formuler une vision qui soit commune à l'ensemble du groupe.

1. Rendez aux participantes les notes qu'elles avaient écrites lors de la 3^e séance à propos de leur vision personnelle. Accordez-leur quelques minutes pour leur permettre de se familiariser avec leurs notes et réfléchir sur les raisons qui les ont amenées à les formuler.

2. À tour de rôle, les participantes vont lire à haute voix leur vision telle qu'elle est, ou la reformuler selon leurs idées ou souhaits du moment, si elles le préfèrent. Brièvement (chacune prend la parole pendant cinq minutes, sinon moins si le groupe est composé d'un grand nombre de participantes), elles expliqueront les valeurs et les expériences qui les ont menées à leur vision personnelle.

3. Après que chacune a expliqué sa vision personnelle, demandez au groupe d'examiner les questions suivantes (la modératrice ou une volontaire prendra des notes sur le tableau ou le panneau d'affichage) :

- Quelles sont les expériences, perspectives ou valeurs partagées que les membres du groupe ont en commun ?

- Y avait-il des objectifs d'ordre personnel (relatifs à des choix, à la famille ou à des circonstances immédiates) ou des objectifs d'ordre général (relatifs à un but social, politique, économique ou autre concernant la communauté ou la société) comportant des similarités. Si oui, quelles étaient-elles ?

4. Demandez au groupe d'examiner les visions réalisables autour desquelles les membres de l'atelier pourraient se mobiliser. Les visions peuvent se rapporter à des buts personnels que partagent toutes les participantes, ou à des buts d'ordre général qu'elles ont en commun. Les participantes vont ensuite établir l'avant-projet d'une seule vision soutenue par l'ensemble du groupe et dans laquelle chacune a un enjeu.

Gardez une copie de cette formulation de vision. Elle sera utilisée une seconde fois au cours de la 8^e séance.

QUESTIONS POUR L'ÉVALUATION

La modératrice ou une volontaire devrait prendre des notes sur le tableau ou le panneau d'affichage durant la discussion de groupe suivante :

- Qu'avez-vous appris ou atteint au cours des séances qui ont eu lieu jusqu'à présent ?
- Est-ce que les séances de l'atelier ont été structurées d'une manière attrayante et enrichissante ?
- Trouvez-vous que les points et les questions discutés ont été utiles ?
- Avez-vous des propositions à faire pour changer la structure ou le contenu des séances de l'atelier ?
- Vous a-t-il été facile de participer aux discussions et aux exercices ? Pourquoi ?
- Est-ce que vos objectifs en ce qui concerne l'atelier ont changé depuis la première séance ? Si oui, de quelle manière ?

TOUR DE TABLE

- Quels sont les exercices, discussions et/ou activités que vous avez le plus appréciés jusqu'à maintenant ?
- Quel est l'aspect des séances de l'atelier que vous préférez le plus ?

"Définir et élaborer des objectifs, c'est s'engager dans un processus d'apprentissage. C'est aussi exercer le pouvoir."

Extrait des « Éléments de base du leadership »

8^e SÉANCE

QUEL EST NOTRE PLAN D'ACTION ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Souligner l'importance du plan d'action d'une association.
- Collaborer en tant que groupe à la prise de décision.
- Décider ensemble d'un plan d'action à travers un processus participatif.
- Illustrer le rôle de la technologie dans la sensibilisation à l'approche du genre.

SUGGESTIONS POUR LA MÉDIATION

Lisez à haute voix l'histoire ci-dessous au sujet du processus suivi par une association pour développer son plan d'action. Discutez au sein du groupe la manière dont cette association a effectué ses prises de décisions à travers un processus inclusif et non hiérarchique. L'activité de groupe qui suit ce texte est destinée à aider les membres du groupe à prendre part à une prise de décisions en collaboration.

Pour cet exercice, il serait peut-être préférable de répartir le groupe en de petites équipes, de façon à ce que chacune puisse avoir l'occasion de participer au débat. Maintenant que le groupe a travaillé ensemble durant plusieurs séances, il est peut-être temps de favoriser un exercice stimulant qui l'encouragerait. Voir les suggestions contenues dans l'Annexe B.

« Démocratiser l'information : attaque sur les ondes brésiliennes »

Au début des années 80, le Brésil était en pleine transition politique : il passait de la dictature à un gouvernement représentatif, de médias censurés à médias libres. Durant cette phase, les femmes brésiliennes étaient les premières partisans de cette transition. C'était une période d'optimisme pour les femmes qui cherchaient à occuper de nouveaux espaces dans la société ; des espaces qui leur permettraient d'influencer le passage du Brésil à la démocratie. Thais Corral, journaliste féministe brésilienne avait passé en Italie plusieurs années durant lesquelles elle avait collaboré à un programme radiophonique avant-gardiste appelé « The Hour of Women » (l'Heure des Femmes) qui diffusait des émissions réalisées pour, par et à propos des femmes. Pour la première fois, Corral était liée aux médias en tant que partisane des droits des femmes et en tant qu'auditrice. Après son retour dans son pays natal, elle a rencontré un groupe d'intellectuelles et de politiciennes féministes travaillant au parlement de Rio. Elles cherchaient comment utiliser les technologies de la communication afin d'accroître le nombre de leurs partisans. Elles voulaient créer un moyen médiatique à travers lequel les femmes pourraient s'exprimer, et qui jouerait un rôle dans l'amélioration des relations entre les femmes et les hommes et dans l'instauration d'une société plus démocratique.

Même sous le régime de dictature brésilien, un certain nombre de programmes radiophoniques progressistes avaient été lancés. Cependant, peu d'entre eux ciblaient exclusivement les femmes. Corral et les femmes de Rio savaient que malgré cela, la radio continuait à jouer un rôle important dans la vie des femmes, et qu'elle était « culturellement proche des femmes en tant qu'auditrices et en tant que consommatrices ». Elles savaient que les femmes écoutaient la radio tout en s'occupant d'autres tâches, que ce soit chez elles ou sur leur lieu de travail. De plus, les transmissions radiophoniques étaient moins chères que celles de la télévision et plus accessibles que la presse écrite.

Corral et les femmes de Rio ont conçu un plan : pour permettre aux brésiliennes d'avoir un rôle décisionnaire au niveau de leurs propres médias, et tout particulièrement la radio, et en même temps, pour féminiser les médias brésiliens en général, afin de les rendre plus utiles et plus profitables pour les femmes, elles allaient créer un programme radiophonique qui aborde les besoins et les intérêts des femmes. Inspirée du programme radio dans lequel elle travaillait en Italie et accompagnée d'une petite équipe de bénévoles engagées afin d'accroître la participation des femmes et d'améliorer les styles par lesquels elles étaient décrites par les médias, Mme Corral a commencé à produire en 1988 un « talk show » hebdomadaire (émission où le présentateur s'entretient avec des invités) intitulé « Fala Mulher » (Parlez Femmes). Les invitées du programme offraient aux femmes des conseils pratiques tout en abordant les problèmes de leur vie quotidienne, telles que la santé de la reproduction, la violence des hommes à l'égard des femmes... et en les aidant à devenir de vraies citoyennes. Un an après le lancement de ce programme, ses productrices ont créé une association appelée « Communication, Education and Information on Gender », ou CEMINA, consacrée à l'amélioration de la qualité, de la diversité et de la puissance des voix des femmes sur les ondes radios brésiliennes.

Les productrices de «Fala Mulher» se voulaient souples quant à leur approche du développement de leur programme. À travers lui, elles voulaient partager leurs expériences avec d'autres femmes, tout en apprenant avec elles. Cette souplesse et cette volonté ont inspiré CEMINA à inaugurer une série de séminaires de formation destinés aux femmes qui souhaitaient lancer leurs propres programmes et stations radios à travers tout le pays. Entre 1992 et 1998, le nombre de femmes formées dans ces ateliers a augmenté par centaines. Riches en programmes et en diversité technique, ces stations ont proliféré partout dans le pays et ont transformé les femmes en actrices dans le panorama médiatique national et en productrices d'information et de culture qui ne pouvaient plus être exclues ou facilement ignorées.

Après la radio, CEMINA se lance maintenant dans l'Internet. Actuellement en train de créer son site web, l'association va aider les stations radios créées par les femmes au Brésil à se connecter au World Wide Web (WWW) afin d'élargir son auditoire tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. À long terme, ce site Web permettra aux femmes brésiliennes de se connecter avec leurs homologues dans le Grand Sud et partout dans le monde, afin d'échanger leurs stratégies de sensibilisation à l'approche du genre, tout en véhiculant culture et savoir.

Ayant compris qu'aucune transition vers la démocratie ne peut être neutre en matière de genre, CEMINA et les stations radiophoniques qu'elle a aidées lors de leur lancement se sont concentrées sur la participation des femmes à l'information, tant au niveau de son contenu qu'à celui de la manière dont elle est présentée. Ces animatrices ont fait une priorité des problèmes des femmes, en ayant pour objectif l'instauration pour les brésiliennes d'une démocratie effective et favorable en matière de genre.¹⁸

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Comment a été fondée CEMINA ? Dans quel contexte a-elle été créée ?
- Quel était le centre d'intérêt de « Fala Mulher » ? Comment a été développé ce programme ?
- Quel était le plan d'action du groupe des femmes de Rio, et plus tard de CEMINA ? De quelle manière a évolué ce plan d'action ?
- Comment l'association mesurait-elle son succès ? Y a-t-il d'autres indicateurs que vous pourriez utiliser pour en mesurer le succès et l'impact sur la communauté ?

18. Extrait de documents envoyés par Thais Corral et d'une interview téléphonique effectuée avec elle par WLP le 20/04/01.

- Comment CEMINA et ses stations radios ont-elles rendu l'information plus disponible et plus utile pour les femmes ?
- De quelle manière le plan d'action de CEMINA a-t-il facilité la prolifération de programmes radios féminins ?
- Pourquoi est-il important que des femmes soient productrices et conceptrices de programmes radios ? En quoi cela peut-il être important pour le public ciblé ?
- Pourquoi la radio a-t-elle été un des moyens médiatiques les plus importants pour les femmes, malgré l'existence de technologies de pointe en matière d'information et de communication ?
- Quelles technologies de l'information et de communication pourriez-vous utiliser pour servir les droits des femmes dans votre communauté ? Radio, télévision, portables, Fax, mail, Internet ou autres ?

ACTIVITÉS DE GROUPE : DÉCIDER D'UN PLAN D'ACTION

Lors de la 7^e séance, il a été demandé au groupe de concevoir l'avant-projet d'une vision commune que toutes les participantes partageraient et dans lequel chacune aurait un enjeu. Pour cet exercice, la modératrice ou une volontaire devra écrire cette vision sur le tableau ou le panneau d'affichage afin de rafraîchir la mémoire des participantes. Elle doit aussi prendre des notes pendant le déroulement de la discussion suivante.

Accordez approximativement 1 heure à cette activité de groupe.

1. Demandez aux participantes de faire des propositions sur la manière dont le groupe pourrait mettre en application des buts afin de réaliser leur vision. Cette séance devrait être une séance de « brainstorming », donc aucune idée ne peut être jugée folle ou hors de propos. Le but est de susciter autant d'idées que possible. Essayez d'établir une liste contenant au moins trente possibilités de mise en application.

2. Une fois que la liste est complète, posez aux participantes les questions suivantes et procédez au réajustement de la liste en fonction des réponses obtenues :

- Quelles idées parmi celles figurant sur la liste peuvent être associées les unes aux autres, ou présentent tellement de similarités qu'elles sont les mêmes pour tous les objectifs pratiques ? *Commencez une nouvelle liste comprenant les idées de mise en application qui conviennent le mieux.*
- Quelles idées parmi celles figurant sur la liste sont impraticables ou peu réalisables ? *Cochez les idées sur lesquelles les participantes sont toutes d'accord.*

- Dans quel ordre de préférence est-ce que le groupe classerait ces idées, en suivant les critères de praticabilité et de faisabilité ? *Différenciez entre ce système de classement et le précédent en utilisant une différente numérotation, des couleurs différentes ou un tout autre moyen. Classez ces idées selon le degré de préférence du groupe, la 1^o étant la meilleure et la plus faisable.*

3. Avec les informations rassemblées sur les méthodes de mise en application de la vision, réexaminez la liste avec les participantes et amenez-les à décider ensemble d'un ou plusieurs plan(s) d'action.

OBSERVATIONS

- Est-ce que l'exercice ci-dessus a rendu votre participation et votre prise de décision plus difficiles ou plus faciles ?

- Est-ce que le « brainstorming » a été un procédé utile ? Pourquoi ?

- Êtes-vous satisfaites du plan final ? Avez-vous le sentiment d'avoir contribué à son élaboration ? Pourquoi ?

- Avez-vous fait l'expérience de situations où une personne adapte ou construit son opinion selon celle d'une autre personne, ou de cas de personnes apprenant les unes des autres ?

- Avez-vous déjà participé à d'autres décisions de groupe ayant été menées de manière différente ? Si oui, comment l'étaient-elles ? Est-ce que tous les membres y participaient ? Étiez-vous satisfaite de la décision finale ?

- Pensez-vous que cela fasse une différence qu'une décision ne soit prise que par des femmes ? Que par des hommes ? Par un groupe mixte ?

"Les buts réalistes ne peuvent pas être sélectionnés sans que l'on ne tienne aussi compte de la condition humaine et des ressources matérielles, réellement ou potentiellement disponibles pour leur réalisation."

Extrait des « Éléments de base du leadership ».

9^e SÉANCE

COMMENT CULTIVER NOS CAPACITÉS ET NOS TALENTS ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Définir le rôle de guide et les caractéristiques d'un programme efficace.
- Démontrer la valeur du partage d'expériences et d'informations entre les individus et les institutions.
- Illustrer comment le partage d'expériences et d'informations est vital pour l'édification et le développement d'une organisation d'apprentissage.

Avant de commencer : demandez aux participantes de réfléchir sur la manière dont elles souhaiteraient conclure l'atelier. Il est important de planifier cela à l'avance afin qu'elles quittent l'atelier avec le sentiment que leurs besoins et leurs attentes ont été abordés. La partie « Communiquer dans le cadre d'un atelier » contenue dans ce guide aborde davantage ce sujet.

SUGGESTIONS POUR LA MÉDIATION

Lisez à haute voix l'histoire ci-dessous au sujet d'une association nommée BAOBAB, au Nigeria, qui lutte pour les droits des femmes, et dont les programmes et les pratiques internes sont destinés à développer les capacités et les compétences de son personnel et de ses partisans, à travers un rôle de guide efficace et la formation. Discutez au sein du groupe des critères d'une organisation d'apprentissage dont les caractéristiques ressemblent à celles de BAOBAB. Les questions qui suivent ce texte pourraient orienter le débat du groupe. Il serait probablement préférable que cette discussion soit menée par l'ensemble du groupe.

Les médiatrices estiment que cette discussion est plus réussie lorsqu'elle est menée par l'ensemble du groupe, permettant ainsi à chaque participante de profiter des observations et des idées des autres (Voir l'Annexe B pour davantage de suggestions).

« Un cercle d'apprentissage : le rôle de guide des femmes au Nigeria »

Faire participer les gens à un cercle d'apprentissage et ensuite élargir ce cercle – le rôle de guide – est un processus essentiel pour le développement de l'aptitude d'une association à assurer sa durabilité. L'association « BAOBAB pour les droits humains de la femme », fondée par Ayesha Imam et d'autres personnes, a pour but de renforcer les connaissances, l'exercice et le développement des droits humains des femmes selon les lois coutumière, religieuse et laïque au Nigeria. Le nom de l'association est aussi celui d'un arbre que l'on trouve partout en Afrique subsaharienne. Le baobab peut supporter différents climats et fournit plantes médicinales et nourriture aux humains et aux animaux. L'association BAOBAB veut avoir les mêmes qualités que cet arbre, à savoir la force et la persévérance, afin de réaliser ses objectifs : établir le contact avec les femmes et renforcer leur pouvoir d'action grâce à des capacités qu'elles pourraient utiliser dans leur vie de tous les jours, et pour aider les autres. En tant que telle, cette association permet et motive les femmes qui participent à ses programmes à penser et à agir de manière indépendante.

BAOBAB soutient et revendique les droits humains des femmes à travers une variété d'activités, spécialement dans les domaines de l'édition, de la formation et de la conception de réseaux. Toutes ces activités sont fondées sur l'utilisation de la technologie. Les fondatrices de l'association estiment que la technologie n'est en elle-même et par elle-même ni bonne ni mauvaise. Ce qui est important à leur avis, ce sont les personnes qui la contrôlent, la manière dont elle est exploitée et les résultats de son utilisation. Par exemple, BAOBAB utilise la photocopie pour imprimer et diffuser l'information parmi les femmes qui sinon n'y auraient pas accès ; les ordinateurs pour former les femmes dans des domaines tels que la dactylographie et la comptabilité ; le courrier électronique et l'Internet pour collaborer avec des groupes ou des associations partageant les mêmes objectifs qu'elle. Cette mobilisation des ressources technologiques sert aussi à développer l'infrastructure de la communication en Afrique subsaharienne.

EXERCICE : DÉVELOPPER UN PROGRAMME LOCAL DU RÔLE DE GUIDE

Accordez environ 1 heure 15 minutes à cet exercice.

Un programme du rôle de guide peut être un projet indépendant dans une communauté, tout comme une activité hors classe qui permet à certains élèves d'en rencontrer d'autres plus âgés qu'eux qui leur donnent des conseils et des cours particuliers. Mais c'est aussi un programme qui peut être rattaché à une organisation plus importante, tel un programme associé à un service d'obstétrique dans un hôpital, conçu pour permettre aux nouvelles mamans de rencontrer des mères plus expérimentées pour qu'elles leur donnent des conseils et une aide psychologique. Dans cet exercice, les équipes vont développer un programme de guide de leur

propre initiative, suivant l'un des deux exemples ci-dessus : un programme indépendant ou un programme affilié.

1. Répartissez le groupe en équipes de trois à cinq participantes. Une femme au moins devra prendre des notes, et cette même personne ou une volontaire rapportera plus tard la discussion de l'équipe à l'ensemble du groupe. Pendant vingt à trente minutes, chaque équipe doit considérer ce qui suit :

- Quel est le public-cible (*mentee*) que votre programme va aider ? Pour citer quelques exemples parmi d'autres : des petites écolières qui souhaitent être des femmes leaders plus tard, des femmes au foyer qui rêvent d'un travail à domicile, ou des femmes qui viennent récemment de trouver un emploi.

Les équipes peuvent se servir de ces mêmes exemples ou utiliser les leurs en se fondant sur des cas observés dans leur communauté.

- Quel genre de personnes serait plus apte pour exercer le rôle de guide du public-cible ? Existe-t-il des individus disposant d'expériences spécifiques personnelles, de connaissances professionnelles ou autres qualités, et qui seraient des mentors particulièrement précieux pour le public cible ?

- Comment les guides devraient-ils travailler avec le public-cible ? Devraient-ils tenir des réunions hebdomadaires, assurer des programmes de formation, participer de manière informelle à des activités ensemble ? Combien de fois devraient-ils se réunir ? Combien de temps devrait durer chaque réunion ?

- Est-ce que les mentors et le public-cible de ce programme pourraient être rassemblés comme un groupe et rencontrer leurs homologues pour un échange de soutien et de conseils ? Que devrait-il se passer lors de ce genre de réunions ?

- Examinez les besoins du public-cible et la manière dont le programme pourrait les satisfaire. De même, vous devriez examiner ceux des mentors et la manière dont le programme pourrait être conçu afin d'être satisfaisant et enrichissant pour eux aussi.

2. Lorsque le groupe se réunit de nouveau, une femme de chaque équipe décrira à toutes les participantes le programme de guide conçu par son équipe. Les participantes peuvent poser des questions, faire des commentaires et proposer des suggestions au sujet de tous les programmes de guide.

OBSERVATIONS

- Qu'avez-vous aimé ou détesté dans cet exercice ?
- Vous a-t-il été facile d'évaluer ou de critiquer les programmes de guide conçus par les autres équipes ? Pourquoi ?
- Est-ce que l'exercice vous a aidée à imaginer des manières nouvelles pour l'introduction du guide dans votre communauté ? Si oui, quelles étaient-elles ?

"Il est nécessaire que la possibilité d'utiliser Internet soit donnée à tous les peuples du monde. Cela ne comprend pas seulement le matériel informatique et la formation nécessaire à son utilisation, mais aussi l'apport de chacun en matière de culture, de langue et de créativité."

Extrait des « Éléments de base du leadership »

10^e SÉANCE

COMMENT NOUS MOBILISER POUR AGIR ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Examiner les étapes d'une stratégie de campagne de mobilisation.
- Discuter des composantes essentielles à la réalisation d'un plan organisationnel et/ou d'un plan d'action, y compris l'identification de visions, la fixation de buts, la formulation de stratégies, la préparation de documents et du personnel adéquats, et la mise en application d'activités d'une façon inclusive et participative ainsi que la mise au point d'indicateurs d'évaluation d'efficacité.
- Examiner le rôle des technologies de communication (Fax, téléphone, ordinateur et Internet, entre autres) dans les efforts mobilisation au niveau régional, national ou international.

SUGGESTIONS POUR LA MÉDIATION

Lisez à haute voix l'histoire ci-dessous au sujet de la campagne internationale pour l'interdiction des mines antipersonnel. Discutez au sein du groupe des étapes entreprises par les participants à cette campagne pour mobiliser un soutien international en faveur du Mine Ban Treaty (traité d'interdiction des mines antipersonnel). Les questions qui suivent ce texte vous aideront à orienter le débat du groupe.

Certaines participantes pourraient être plus fortement convaincues que d'autres par le sujet et préférer d'abord s'engager dans une première discussion qui mènerait ensuite à un débat plus élargi avec le reste du groupe. Essayez d'utiliser la méthode de médiation « Fishbowl » pour susciter une discussion plus directe et plus approfondie. (Pour plus de détails, voir l'Annexe B).

« La campagne internationale pour l'interdiction des mines antipersonnel »

Les premières graines de l'International Campaign to Ban Landmines ICBL (campagne internationale pour l'interdiction des mines terrestres) ont été semées pendant la fin des années 80 et le début des années 90, à travers différents efforts d'ONG appartenant aux pays qui fabriquent ces mines. Pendant les cinquante dernières années, les mines terrestres, appelées aussi mines antipersonnel, ont causé plus de morts et de blessés que les armes nucléaires, biologiques et chimiques réunies. Consciente de l'imminente crise humanitaire de dizaines de pays à travers le monde, une poignée d'organisations non gouvernementales a décidé d'unir ses efforts. Elles ont commencé par former une coalition mondiale composée d'ONG nationales et internationales qui participeraient aux efforts de leur campagne.

La force organisationnelle principale de la campagne d'ICBL résidait dans sa souplesse. C'était une coalition souple et structurée de plusieurs organisations ayant chacune leurs propres perspectives et capacités. Afin d'éviter une bureaucratie qui dicte aux organisations leurs responsabilités, les membres d'ICBL étaient convaincues que des résultats encore plus importants seraient atteints si chaque ONG déterminait elle-même l'orientation de ses propres activités. De cette manière, les ONG pouvaient mettre en application les aspects qui correspondaient le plus à leur statut et à leur structure. Les organisations qui travaillaient à l'échelle nationale faisaient pression pour faire interdire les mines terrestres, pendant que les organisations qui travaillaient à l'échelle internationale concentraient leurs efforts sur des initiatives d'ordre général.

Ce qui a commencé avec peu de membres s'est très vite transformé en une campagne à laquelle participaient plus de douze mille organisations appartenant à quatre-vingts pays. Les réunions régionales, nationales et internationales ont rapidement multiplié le nombre d'organisations engageant temps, personnel et ressources en faveur de la campagne. Pour qu'autant d'organisations et d'individus puissent travailler de manière efficace à l'échelle mondiale, une communication claire et régulière était de la plus haute importance. Les technologies modernes de l'information et de la communication ont joué un rôle important dans la réalisation des efforts de mobilisation. Les bulletins, les mises à jour et les échanges d'informations et de statistiques étaient effectués de manière tellement réussie que très vite, les gouvernements ont commencé à compter sur les informations d'ICBL, car elles étaient plus exactes et leur parvenaient plus rapidement que celles à travers les filières administratives traditionnelles.

Au début, la campagne d'ICBL reposait de manière considérable sur l'utilisation des téléphone, Fax et courrier. Jody Williams, prix Nobel de la paix pour sa lutte contre les mines antipersonnel, a décrit l'utilisation du Fax au cours des premières années en disant : « Le Fax était un outil relativement nouveau, il était "passionnant". Les informations qui nous parvenaient par Fax étaient instantanées et étaient perçues comme étant plus importantes, et donc méritant plus que les autres une réponse immédiate. » Le fait de dépendre lourdement du Fax et du téléphone coûtait cher mais c'était efficace. Quand la campagne a commencé à s'étendre aux pays affectés par les mines antipersonnel dans le Sud, les membres d'ICBL se sont tournés vers le e-mail qui, quoique cher et

difficile d'accès dans plusieurs pays du monde, avait plus d'avantages que le Fax en matière de temps et de coût.

D'habitude, les ONG et les gouvernements se considèrent comme des adversaires. Pour cette raison, une des stratégies de mobilisation de cette campagne consistait à développer délibérément des relations positives avec les gouvernements. La campagne les a interpellés afin qu'ils jouent un rôle fructueux dans la promotion des intérêts nationaux. En 1996, la campagne d'ICBL avait gagné le support d'un grand nombre de gouvernements ainsi que celui de milliers d'ONG œuvrant pour les droits humanitaires, les droits des enfants, la paix, les anciens combattants, le développement, le droit aux soins, le contrôle des armes, la religion, l'environnement, les femmes... Cette année-là, le gouvernement canadien a offert d'accueillir une réunion à Ottawa afin de concevoir un plan d'action gouvernemental pour la mise en application du traité d'interdiction des mines antipersonnel. Le gouvernement canadien a travaillé en étroite collaboration avec les membres d'ICBL et a lancé un défi sans précédent aux autres gouvernements : celui de négocier un traité d'interdiction international, simple et sans équivoque, et ce en un an.

Les négociations qui ont suivi étaient uniques dans leur genre à cause du degré de dépendance des gouvernements sur les informations et sur les capacités techniques des membres d'ICBL. C'est ainsi que des pays de moyenne et petite puissance ont tenu bon en soutenant un traité considéré comme étant une menace à l'encontre des économies de certains États plus importants. En décembre 1997, cent vingt et un gouvernements sont retournés à Ottawa pour signer le traité international d'interdiction des mines antipersonnel. Lloyd Axworthy, ministre des Affaires étrangères du Canada, a décrit cette campagne comme étant « Un engagement continu de partenariat et de coopération qui nous permettra d'atteindre notre objectif ». Le 1^{er} mars 1999, le traité d'interdiction des mines antipersonnel est devenu une loi internationale.¹⁹

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quel était le but principal d'ICBL ? Pourquoi les membres de la campagne ont-elles formulé leur but de cette façon ?
- Comment décririez-vous la structure de la campagne ? Quels étaient les avantages de cette structure ? Pouvez-vous identifier certains de ses inconvénients ?
- Pourquoi la communication constituait-elle un facteur tellement important pour la campagne ?

19. Informations extraites d'un article de Jody Williams, « The International Campaign to Ban Landmines : A Model for Disarmament Initiatives ? »

Voir <http://www.noble.se/peace/articles/williams/articles/williams/> et World Council of Churches : <http://www.wccco.org/wcc/what/international/landmines/mines-e.html>.

- De quelle manière les participantes à la campagne ont-elles pu faciliter la communication parmi tellement d'individus, d'organisations et de gouvernements à travers le monde ?
- Qu'est-ce qui a fait la réussite d'ICBL et qui l'a rendue un modèle possible pour d'autres campagnes ?
- Quelles sont les composantes clés de tout plan d'action de mobilisation ?

EXERCICE : SE MOBILISER POUR SOULAGER

Les tremblements de terre laissent des millions de personnes sans abri, sans eau potable et sans accès aux soins médicaux.

Le 13 janvier 2001, un tremblement de terre d'une force de 7,6 sur l'échelle de Richter a dévasté la partie littorale du Salvador, à 65 miles au Sud-Ouest de San Miguel. Il a été suivi de près de deux cents glissements de terrain et de plus de 1 950 secousses secondaires. Le tremblement de terre a causé 800 morts et plus de 4 500 blessés. Près de 92 000 maisons ont été détruites et 13 000 autres endommagées. Plus de 1 200 écoles ainsi que 30 000 fermes ont été détruites ou endommagées. Les personnes affectées ont atteint le chiffre d'1,1 million.²⁰

Scénario

Un groupe de quatre femmes appartenant à votre communauté se rencontrent en toute simplicité presque chaque semaine afin de se raconter des événements à propos de leurs familles, se donner des conseils et s'offrir mutuellement soutien et amitié. Un après-midi, une de ces femmes apporte un article découpé dans un journal local au sujet du tremblement de terre qui a eu lieu au Salvador. Comme un de ses proches parents a survécu à un séisme dans un autre pays, elle s'intéresse donc particulièrement aux événements qui se déroulent au Salvador. Elle lit l'article du journal à ses amies qui conviennent toutes que cette situation doit être accablante pour les mères qui doivent prendre soin de leurs enfants dans de telles conditions. Une des femmes du groupe suggère à ses amies de faire quelque chose pour venir en aide à ces mères affectées par le séisme. Elle est unanimement soutenue par les autres qui commencent immédiatement à établir le plan de leur stratégie.

20. Cet événement est réel. Voir <http://www.cnn.com/2001/WORLD/americas/01/15/quake.04>

1. Répartissez les participantes en quatre équipes. Comme les femmes du scénario ci-dessus, chacune des équipes planifiera une série d'actions pour aider les mères qui souffrent des conséquences du séisme au Salvador (consacrez à cet exercice environ 30 à 40 minutes).

2. Parmi les questions que chaque équipe doit aborder, on relèvera :

- De quelle manière voulez-vous aider les mères ? Quel genre de soutien voudriez-vous offrir ? Quelle sera votre campagne ?

- Votre campagne sera-t-elle locale, nationale, régionale ou internationale ?

- Quelle sera la méthode que vous utiliserez pour susciter, développer, ou créer un soutien ? En quoi consisteront vos activités ?

- Serait-il efficace de faire appel à d'autres femmes pour aider ces mères ? Pourquoi ? Les hommes seraient-ils aussi réceptifs ?

- Votre équipe peut-elle tirer parti des technologies de la communication ou des médias (par exemple les articles de journaux, les programmes pédagogiques à la radio ou à la télévision) pour susciter un soutien plus large ?

- Quels sont à votre avis les réseaux potentiels de soutien qui pourraient vous aider à atteindre vos objectifs ?

- Quel moyen vous permettra d'évaluer si vous êtes en train d'atteindre vos objectifs ? Quels indicateurs utiliserez-vous ?

- Comment répartirez-vous les responsabilités au sein de votre groupe pour mener à bien vos activités ?

3. Les membres de l'équipe doivent établir une liste des tâches à accomplir en donnant un aperçu des étapes à suivre durant les semaines à venir pour exécuter leur plan d'action.

4. Lorsque toutes les équipes auront complété leur plan d'action, elles se remettront en groupe. Une volontaire de chaque équipe décrira brièvement la stratégie de mobilisation de son équipe.

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quel a été le processus de prise de décision suivi par votre équipe ?

- Quelle a été la partie la plus difficile de la conception de votre stratégie de mobilisation ?

- Aurait-il été plus facile ou plus difficile de décider des étapes spécifiques à suivre si l'équipe comprenait plus de participantes ?
- Comment avez-vous décidé la répartition des responsabilités ? Le fait de dresser une liste des tâches vous a-t-il aidée à clarifier les rôles de chaque membre de l'équipe ? Était-ce autrement utile ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Les activités de votre équipe semblent-elles réalistes ? Pourquoi ?
- Après avoir écouté les activités des autres équipes, y a-t-il quelque chose que vous souhaiteriez ajouter pour améliorer celles de la vôtre ?

OBSERVATIONS

- Cet exercice vous a-t-il aidée à concevoir la planification d'une campagne ou d'un projet qui vous soit propre, se rapportant à un problème différent ? Pourquoi ?
- Imaginez que vous démarrez votre propre campagne, qu'elle serait-elle ? De quelle manière la mèneriez-vous ?

"Le travail en équipe est la base même des organisations d'apprentissage. Le travail d'équipe implique, au niveau individuel : le respect des autres, l'appréciation de la diversité et la générosité ; et au niveau organisationnel : l'aptitude à résoudre les conflits, à faire participer chaque membre à la prise des décisions et à leur exécution, et à former des équipes."

Extrait des « Éléments de base du leadership »

11^e SÉANCE

COMMENT RÉPARTIR LES RESPONSABILITÉS ET PARTAGER LES RÉSULTATS ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Analyser la manière de développer une culture de partage des pouvoirs et de participation au sein et entre des organisations travaillant ensemble.
- Discuter des stratégies qui permettent de tirer parti des talents et des expériences des partenaires en tant qu'individus lors d'une campagne où les efforts de tous sont réunis.
- Faire un travail d'équipe afin de créer une organisation imaginaire donnant corps aux caractéristiques positives étudiées tout au long de l'atelier.

SUGGESTIONS POUR LA MÉDIATION

Lisez à haute voix l'histoire ci-dessous concernant la manière dont un certain nombre d'organisations ont collaboré afin de faire adopter une loi contre les violences dans les familles en Malaisie : «Malaysia's Domestic Violence Act ».

Discutez au sein du groupe des stratégies des organisations pour la coordination de leurs efforts et la répartition des responsabilités. Les questions qui suivent le texte ont pour but de guider le débat du groupe. Après ces questions, vient un exercice destiné à aider les participantes à imaginer une organisation, une institution ou une campagne qui réponde aux critères organisationnels qu'elles ont identifiés au cours des séances précédentes. Lors de la 12^e séance, les participantes auront l'occasion de partager avec l'ensemble du groupe les organisations qu'elles ont imaginées.

La médiation dans cette séance pourrait aussi bien être une discussion tenue par l'ensemble du groupe ou menée au sein de petites équipes. (Pour des suggestions supplémentaires, voir l'Annexe B).

« Campagne pour l'adoption de la loi contre les violences dans les familles en Malaisie »

La Malaisie à été le premier pays musulman à faire adopter et à mettre en pratique une législation reconnaissant la violence dans les familles comme étant un crime. L'effort soutenu pour faire adopter ce projet de loi ainsi que la volonté politique de la rendre opérationnelle a duré onze ans. Cela a été le résultat des actions d'un peuple tenace et obstiné et de ceux de milliers de partisans hommes et femmes. Finalement, le processus démocratique et participatif déclenché par des organisations féminines et par des personnes concernées a été couronné par l'adoption du Domestic Violence Act (Loi contre la violence dans les familles).

L'histoire de l'adoption de cette Loi commence en 1982, quand l'association malaise « Women's Aid Organization » (WAO) a ouvert un centre d'accueil pour les femmes battues. Les difficultés rencontrées par les partenaires sociaux et les juristes qui tentaient de protéger les femmes victimes de violences ont rapidement dévoilé l'énorme fragilité des lois en Malaisie. Cette même année, une association de femmes juristes (Association of Women Lawyers ou AWL) a commencé à appeler l'attention sur les préjugés des tribunaux malais à l'encontre de la violence dans les familles et des viols. La section féminine de Malaysian Trade Union Congress (MTUC - Fédération des syndicats malais), qui coiffe plusieurs syndicats, rencontre elle aussi des difficultés à poursuivre en justice les coupables de harcèlement sexuel du fait qu'il n'existe aucune loi pour protéger leurs victimes. Une étude effectuée par l'University Women's Association (UWA, une association de femmes universitaires) au sujet des femmes ayant un emploi, a révélé de terribles statistiques montrant que l'accroissement des opportunités de travail pour les femmes avait exposé ces dernières à d'horribles situations d'exploitation. Pendant ce temps, une étude approfondie par la Selangor and Federal Territory Consumers Association (SCA, une association de consommateurs) démontrait le rôle significatif joué par les médias dans la perpétuation de stéréotypes et de mythes à l'encontre des femmes. Reconnaissant que leurs recherches et conclusions sur la violence à l'égard des femmes partageaient les mêmes objectifs, ces cinq associations ont décidé, en 1985, d'unir leurs efforts et ont ainsi constitué un groupe d'action jointe : Joint Action Group (JAG) afin de travailler ensemble sur un ordre du jour commun pour la protection des femmes.

Peu après la création du JAG, ses membres ont décidé d'organiser des séminaires, des ateliers et des expositions pour sensibiliser l'opinion publique à la question de la violence contre les femmes. Chacune des cinq associations s'est chargée de responsabilités spécifiques se rapportant à la coordination des événements. Étant donné que WAO avait des bureaux équipés de téléphone et de Fax, elle est devenue le quartier général des activités du JAG, et c'est WAO qui supervisait la plupart du travail administratif. Les autres organisations se sont partagées les autres responsabilités clés. Les membres de AWL ont rédigé l'avant-projet de loi contre la violence dans les familles, alors que MTUC (Malaysian Trade Union Congress), UWA (University Women's Association) et SCA coordonnaient les séminaires et les ateliers, mobilisaient leurs partisans pour faire pression sur les élus et les amener à soutenir le projet de loi. Chaque 8 mars, journée internationale de la femme, le JAG organisait des expositions, des signatures de pétitions,

des concerts, des marathons et des manifestations pour appeler l'attention sur la question de la violence à l'égard des femmes.

Rapidement, d'autres associations et individus se sont joints à la campagne, offrant temps et idées, personnel et ressources pour soutenir le plaidoyer et les stratégies médiatiques du JAG. Durant les premières années de la campagne, les réunions du JAG étaient tenues dans les domiciles des membres qui rédigeaient leurs lettres, projets de loi et rapports dans des cuisines. Comme le JAG prenait de l'ampleur, la coordination de ses activités devenait de plus en plus difficile. En effet, le JAG était maintenant soutenu par plus de dix-sept organisations et des centaines de bénévoles. Finalement, une coordinatrice à plein temps était nécessaire. Afin de pouvoir payer son salaire, chaque organisation versait chaque mois sa propre contribution.

L'un des efforts les plus importants des activités du JAG destinées au grand public consistait à se concentrer sur la presse malaise. Bien que les médias continuaient à dresser des portraits négatifs sur les femmes, une vague de soutien médiatique avait aidé, au cours des dernières années, à rendre l'opinion publique favorable à l'adoption du projet de loi contre la violence au sein des familles. De plus, des membres du parlement commençaient eux aussi à exprimer leur soutien à cette cause, mais à une nette exception près : certaines autorités religieuses musulmanes, membres du Département islamique du gouvernement malais et certains membres du parlement, qui soutenaient les points de vue de cette faction religieuse conservatrice, ont tous déclaré qu'une telle loi ne devait pas s'appliquer aux musulmans, qui constituaient approximativement 50% de la population malaise.

Le JAG ne cessait pas de plaider pour assurer aux femmes une loi les protégeant contre la violence. L'organisation féministe des femmes musulmanes, Sisters In Islam (SIS) ou Sœurs dans l'Islam, ont travaillé avec le JAG. pour développer des stratégies de plaidoyer répondant aux objections des autorités musulmanes. SIS utilisait des extraits du Coran soutenant qu'aucun point de la Loi contre la violence dans les familles ne contrecarrait les principes de l'islam. Elles objectaient que si la loi ne s'appliquait qu'aux non-musulmans, le gouvernement soutiendrait que le fait de battre sa femme serait considéré comme un crime pour un non-musulman, alors que ce même acte serait parfaitement légal pour un musulman. Les membres de SIS ont tenu des réunions avec le ministre des affaires islamiques afin de l'amener à défendre leur cause. Il a finalement admis que l'adoption d'un tel projet de loi était en parfaite cohérence avec l'islam, et en 1994, le projet de loi a été adopté. Deux ans après cette adoption, la Loi était entièrement opérationnelle.

Lorsqu'on lui a demandé quels conseils elle donnerait pour la mise en œuvre d'autres campagnes auxquelles participeraient plusieurs associations, Ivy Josiah, une des fondatrices du JAG a répondu : « Ayez une vision claire de votre problème, discutez de votre plan d'action avec tous vos membres, identifiez la personne en charge de chaque activité, partagez le travail selon les compétences des représentants des associations, établissez une liste des tâches à accomplir selon un calendrier, embauchez une coordonnatrice à plein temps, et travaillez en étroite collaboration avec les médias. Allez

*vers eux avec des idées, des faits, des chiffres et des noms de personnes qu'ils peuvent interviewer.... et rappelez-vous aussi une chose : amusez-vous ».*²¹

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quels problèmes voulaient aborder les premières membres du JAG ? De quelle manière le projet de loi contre la violence dans les familles aborde-t-il ces problèmes ?
- Pourquoi était-il tellement important pour le JAG de faire pression sur le gouvernement afin que cette loi couvre aussi bien les musulmans que les non-musulmans ? Qu'y avait-il à gagner ou à perdre à ce que ce projet de loi ne s'applique qu'aux non-musulmans ?
- Comment les femmes du JAG se sont-elles mutuellement renforcées à travers leur coalition ? Est-ce qu'une coalition a jamais affaibli une organisation ou ses efforts de campagne ? Si oui, de quelle manière ?
- Pourquoi pensez-vous que la coalition du JAG a remporté un tel succès ? Quels sont les différents facteurs qui ont mené à son succès ?
- Quel était le rôle des médias dans la mobilisation de soutien en faveur de la loi contre la violence dans les familles en Malaisie?
- Dans votre communauté, comment réagissent les médias aux problèmes des droits de la femme ? Quelles sont les stratégies qui conviennent à votre environnement et que vous pourriez utiliser afin de susciter l'intérêt et le soutien des médias pour des campagnes d'ordre politique, législatif ou économique afin de venir en aide aux femmes ?
- Y a-t-il des ressemblances entre le partage des responsabilités au sein d'une coalition d'associations et le partage des responsabilités entre des individus appartenant à une seule et même association ?
- Connaissez-vous un autre cas où la création d'une coalition a aidé à défendre une cause ? Citez les avantages et les inconvénients ?
- Quels sont les éléments qui doivent être soulignés aux niveaux individuel et organisationnel pour créer une coalition réussie ?
- Quels critères utiliseriez-vous pour en mesurer le succès ?

21. Extraits de documents envoyés par Zainah Anwar et Ivy Josiah, et d'interviews téléphoniques effectuées par WLP, respectivement les 3 et 4 janvier 2001.

EXERCICE : CRÉATION D'UNE ORGANISATION D'APPRENTISSAGE (1^{ère} PARTIE)

Consacrez approximativement 1 heure 15 minutes à cet exercice.

1. Répartissez le groupe en équipes de trois ou quatre personnes et demandez-leur d'identifier une cause d'ordre social (à l'échelle locale, nationale ou internationale) que toutes les participantes voudraient aborder. Cette cause pourrait être générale, comme la lutte contre la famine ou pour la promotion des droits des femmes, ou être très spécifique à un lieu ou à un espace de temps, comme le nettoyage d'un lac dans les environs ou le changement de la durée des journées d'école.

2. Une fois qu'une cause commune a été identifiée, les membres des équipes discuteront de la manière dont elles créeraient une association ou une institution, ou la façon dont elles lanceraient une campagne pour aborder leur cause. Elles devraient aussi discuter de ce qui les motive pour le choix des décisions qu'elles sont en train de prendre. Parmi les points à discuter pour la création d'une association, on note :

- Nom
- Vision
- Buts
- Structure
- Nombre et compétences du personnel ?
- S'il y a des bénévoles, comment faire pour que leurs efforts soient enrichissants ?
- Comment seront effectuées les prises de décisions d'ordre institutionnel ?
- Comment seront partagées les responsabilités d'ordre institutionnel ?
- 1^{er} projet ou activité
- 2^e projet ou activité
- Critères de mesure de succès / d'efficacité

3. Une rapporteuse devra être choisie au sein de chaque équipe afin qu'elle prenne note de la description de l'association et du processus par lequel son équipe est arrivée à se mettre d'accord sur les noms, objectifs, structure, etc. Lors de la prochaine séance, il sera demandé à chaque rapporteuse de décrire à toutes les participantes l'association créée par son équipe. Le groupes posera des questions à toutes les femmes de l'équipe sur les raisons et la façon dont certaines décisions ont été prises.

"Dans une organisation d'apprentissage, l'autorité... n'est pas obligatoire ; elle fait plutôt partie du processus de dialogue."

Extrait des « Éléments de base du leadership. »

12^E SÉANCE

COMMENT DÉFINIR UNE ORGANISATION RÉUSSIE ?

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Discuter de l'importance du partage d'expériences et de l'apprentissage mutuel pour atteindre les objectifs d'une organisation.
- Partager les manières dont les participantes définissent une organisation réussie.
- Analyser comment les organisations imaginées par les participantes ont satisfait leurs objectifs.
- Discuter des buts et des résultats atteints par l'atelier tout au long des douze séances précédentes.

Avant de commencer : la partie « Communiquer dans le cadre d'un atelier » contenue dans ce guide propose quelques idées sur la manière de conclure un atelier de formation au leadership. Les participantes souhaiteraient peut-être organiser une petite fête ou une sortie pour marquer la fin des travaux, et pourraient aussi vouloir échanger leurs coordonnées afin de rester en contact. N'oubliez pas de leur distribuer une copie du formulaire d'évaluation des participantes et de la modératrice, en leur octroyant assez de temps à la fin de la séance pour leur permettre de le remplir. Ce formulaire sera utile pour l'ajustement et l'amélioration de futurs programmes d'atelier.

SUGGESTIONS DE MÉDIATION

Lisez à haute voix l'histoire suivante relative à la création du Tribunal arabe. Examinez ensemble si le Tribunal répond aux critères du groupe en matière d'organisation réussie. Les questions qui suivent le texte vous aideront à orienter le débat.

Lors de la précédente séance, il a été demandé au groupe de se répartir en équipes afin d'examiner le processus de création d'une organisation imaginaire. Après le débat d'aujourd'hui au sujet du Tribunal arabe, chaque rapporteuse de la 11^e séance décrira l'organisation imaginée par son équipe, en soulignant la manière et la raison pour lesquelles elle l'a conçue. Le reste

du groupe devra examiner avec soin le but, la structure ainsi que les activités de chaque organisation, et poser des questions qui pourraient aider chacune des équipes à clarifier la façon dont son organisation imaginaire lui permettrait d'atteindre ses objectifs.

La médiation et les exercices qui la suivent pourraient aussi bien être un débat mené par l'ensemble du groupe ou une discussion tenue par des équipes plus réduites. (Pour plus de détails, voir l'Annexe B).

« Le Tribunal arabe contre la violence à l'égard des femmes »

Le Tribunal permanent arabe contre la violence à l'égard des femmes est né lors d'une réunion d'ONG tenue dans la ville de Rabat au Maroc les 30 novembre et 1^{er} décembre 1996. La création du Tribunal arabe a, comme on le sait, pris les sceptiques par surprise, vu que certains d'entre eux soutenaient que la violence à l'égard des femmes et des filles est endémique dans la culture arabo-musulmane et tout autre société, qu'elle est inévitable dans les relations entre les hommes et les femmes et/ou qu'elle n'est tout simplement pas un problème sérieux. Cependant, les femmes et les hommes qui ont travaillé ensemble pour constituer le Tribunal arabe voulaient prouver que les sceptiques avaient tort. Bien que la naissance de ce Tribunal ait semblé soudaine aux observateurs, elle n'a été en fait que le résultat d'expériences accumulées et de savoir partagé entre les personnes ayant survécu à des violences et celles qui luttent contre ce fléau.

Parallèlement aux préparations régionales de la 4^e Conférence des Nations Unies sur les Femmes, des hommes et des femmes appartenant à quatorze pays arabes se sont réunis en juin 1995 à Beyrouth. Les rescapées et les partisans de la lutte contre la violence à l'égard des femmes se sont courageusement élevées, d'une seule voix, dans un cri sans précédent. Elles ont décrit de manière vivante et détaillée la manière dont elles et d'autres femmes ont enduré la violence de la part de membres de leurs familles ou de leurs communautés. Ces témoignages ont renforcé la conviction selon laquelle la violence des hommes à l'égard des femmes est à l'origine du statut inférieur des femmes et des filles en matière de santé, de soins, d'éducation et de prise de décisions dans les diverses cultures du monde arabe. Les participantes à cette réunion de Beyrouth sont parvenues à un consensus selon lequel elles devaient s'attaquer ensemble à ce fléau afin de défendre efficacement les droits des femmes.

Pendant les dix-huit mois suivants, partisans, chercheuses et rescapées ont collaboré afin de formuler leurs objectifs et concevoir un plan d'action. Leur objectif consistait à démasquer la violence des hommes à l'égard des femmes en la transférant de la scène privée au discours public, et à développer une méthodologie pour aborder ce problème

tellement sensible aux réalités locales, culturelles, politiques et socioéconomiques. L'échange d'expériences uniques entre des personnes unies par un objectif commun a mené à la création d'un tribunal permanent souple qui se réunit régulièrement et dont les activités correspondent aux réalités régionales.

Le siège du Tribunal arabe se trouve actuellement à Beyrouth où réside son coordonnateur général. Tous ceux qui sont d'accord avec ses objectifs et qui soutiennent sa cause peuvent y adhérer. Ses membres ne le considèrent pas comme un tribunal traditionnel où des cas sont mis en litige, mais plutôt comme un espace créé uniquement pour les femmes. Un espace sain pour des discussions ouvertes et libres au sujet des violences des hommes à l'égard des femmes et pour chercher les moyens d'y remédier. En tant que tel, les procédures du Tribunal ressemblent plus à des audiences publiques qu'à des confrontations accusatoires entre procureurs et défenseurs. La souplesse de la structure du Tribunal arabe a permis à ses membres de l'adapter aux besoins et aux circonstances de différentes personnes et sociétés.

Depuis sa création, le Tribunal arabe a plusieurs fois souligné l'éradication de quatre formes de violences à l'égard des femmes et des filles : la violence dans les couples tels que les sévices exercés par les maris, la violence qui résulte du divorce, la violence au sujet de la garde des enfants, et la violence engendrée par le partage des biens. Le plan d'action du Tribunal arabe implique la détection et la description de tous les actes de violence auprès du grand public, l'examen et la dénonciation de tous les facteurs qui encouragent la violence à l'égard des femmes, l'appui des gouvernements et des ONG pour franchir des étapes concrètes montrant le bien-fondé de l'intégrité corporelle, ainsi que l'introduction de nouvelles lois et l'amendement du projet de loi existant afin de parfaitement protéger les femmes et les filles. Le Tribunal ne peut pas contraindre les individus, les groupes ou les gouvernements à prendre des mesures. Son efficacité dépend de l'engagement de ses membres à empêcher et éradiquer la violence contre les femmes.

Ces tous derniers temps, le Tribunal arabe est en train de concentrer ses efforts sur deux activités que ses membres ont estimées nécessaires : la révision des lois sur le statut personnel dans différentes sociétés arabes, et l'action de pression sur les gouvernements afin qu'ils fournissent davantage de services aux rescapées de la violence. Le Tribunal arabe continue toujours à pratiquer l'écoute des témoins dont les preuves, les tourments et les triomphes inspirent et guident celles et ceux qui luttent contre la violence des hommes à l'égard des femmes. Le Tribunal continue à apprendre davantage au fur et à mesure que le nombre de ses adhérents augmente. Il mène actuellement un mouvement régional contre la violence en usant de patience, de persévérance et d'assistance personnelle à celles qui sont le plus dans le besoin.²²

22. Les informations sur le Tribunal permanent arabe contre la violence à l'égard des femmes sont extraites du site web : <http://www.arabwomencourt.org>.

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quelles sont les circonstances qui ont mené à la création du Tribunal arabe ?
- Quels sont les objectifs principaux du Tribunal arabe ? Quel est le plan d'action conçu par les membres du Tribunal afin d'atteindre ces objectifs ?
- De quelle manière le fait de raconter sa propre histoire pourrait-il aider ou nuire à une victime de la violence ?
- Quel impact a eu l'audience des témoignages sur les personnes qui ont assisté à la réunion de Beyrouth en 1995 ? Pourquoi le Tribunal arabe a-t-il continué à pratiquer la technique d'écoute de témoignages ?
- Pouvez-vous imaginer comment le Tribunal arabe aurait fonctionné si c'était un ou plusieurs gouvernements qui l'avait créé ? De quelle façon une organisation fondée par des gouvernements aurait-elle pu être différente du Tribunal arabe tel qu'il existe maintenant ?
- Quels aspects du Tribunal arabe ont aidé ce dernier à atteindre ses objectifs ?
- Que devrait faire le Tribunal pour assurer la continuité de son succès et de son utilité ?
- De quelle manière le Tribunal devrait évaluer son efficacité ? Sur quels indicateurs ou critères devrait-il s'appuyer ?
- Quel rôle pourrait jouer la technologie en matière de communication intra-nationale des pays membres du Tribunal arabe ?
- Quels sont les éléments qui assurent la réussite d'une organisation ? Auxquels de ces éléments répond le Tribunal arabe ?

EXERCICE : CRÉATION D'UNE ORGANISATION D'APPRENTISSAGE (2^e PARTIE)

Accordez environ 1 heure à cet exercice.

1. Les rapporteuses de la 11^e séance feront un rapport sur les organisations imaginées par leurs équipes respectives. Elles doivent citer le nom de l'organisation, ses buts, sa structure, ses activités ainsi que le processus à travers lequel l'équipe est arrivée à cette conception. Avant que ne commence la première rapporteuse, la modératrice doit lire aux

participantes la liste des points ci-dessous afin de savoir comment procéder à l'évaluation de l'organisation de chaque équipe :

- Est-ce que l'organisation est pratique ?
- Sa structure et ses objectifs sont-ils assez flexibles pour s'élargir et s'adapter à de nouvelles situations ?
- Ses structures tirent-elles parti des qualités et des compétences de son personnel et de ses bénévoles ?
- Ses activités aident-elles à réaliser ses objectifs ?
- L'organisation satisfait-elle ses propres critères de succès et/ou d'efficacité ?
- Est-ce une organisation d'apprentissage ? Pourquoi ?

2. En plus de la discussion relative à la création et aux activités des différentes organisations, les participantes devraient examiner le processus par lequel chaque équipe est arrivée à ses décisions. Après que chaque rapporteuse a décrit l'organisation de son équipe et que cette organisation a été parfaitement évaluée par les autres membres de l'atelier, l'ensemble du groupe devrait aborder les questions suivantes :

- Comment les membres des équipes se sont-elles réparties les responsabilités ?
- Par quel moyen sont-elles parvenues à leurs décisions ?
- Semblait-il que la plupart des membres des équipes était d'accord au sujet de leurs choix et des raisons de ces choix ?
- Quel était l'aspect le plus difficile de cet exercice ?
- Quel était l'aspect amusant de cet exercice ?
- Est-ce qu'une femme du groupe envisage de rendre réelle une des organisations (ou un de leurs aspects) imaginées par les différentes équipes ?

QUESTIONS D'ÉVALUATION

La modératrice ou une volontaire prendra des notes sur le tableau ou le panneau d'affichage durant la discussion suivante :

- Qu'avez-vous accompli durant les séances de l'atelier et que vous visiez ?
- Aviez-vous des objectifs que vous vouliez atteindre en participant à l'atelier et que vous n'avez pas atteints ? Si oui, lesquels ?
- Devenait-il plus facile de se joindre aux discussions au fur et à mesure que les séances de l'atelier progressaient ? Si oui, à quoi pensez-vous que cela soit dû ?
- Qu'avez-vous aimé et que n'avez-vous pas apprécié dans la structure des séances ?
- Quels exercice, discussion et/ou expérience vous ont le plus intéressée, inspirée ou amusée durant ces douze séances ? Pourquoi ?
- Quelles leçons ou idées spéciales avez-vous tirées des séances de l'atelier et que vous essayerez d'introduire dans votre propre travail ? De quelle manière allez-vous modifier vos comportements, attentes ou choix, dans les années à venir, grâce aux séances de l'atelier ?
- Quels changements suggèreriez-vous pour de futurs ateliers ?

PROGRAMME D'ENTRAÎNEMENT AU LEADERSHIP

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE L'ATELIER ET DE LA MODÉRATRICE

Nous vous prions de procéder à l'évaluation de l'expérience d'entraînement au leadership et de la modératrice de votre atelier. Utilisez les notes allant de 1 à 5 en indiquant celles qui correspondent le mieux à votre réponse devant chacune des phrases de la manière suivante :

5 = j'approuve totalement.

4 = j'approuve.

3 = je n'ai pas d'opinion tranchée sur cette question.

2 = je n'approuve pas.

1 = je désapprouve fermement.

Votre formulaire d'évaluation sera anonyme, à moins que vous ne choisissiez d'inscrire votre nom.

L'ATELIER D'ENTRAÎNEMENT AU LEADERSHIP

	5	4	3	2	1
1. Ma participation à l'atelier d'entraînement au leadership m'a permis de méditer sur des questions qui se posent dans ma vie de tous les jours.					
2. Elle a progressivement réduit ma réticence à exprimer mes opinions devant les autres.					
3. Elle a augmenté ma capacité d'écoute.					
4. Elle a amélioré mon aptitude à communiquer de manière efficace avec les autres.					
5. Elle a renforcé ma confiance en moi.					
6. Elle m'a motivée à réfléchir à ma propre vision d'une communauté meilleure.					

	5	4	3	2	1
7. Elle a éveillé chez moi l'esprit de volontariat.					
8. Elle m'a fait apprécier la nécessité du travail en équipe pour aborder un problème affronté par ma famille et/ou ma communauté.					
9. Elle m'a permis de développer un réseau d'amies et de collègues avec lesquelles je me sens à l'aise pour discuter de mes problèmes personnels et professionnels quand je veux effectuer des changements dans ma vie et/ou dans ma communauté.					
10. Elle a suscité mon désir d'en apprendre davantage sur la technologie et la manière dont elle peut renforcer le pouvoir d'action des femmes.					
11. L'interaction avec d'autres participantes de l'atelier d'entraînement au leadership m'a permis de comprendre l'importance de la participation des femmes dans le processus de prise de décision dans ma communauté.					
12. L'examen des études de cas provenant de par le monde était une façon utile pour réfléchir sur les défis et les opportunités qu'implique l'exercice du leadership.					
13. Ma participation aux exercices d'apprentissage était une façon utile pour réfléchir sur les défis et les opportunités qu'implique l'exercice du leadership.					
14. Je pense que les femmes et les hommes gagneront tous à participer à cet atelier d'entraînement au leadership.					
15. Je recommanderai aux membres de ma famille, mes amis et/ou collègues de participer à des ateliers similaires d'entraînement au leadership.					

Nous vous prions de commenter, dans l'espace ci-dessous le/les aspect(s) de cette expérience d'atelier que vous avez aimé(s) ou détesté(s). Quelles recommandations proposeriez-vous pour rendre cet atelier d'entraînement au leadership plus pertinent et plus utile pour vous et les membres de votre communauté ? N'hésitez pas à proposer des exemples de leadership qui vous sont familiers, des suggestions d'exercices d'apprentissage, des thèmes qui méritent l'attention, mais qui sont souvent négligés, etc.

LA MODÉRATRICE

	5	4	3	2	1
1. Elle a dirigé l'atelier à un rythme raisonnable : assez rapide pour éviter la sensation d'ennui et de fatigue chez les participantes, mais assez lent pour leur permettre de tirer avantage des études de cas de leadership et des exercices d'apprentissage.					
2. Elle a créé une ambiance dans laquelle les participantes à l'atelier ont pu parler à leur aise de problèmes personnels et professionnels sensibles.					
3. Elle était disposée à partager ses propres expériences avec les participantes afin de stimuler les débats.					
4. Elle a permis aux participantes de comprendre les défis et les opportunités qu'implique l'exercice du leadership.					
5. Elle a favorablement accueilli les recommandations des participantes sur certaines questions pertinentes, et a adapté les travaux de l'atelier en fonction de leurs besoins.					

Nous vous prions de commenter, dans l'espace ci-dessous et au dos de cette page, le/les aspect(s) de votre expérience avec la modératrice de l'atelier que vous avez aimé(s) ou détesté(s). Quelles recommandations proposeriez-vous à cette modératrice pour que les futurs ateliers soient plus pertinents et plus utiles aux participantes ? N'hésitez pas SVP à faire des suggestions sur la façon d'organiser des séances d'atelier, de diriger des exercices d'apprentissage, d'aborder des thèmes qui méritent l'attention mais qui sont souvent négligés, etc.

Nous vous remercions pour vos remarques. Votre apport est indispensable aux efforts fournis par Women's Learning Partnership et _____ (veuillez inscrire le nom de l'association locale) pour l'élaboration et la mise en application de ce programme d'entraînement au leadership !

Annexes

ANNEXE A

SCÉNARIOS ALTERNATIFS

Notes pour les médiatrices : l'exercice suivant a été utilisé par les participantes aux ateliers de Palestine à la place de celui de la 3^e séance.

Respecter et changer les attitudes et la culture locales

Maryam Midyeh : éducatrice en santé de la reproduction.

Je fais partie de Family Planning and Protection Association (FPPA, association de protection et de planification familiale), sise à Halhoul, depuis presque ses débuts en 1969. J'ai commencé à y travailler en 1973, juste après avoir terminé mes études au lycée. Au départ, j'y allais seulement deux heures par semaine, ensuite trois jours. Mon souhait était de poursuivre des études supérieures tout en étant utile à la FPPA, mais la situation financière de ma famille ainsi que son attitude à l'égard du rôle des femmes dans la société m'ont obligée à reconsidérer ce rêve.

Je n'ai pas abandonné mon désir de continuer mes études malgré l'opinion de ma famille, mais j'ai compris que je devais atteindre mon but d'une autre façon. J'ai saisi l'occasion présenté par la FPPA de suivre une formation et des cours sur la reproduction des femmes. À la suite de cela, je me suis mise à promouvoir autour de moi tout ce que j'étais en train d'apprendre. Plus je parlais aux femmes sur ce sujet, plus j'avais le sentiment que je pouvais amorcer des changements dans leur mentalité, en les aidant à concevoir l'importance de la planification familiale et ses impacts sur leur propre santé et celle de leurs enfants.

À travers mon travail, j'ai remarqué que les attitudes envers la planification familiale changeaient au fur et à mesure que changeaient les attitudes envers les femmes. Il y a des années, le rôle principal de la FPPA consistait à distribuer des pilules contraceptives, et la seule infirmière bénévole n'était disponible que quelquefois dans la semaine pour répondre aux questions des femmes. Habituellement, les femmes qui venaient à nos bureaux demander qu'on les aide au moyen de la planification familiale étaient mariées et mères de dix enfants ou plus. Aujourd'hui, cependant, ce sont des femmes jeunes, parfois accompagnées de leur fiancé, qui nous rendent visite à l'association. Ces couples veulent mieux connaître les méthodes contraceptives afin d'éviter les grossesses non désirées durant les premières années du mariage, leur première priorité étant de poursuivre leurs études.

Le succès dans le domaine de l'éducation des femmes à la planification familiale et à leurs droits à la santé de la reproduction n'a pas été facile à atteindre. Ceci explique mon utilisation de plusieurs moyens, dont :

- les connaissances accumulées tout au long de mes années de formation,

- *la volonté de me lancer dans ce domaine et de parler aux femmes qui, le cas échéant, ne bénéficieraient pas des services de la FPPA,*

- *la coordination avec des personnes influentes dont le soutien à la planification familiale est crucial pour vaincre le refus de la communauté d'accepter cette pratique (allant des médecins aux directeurs d'écoles, des chefs de municipalités aux imams des mosquées locales),*

- *une meilleure connaissance des traditions culturelles, dans ma ville et dans les villages voisins, susceptibles d'amener les hommes et les femmes à rejeter d'avance la planification familiale avant même d'en savoir plus sur le concept.*

En utilisant ces moyens, des membres de la Family Planning and Protection Association et moi-même avons animé des séminaires, parrainé des festivals et présenté des films afin de promouvoir le débat sur la reproduction et autres questions s'y rattachant, telles que les changements émotionnels et physiques vécus par les adolescentes, les conséquences des mariages précoces et les effets des grossesses répétées. L'éducation des femmes à cet effet implique une fois de plus le respect ainsi que le changement des attitudes et des cultures locales. Durant la période que j'ai passée à l'Association, j'en suis arrivée à comprendre que la conviction, la persévérance et la volonté sont la base du changement social. Cela commence au début par une personne, puis par plusieurs autres qui se joignent à la première, à la recherche d'une vie meilleure.

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quelles qualités et compétences font de Maryam Midyeh une leader ?
- Quelle vision que Maryam Midyeh a-t-elle pour elle-même ? Pour les femmes de Halhoul et des régions voisines ?
- Quels sont les moyens utilisés par Maryam Midyeh pour réaliser sa vision ?
- Pourquoi Maryam Midyeh s'adresse-t-elle aux personnes influentes pour l'aider à atteindre les buts de la Family Planning and Protection Association ? Par exemple, quel rôle peut jouer le directeur d'une école dans l'éducation de la communauté à la planification familiale ? Qu'en est-il des imams des mosquées locales ? Quel rôle peuvent-ils jouer pour aider l'Association ?
- Quel est le sentiment de Maryam Midyeh à l'égard de la culture et des traditions locales ? Quel rôle devraient jouer les femmes dans la définition des normes culturelles ?

- Comment Maryam Midyeh "mesure"-t-elle le succès de l'association ? Comment en est-elle arrivée à comprendre que les attitudes locales à l'égard de la planification familiale ont changé ?
- De quelle manière Maryam Midyeh et ses collègues de la FPPA transmettent-elles l'importance de la planification familiale ? Quel rôle pourrait jouer la technologie dans la communication de ce message ?
- Si vous travailliez avec la Family Planning and Protection Association, quelles stratégies utiliseriez-vous pour sensibiliser votre communauté à la nécessité de la planification familiale ?

Notes pour les médiatrices : l'exercice suivant a été utilisé par les participantes aux ateliers du Nigeria en remplacement à celui de la 5^e séance.

EXERCICE SUR LE VIH

Activité du groupe : examiner un problème de différents points de vue.

Accordez environ 1 heure à cet exercice.

1. Lisez à haute voix le scénario suivant :

Au Nigeria, dans une paroisse comptant de nombreux fidèles, de plus en plus de jeunes font leurs premières expériences sexuelles. Des rapports provenant de villes voisines font état d'adolescents atteints de maladies sexuellement transmissibles (MST), y compris le VIH du sida, ainsi que de grossesses non désirées. La plupart des paroissiens craignent que les jeunes n'ébranlent la force morale de la vie de famille et la sainteté du mariage au sein de leur communauté. Quelques-uns cherchent à travailler avec les jeunes afin de mettre fin à cette activité. Une des suggestions émanant des paroissiens concernés consiste à ce que les jeunes appartenant à la paroisse incluent dans leurs réunions hebdomadaires, des informations traitant le thème de la santé et de la sexualité. Cependant, le pasteur et plusieurs parents sont opposés à l'éducation sexuelle et ne sont pas réceptifs à cette requête.

2. Sollicitez les participantes pour se mettre à la place des membres de cette paroisse qui se consacrent à résoudre la crise pour faire sortir la communauté de cette impasse. Commencez par une séance de brainstorming sur les intérêts et les besoins de toute la jeunesse de la communauté. Faites qu'une volontaire prenne des notes sur le tableau ou le panneau d'affichage.

3. Ensuite, demandez au groupe de décrire la situation du point de vue des jeunes qui font leurs premières expériences sexuelles. Examinez si certains d'entre eux pourraient agir en tant que personnes plus adultes, ou si certains ont peur et sentent qu'ils n'ont pas le choix. De quelle manière la situation pourrait-elle être considérée par certaines jeunes femmes et par certains jeunes hommes ? Quels intérêts et besoins essaient-ils de préserver ? Une volontaire prendra des notes sur le tableau ou le panneau d'affichage.

4. Enfin, examinez le problème du point de vue du pasteur et des parents qui sont opposés à l'éducation sexuelle. Que craignent-ils des résultats de l'éducation sexuelle ? Qu'ont-ils à protéger dans leur communauté ? Quels intérêts et besoins essaient-ils de préserver ? Une volontaire pourra prendre des notes sur le tableau ou le panneau d'affichage.

5. Demandez aux participantes d'examiner les intérêts et les besoins qui ont été discutés, et de suggérer des idées et des solutions pour éclaircir la situation. Les participantes devront préciser qui détient les intérêts et les besoins qu'elles abordent, et pourquoi ?

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- En examinant les intérêts et les besoins des différents membres de la paroisse, étiez-vous plus ou moins favorable à l'égard des points de vue des autres ?
- Le fait d'examiner le problème de points de vue différents rend-il les solutions plus faciles ou plus difficiles à imaginer ?
- Pourriez-vous appliquer cette approche pour aborder d'autres désaccords ou conflits ? Le feriez-vous ? Pourquoi ?

Notes pour les médiatrices : l'exercice suivant a été utilisé par les participantes aux ateliers de la Jordanie en remplacement de celui de la 10^{ème} séance.

OBJECTIFS DE LA SÉANCE

- Discuter de l'importance de la participation des femmes aux élections en tant que candidates et en tant qu'électorices.
- Examiner l'impact des élections sur la vie et les droits des femmes.
- Souligner le besoin en matière de savoir et d'information pour l'élaboration et la formulation des attitudes des candidates pour ce qui est des questions relatives aux femmes.
- Identifier des méthodes d'établissement d'objectifs ainsi que des stratégies de mobilisation aidant à leur réalisation.

Participation des femmes aux élections : comment faire entendre ma voix

Sana'a, Oum Mumammed, Nawal, Fadia, Oum Ziad, Hajja Safia, Nisrine, Roula et Hanane ont toutes participé à plusieurs réunions afin de se préparer aux élections législatives jordaniennes prévues pour l'an 2002. Nawal, enseignante dans un lycée au sud de la Jordanie, avait eu l'idée de ces réunions et en avait parlé à Hanane, journaliste dans un quotidien local. Cette dernière a approuvé l'importance que représentait la participation effective des femmes à ces prochaines élections. Toutes les deux avaient conscience de la nécessité d'organiser et de coordonner leurs efforts avec ceux d'un grand nombre de femmes, surtout celles occupant des positions de leader au sein de leurs propres communautés locales.

Une association dont le travail ciblait les problèmes des femmes donna son accord pour organiser un atelier de formation destiné à informer ces dernières de leurs droits en matière de citoyenneté. Cet atelier est devenu pour ces femmes un forum où elles pouvaient discuter des motivations qui les incitaient à s'impliquer dans le processus électoral, d'échanger leurs points de vue sur la signification de la démocratie, de soulever des questions jugées importantes tant pour les femmes que pour les hommes et qui devaient être abordées lors des élections, et de présenter des stratégies réalisables afin d'atteindre leurs objectifs. Pendant les débats, les participantes ont souligné : « qu'il était indispensable que les femmes participent aux affaires politiques de notre pays et à la prise de décisions ». Elles estimaient qu'il était très important « d'être représentées par une femme sachant à quel point les femmes souffraient de discrimination et de négligence ». Une des participantes s'est exprimée en affirmant : « Je suis la partenaire de mon mari à la maison ainsi qu'à l'extérieur. Pourquoi ne le serais-je pas dans la Chambre des Communes ? ». Les autres participantes estimaient fermement que les rôles occupés traditionnellement par les femmes au sein de la société jordanienne leur assuraient

réellement les compétences de leadership qui leur seraient très utiles en tant que participantes au système politique jordanien.

Pour la plupart des participantes, il était évident que les femmes semblaient manquer de vision et de plate-forme politiques, non seulement pour ce qui est des problèmes d'ordre national, mais aussi en ce qui concerne ceux des femmes. Les débats au sein de l'atelier leur ont permis de comprendre la nécessité de présenter les grandes lignes de leurs objectifs, de décider d'une plate-forme politique et d'établir une stratégie de mobilisation afin de réaliser leurs buts. Les participantes ont décidé que leur objectif principal consistait à travailler ensemble afin d'élire de manière démocratique les candidates jordaniennes. Elles ont ensuite procédé à l'identification de certaines questions sur lesquelles elles se concentreraient, telles que :

- Eliminer toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes,*
- Garantir la protection des droits humains en général, et ceux des femmes en particulier,*
- Protéger les victimes de la violence, les femmes mal traitées et les enfants,*
- Trouver des solutions afin de lutter contre la pauvreté et de garantir les services sociaux et médicaux,*
- Donner la priorité aux opportunités de création d'emplois afin de lutter contre le chômage,*
- Combattre la corruption et garantir l'égalité des opportunités, surtout en matière d'éducation et d'emploi,*
- Etablir des stratégies de plaidoyer en faveur de la justice, tant aux niveaux national qu'international.*

Dans le cadre de leur stratégie de mobilisation, les participantes se sont mises d'accord sur l'adoption du slogan : « Cinq femmes dans la prochaine Chambre des Communes » ainsi que sur le concept du travail en collaboration afin d'atteindre cet objectif. Elles ont décidé que la phase initiale de leur effort de mobilisation serait centrée sur l'organisation de réunions et d'ateliers à travers toutes les régions de Jordanie, en soulignant le rôle des femmes dans le processus électoral, les droits en matière de citoyenneté et les compétences dans les domaines du leadership et de la communication. De plus, les participantes prévoient d'organiser des campagnes de sensibilisation qui susciteraient la conscience du grand public pour ce qui est de l'importance de la participation des femmes dans l'arène politique. Par ailleurs, elles prévoient aussi d'assurer une formation spéciale aux candidates et de soutenir leurs campagnes en leur fournissant informations, services et assistance. Les participantes ont estimé qu'il était indispensable d'utiliser les médias afin

d'améliorer l'image de la femme, de mettre l'accent sur ses réalisations et sur le rôle qu'elle joue au sein de la société et de sensibiliser l'opinion publique sur l'importance de la participation des femmes dans la vie politique du pays. Enfin, les participantes ont souligné la nécessité de travailler en coordination avec des associations de femmes, des organisations de la société civile et des élus de toutes les régions de Jordanie afin d'obtenir leur soutien ainsi que les ressources qui leur permettraient d'atteindre les objectifs identifiés par et pour les femmes.

Suite à cet atelier, le Comité jordanien de coordination des organisations non gouvernementales et d'autres ONG de femmes ont initié un projet incluant cette stratégie de mobilisation ainsi qu'un programme exécutif établissant une plate-forme centrée sur les femmes et les élections, et devant être mis en application au fur et à mesure que les élections approchaient et que les candidates démarraient leurs campagnes. Les premières participantes à l'atelier - Sana'a, Oum Mumammed, Nawal, Fadia, Oum Ziad, Hajja Safia, Nisrine, Roula et Hanane – joueront un rôle significatif dans la mise en application de cette stratégie et de ce programme de mobilisation. De plus, elles ont décidé de consacrer la période post-électorale à l'évaluation de leurs activités et de leurs compétences en matière de leadership, et ce, à la lumière des résultats des élections.

QUESTIONS POUR LE DEBAT :

- Qu'est-ce qui a incité ces femmes à se rassembler ?
- Pourquoi était-il important pour elles d'avoir une vision unifiée et un objectif commun ?
- Quelles étaient les composantes de leur stratégie de mobilisation ?
- Les femmes ont-elles certaines compétences qui renforcent leur aptitude à participer au processus politique ?
- Pensez-vous que les femmes se mobilisent pour agir de manière différente que les hommes ? Si oui, comment et pourquoi ?
- Comment ce groupe de femmes devrait-il soutenir ses candidates, tant à l'échelle locale que nationale ?
- Si vous étiez à leur place, qu'auriez-vous fait différemment ? Pourquoi ?
- De quelle manière les femmes devraient utiliser les technologies modernes de l'information (téléphone, E-mail, et Internet, entre autres) afin de servir leur objectif ?

Notes pour les médiatrices : l'exercice suivant a été utilisé par les participantes aux ateliers du Nigeria en remplacement de celui de la 10^e séance.²³

EXERCICE : SE MOBILISER POUR AGIR

Le cas de Bariya Ibrahim Magazu

En septembre 2000, une jeune fille de moins de dix-sept ans appelée Bariya Ibrahim Magazu, issue d'un petit village de l'État de Zamfara au Nigeria, est devenue enceinte, après avoir été violée par trois hommes. Ayant décidé qu'il n'y avait pas suffisamment de preuves pour identifier l'éventuel père du bébé parmi les hommes que Bariya avait dénoncés, le tribunal a condamné cette dernière à une peine de cent coups de fouet, qui devaient lui être assenés quarante jours après la naissance de son bébé, et à quatre-vingts autres coups de fouets pour accusation de *qadhif*, c'est-à-dire pour fausse accusation d'autrui d'activité sexuelle. Bariya a fait appel, et le juge chargé du procès a reporté l'exécution de la condamnation à la fin de la période d'allaitement. Cependant, cette précision a été ignorée, et Bariya, allaitant toujours, a été fouettée avant même la date prévue pour la première sentence. Informée seulement la veille, Bariya a été emmenée tôt le matin suivant dans une ville voisine où elle a été publiquement fouettée. Plus tard, humiliée, contusionnée et souffrante, elle a dû rentrer seule chez elle. Malgré les coups de fouet, Bariya et sa famille ont décidé de continuer à faire appel.

Selon certains articles de journaux, Bariya avait voulu faire citer sept témoins, mais cette requête avait été rejetée. De plus, les hommes qu'elle accusait de viol avaient été acquittés, le témoignage de Bariya ayant été jugé insuffisant pour prouver la véracité de ses accusations. On exigeait d'elle de présenter au moins quatre témoins de bonne réputation pour attester « qu'un cheveu ne pouvait pas passer entre elle et ses violeurs ». Par ailleurs, il n'a pas été exigé des accusés de jurer leur innocence sur le Coran, et aucune preuve médicale (examen de sang et ADN) n'a été acceptée.

Bariya Ibrahim Magazu ne veut plus reparaitre en public. Sa présence n'est exigée ni par la Chari'a ni par le code pénal de l'État de Zamfara. Malgré cela, la Cour d'appel refuse de réexaminer son cas, à moins que Bariya ne se présente physiquement au tribunal. Bariya a pourtant le droit de faire appel en vertu de la loi musulmane et du code pénal de Zamfara, et en tant que citoyenne nigériane protégée par la Constitution de son pays.

²³ Pour apprendre plus sur cette affaire, contacter BAOBAB à baobab@baobabwomen.org

Scénario

Un groupe de cinq femmes se rencontre chaque semaine pour échanger expériences et conseils. L'une d'entre elles a appris la situation désespérée de Bariya et en est outragée. Elle raconte à ses amies l'histoire de Bariya, l'injustice des tribunaux à son égard et les coups de fouet qu'elle a reçus. Le groupe décide de chercher un moyen pour soutenir Bariya.

1. Répartissez les participantes à l'atelier en quatre équipes. Chacune des équipes planifiera, comme les amies du scénario ci-dessus, une série d'actions afin de venir en aide à Bariya, à sa famille et à ses avocats.

2. Parmi les questions que chaque équipe doit aborder, on relève :

- De quelle manière voulez-vous aider Bariya ? Quel genre de soutien voudriez-vous offrir ? Quelle sera votre campagne ?
- Votre campagne sera-t-elle locale, nationale, régionale ou internationale ?
- Quelle sera la méthode que vous utiliserez pour susciter, développer ou créer un soutien ? En quoi consisteront vos activités ?
- Serait-il efficace de faire appel à d'autres femmes pour aider Bariya ? Pourquoi ? Les hommes seraient-ils aussi réceptifs ?
- Votre équipe peut-elle tirer parti des technologies de la communication, telles que le Fax, le courrier électronique ou les médias (par exemple les articles de journaux, les programmes pédagogiques à la radio ou à la télévision) pour interpeller un auditoire plus large ?
- Quels sont à votre avis les réseaux potentiels de soutien qui pourraient vous aider à viser vos objectifs ?
- Quel moyen vous permettra de savoir si vous êtes en train d'atteindre vos buts ? Quels indicateurs utiliseriez-vous ?
- Comment répartirez-vous les responsabilités pour mener à bien vos activités ?

Les membres de l'équipe doivent établir une liste de tâches en précisant les étapes à suivre durant les semaines à venir pour l'exécution de leur plan.

3. Lorsque toutes les équipes auront complété leur plan d'action, elles se reformeront en groupe. Une volontaire de chacune d'elles décrira brièvement la stratégie de mobilisation de son équipe.

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quel a été le processus de prise de décision suivi par votre équipe ?
- Quelle est la partie la plus difficile de l'élaboration de votre stratégie de mobilisation ?
- Aurait-il été facile ou plus difficile de décider des étapes spécifiques à suivre si l'équipe comprenait plus de participantes ?
- Comment avez-vous procédé à la répartition des responsabilités ? Le fait de dresser une liste des tâches vous a-t-il aidé à clarifier les rôles de chacune des femmes de l'équipe ? Était-ce autrement utile ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Les activités de votre équipe semblent-elles réalistes ? Pourquoi ?
- Après avoir écouté les activités des autres groupes, auriez-vous souhaité ajouter quelque chose pour améliorer celles de votre équipe ?
- Pensez-vous que cela changerait quelque peu si l'équipe était entièrement constituée de femmes ? ou entièrement constituée d'hommes ? ou mixte ? Pourquoi ?

OBSERVATIONS

- Cet exercice vous a-t-il aidées à concevoir la planification de votre campagne ou d'un projet se rapportant à un problème différent ? Pourquoi ?
- Imaginez que vous démarrez votre propre campagne, quelle serait-elle ? Comment la mèneriez-vous ?

Notes pour les médiatrices : l'exercice suivant a été utilisé par les participantes aux ateliers de Palestine en remplacement de celui de la 11^e séance.

Lobbying pour le droit des femmes à la citoyenneté en Palestine : La campagne de Women's Affairs Technical Committee

En novembre 1995, deux Palestiniennes ont fait part à l'association Women's Affairs Technical Committee (WATC) d'un vécu déplorable : en effet, lorsque ces femmes avaient présenté leur demande d'obtention de passeport palestinien, les autorités compétentes ont exigé d'elles de fournir une autorisation écrite de leur "tuteur mâle" leur accordant le droit de posséder un passeport, et ce, selon une disposition réglementaire récemment adoptée par le ministre palestinien de l'Intérieur.

WATC a immédiatement lancé une pétition expliquant que cette disposition enfreignait la Déclaration d'indépendance de la Palestine, publiée en 1988, ainsi que la Déclaration universelle des droits de l'homme et la Convention pour l'élimination de toute forme de discrimination contre les femmes (CEDAW). Plusieurs organisations de femmes ont signé la pétition que WATC a ensuite soumise au ministre de l'Intérieur. Un officiel du dit ministère à Jéricho a réagi en informant WATC que le ministre de l'Intérieur participerait à un débat ouvert et en direct sur les ondes télévisées au sujet de cette affaire.

Décidée à influencer le débat à venir, l'association WATC a contacté M. Za'al Abu-Rutqi de la chaîne de télévision palestinienne – Palestinian Broadcast Corporation (PBC) –, et lui a remis la pétition. Le soir de la diffusion de l'émission "Un débat ouvert avec un membre du gouvernement palestinien", M. Abu-Rutqi a présenté le ministre Ahmed al-Tamimi et a téléphoné à WATC afin qu'un de ses membres puisse protester contre la disposition réglementaire exigeant des femmes la permission d'un mâle pour l'obtention du passeport. Soulignant la divergence entre cette disposition et la juridiction internationale, la représentante de WATC a ainsi interpellé M. al-Tamimi : « lorsque notre président a proclamé la Déclaration d'indépendance de la Palestine, affirmant que les femmes seraient traitées en tant qu'égaux des hommes, nous avons applaudi pendant trente minutes ! Est-il vraiment possible que ces applaudissements aient été vains ? ». M. al-Tamimi a répondu en faisant l'éloge de la lutte des palestiniennes et en affirmant son soutien au "sexe faible", mais il a souligné que, selon un accord passé avec Israël, il était contraint de mettre en application les lois en vigueur en Égypte et en Jordanie jusqu'à ce qu'une loi palestinienne puisse voir le jour.

Nullement disposées à accepter la position de M. al-Tamimi, les membres de WATC ont invité ce dernier à participer à une réunion qui devait avoir lieu le 4 décembre 1995. Elles avaient convenu de soumettre l'ordre du jour de cette réunion au ministre, et d'inviter vingt-cinq activistes femmes, travaillant à l'échelle locale et internationale, et appartenant à différents partis politiques, ainsi que des journalistes. M. al-Tamimi a utilisé cette réunion pour énumérer les résultats atteints par son ministère, mais il a souligné l'importance des traditions arabes pour ce qui est du problème en question, pendant qu'un cheikh musulman consignait le procès-verbal de la rencontre. WATC a

elle aussi établi son propre procès-verbal qu'elle a ensuite publié sous forme de brochure à distribuer aux organisations des droits de l'homme ainsi qu'aux médias locaux.

Les contacts avec les médias ont été décisifs. Ainsi, M. Fathi al-Barqawi, directeur de l'information de la chaîne télévisée palestinienne PBC, a suivi avec intérêt les activités et les projets de WATC. Étant lui-même père de quatre filles et préoccupé pour leur avenir dans le tout jeune État palestinien, M. al-Barqawi a procédé à l'interview d'une des femmes de WATC à propos de sa demande de l'établissement d'un quota de 30% de femmes dans le Conseil législatif palestinien (CLP). À son tour, cette femme de WATC a invité M. al-Barqawi à visiter les bureaux de son association. Impressionné par le travail de WATC, et spécialement par la brochure détaillant la réunion avec le ministre de l'Intérieur, M. al-Barqawi a demandé à ce qu'un autre débat télévisé transmis en direct soit organisé avec la participation de femmes et de M. al-Tamimi. La requête de M. al-Barqawi a résulté en de nombreuses interviews télévisées avec des femmes qui ont raconté le rôle qu'elles ont joué au sein de leur famille et de leur communauté, pour s'entendre dire qu'elles avaient besoin de la permission de leur père, frère et/ou mari pour être reconnues en tant que citoyennes à part entière, possédant un passeport.

WATC a adressé des lettres aux consulats et aux ambassades des pays étrangers, les informant de l'aspect discriminatoire de la réglementation régissant l'obtention des passeports, et demandant le soutien international aux femmes palestiniennes. La couverture médiatique apportée à la campagne de WATC s'est étendue des points de vente locaux à ceux internationaux, lorsque des femmes ont organisé une manifestation à Ramallah, demandant la représentation des femmes dans le Conseil législatif palestinien (CLP), ainsi que l'abrogation de la loi sur les passeports. Parmi les manifestants, il y avait douze candidats aux élections du CLP, à savoir huit hommes et quatre femmes, qui avaient tous juré de défendre les droits des femmes, et dénoncé les réglementations du ministre de l'Intérieur. Cette manifestation a été couverte par CNN, une chaîne française et la Canadian Broadcasting Corporation.

Encouragé par la couverture médiatique internationale et par le soutien national grandissant, WATC a persisté dans sa campagne en faveur des droits des femmes à la citoyenneté, en organisant des manifestations, en coopérant avec des associations de défense des droits de l'homme, en établissant des contacts avec des ministres et même avec le président Yasser Arafat, et en rédigeant des éditoriaux dans des journaux. Comme la campagne de WATC s'intensifiait, M. al-Barqawi a reçu un Fax au siège de la chaîne « Palestinian Broadcasting Corporation » de la part de M. al-Tamimi le 19 janvier 1996 : le ministre de l'Intérieur y déclarait que les hommes et les femmes seraient traités de manière égale, et que son bureau ne demanderait pas aux femmes de présenter la permission de leur "tuteur mâle" lors de leur demande d'obtention de passeport.

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Quelles sont les actions entreprises par WATC lors de sa campagne de lobbying pour le changement des réglementations du ministère de

l'Intérieur ? De quelle manière s'est organisée l'association dans sa lutte pour créer un objectif commun parmi les membres de la communauté ?

- Quel rôle ont joué les médias dans la campagne de WATC ? Quel rôle ont joué les autres technologies de la communication ?

- À quels obstacles s'est heurté WATC lors des efforts déployés pour atteindre un consensus général sur les droits des femmes à une citoyenneté à part entière ? Quels obstacles peuvent freiner la création d'un objectif commun parmi des groupes ayant des opinions opposées ou même identiques ? Comment transgresseriez-vous ces obstacles ?

- L'identification d'objectifs communs est-elle toujours possible et/ou souhaitable ? Pourquoi ?

- Quels critères pourriez-vous utiliser pour mesurer le succès de cette campagne ?

- De quelle manière réagissent les médias dans votre communauté aux problèmes des droits des femmes ? Quelles sont les stratégies qui conviennent à votre environnement et que vous pourriez utiliser afin de susciter l'intérêt et le soutien des médias pour des campagnes d'ordre politique, législatif ou économique afin de venir en aide aux femmes ?

Notes pour les médiatrices : l'exercice suivant a été utilisé par les participantes aux ateliers du Maroc en remplacement de celui de la 12^e séance.

Unies contre le harcèlement

Une jeune ouvrière travaillant dans une usine de textile, au quartier industriel de Rabat, vivait des situations de harcèlement physique et psychologique exercées par son chef d'atelier. Elle a décidé de protester contre cet abus de pouvoir. Ses collègues ouvrières se sont solidarisées avec elle et ont mené une grève qui a duré trois mois. Durant leur mouvement, les ouvrières, encadrées par les militantes de la section féminine de l'Union marocaine des travailleurs, se sont adressées à l'Association démocratique des femmes du Maroc (ADFM) pour les soutenir dans leur action.

Immédiatement, l'ADFM a commencé une série d'interpellations. C'est ainsi qu'une lettre a d'abord été adressée au directeur de l'usine. L'ADFM a ensuite largement diffusé dans les médias un communiqué de dénonciation, et appelé à une conférence de presse afin de rendre visible le mouvement de grève, et surtout, de sensibiliser l'opinion à la question du harcèlement sexuel.

Cette prise en charge de la question par l'ADFM a permis de révéler le vide juridique dans la législation du travail ainsi que l'ampleur du phénomène, en particulier pour les ouvrières et les petites employées. L'ADFM a concentré ses efforts en vue de dégager un certain nombre d'actions à mener dans le sens d'une protection des droits juridiques des femmes victimes de harcèlement et de discrimination sexuels sur le marché de l'emploi.

L'ADFM a travaillé en étroite collaboration avec les associations féminines et les centrales syndicales pour faire pression sur les décideurs et les amener à réformer la législation du travail en vigueur. Cette coalition a présenté des amendements au ministre du Travail et préparé des rencontres avec les groupes parlementaires pour les convaincre de défendre au sein du parlement les propositions de la coalition. Aujourd'hui, le projet du code de travail intègre le harcèlement sexuel comme étant une violation passible de peine.

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

1. Comment auriez-vous réagi à la place de cette jeune ouvrière ? Quelles actions auriez-vous entreprises afin de dénoncer le harcèlement sexuel, physique et psychologique ?
2. Quelle est la méthode adoptée par l'ADFM pour traiter ce problème ? Quelles en sont les avantages et les inconvénients ? Qu'auriez-vous fait d'autre ?
3. De quelle manière cette initiative a-t-elle été renforcée par la création d'une coalition ? Une coalition ne peut-elle jamais affaiblir une association ou ses efforts ? Si oui, comment ?

4. Quels sont les éléments qu'il faut obligatoirement souligner lors de la création d'une coalition réussie ? Quels critères pourriez-vous utiliser afin de mesurer le succès de cette coalition?

ANNEXE B

TACTIQUES DE MÉDIATION

Plusieurs outils sont utilisés par les médiatrices afin de susciter la discussion et l'intérêt lors de séances d'atelier. Afin de maximiser le potentiel de l'atelier, il est important que celle-ci soit souple en ce qui concerne la structure de l'apprentissage. Ci-dessous, nous vous proposons une gamme de tactiques pour faciliter les exercices. Certaines d'entre elles apparaissent à différentes reprises dans les séances du guide. Vous pouvez en adapter une ou plusieurs selon la spécificité de chaque séance de travail au sein du groupe. Ce qui est important à retenir est qu'il n'y a pas de voie unique qui mène à l'apprentissage. Tant que la "norme des 3-E" est respectée : "Educational – Edifying – Entertaining" (instructif, enrichissant, amusant – N.D.T), vous êtes sur la voie d'une médiation réussie.

Les biographies : elles fournissent d'excellents exemples de choix auxquels sont confrontés les gens dans leur propre vie et lors de leurs prises de décisions. Dans un atelier, les biographies permettent aux participantes de comparer leurs choix et leur vie avec ceux d'autres personnes qui les aident à réfléchir sur leurs propres capacités personnelles et leurs propres buts.

Les bandes dessinées et les illustrations : les représentations illustrées de ce que les gens disent ou font sont une tactique stimulante et amusante qui suscite des discussions au sujet des stratégies de la communication. Même le plus simple des dessins peut contenir des problèmes complexes et déclencher un débat intéressant et enrichissant. Les médiatrices peuvent proposer au groupe des bandes dessinées ou des illustrations afin d'en discuter au sein de petites équipes ou en groupe élargi.

Histoires et scénarios de fiction : les histoires de fiction et les scénarios imaginaires se rapportant aux thèmes de l'atelier peuvent être racontés ou lus et ensuite discutés par les membres de l'atelier. La fiction est généralement moins controversée que les éléments réels au sujet desquels les membres du groupe pourraient avoir des opinions conflictuelles. Par exemple, plutôt que de faire référence à un incident réel ou à un leader ou un directeur qui aurait mal géré une situation, il est souvent plus facile d'examiner un scénario imaginaire, de manière à ce que les commentaires relatifs à une faute ou une culpabilité ne fassent référence à aucune personne connue par les membres de l'atelier.

Les conversations en "Fishbowl" : certains sujets sont trop complexes ou trop sensibles pour qu'un large groupe puisse en discuter de manière constructive. Les conversations en "Fishbowl" permettent à l'ensemble du

groupe de participer à la même discussion sans pour autant rencontrer les difficultés généralement observées lors de réunions regroupant plusieurs personnes. Dans un vrai bocal à poisson, le poisson nage et réagit dans un environnement qui peut être observé de très près par ceux qui sont à l'extérieur du bocal. Les discussions en "Fishbowl" fonctionnent de la même manière : des volontaires appartenant au groupe de l'atelier (généralement deux à six personnes, selon le thème de la discussion et le nombre des membres du groupe) discutent et analysent le thème en détail pendant près de dix minutes, en se tenant face aux autres. Tantôt, les membres du groupe commentent les idées des volontaires au fur et à mesure ; tantôt, l'ensemble du groupe n'entame une discussion sur ce qu'ont dit les volontaires qu'après que ces dernières ont terminé leur conversation. De même, les exercices de ce guide peuvent être dirigés à la manière du "Fishbowl". Dans ce cas, un petit groupe de volontaires est soumis aux exercices devant les autres participantes de l'atelier, ensuite, chacune se joint à la discussion pour analyser ce qui s'est passé.

Les "briseuses de glace" et "animatrices" : leur rôle est d'aider les participantes à se familiariser davantage les unes avec les autres et à se sentir plus à l'aise pour parler devant les membres de l'atelier. Le plus souvent, c'est au début des travaux de l'atelier et au début de chaque séance que l'on fait appel aux briseuses de glace. Le but est de détendre l'atmosphère et de réorienter certains membres du groupe qui se seraient déconcentrées et qui sous-estimeraient leur aptitude à pouvoir participer à une discussion difficile ou controversée. Les briseuses de glace et animatrices doivent donc être ouvertes à toute discussion et aptes à faciliter le travail pour chaque participante. La méthode généralement utilisée consiste à poser des questions d'ordre personnel mais non d'ordre privé, et de procéder à un tour de table pour recueillir les réponses de chacune. Ces questions pourraient, par exemple être : *si vous aviez des fonds illimités et que vous deviez dépensez cet argent pour faire un cadeau à votre famille, quel cadeau choisiriez-vous ?* » ou « *si vous étiez une plante, quelle est celle que vous aimeriez être ?* » ou « *quel est votre aliment ou repas préféré ?* ». Les médiatrices devraient se montrer créatives avec les briseuses de glace et animatrices : elles sont supposées être drôles.

Le journal : quelquefois, les médiatrices demandent aux membres de l'atelier de tenir un journal pour y noter leurs opinions au sujet des séances de travail ainsi que ce qu'elles ont appris au sein de l'atelier. Une modératrice peut décider de consacrer un temps spécial à la fin de chaque séance pour permettre aux membres de noter ce qu'elles veulent. Elle peut aussi les laisser libres de le faire chez elles si elles préfèrent. Dans certains cas, les participantes sont sollicitées pour lire des extraits de leur journal, au début d'une séance ou à la fin des travaux de l'atelier. Cependant, la décision de partager ou non le contenu de leur journal avec les autres participantes revient aux membres du groupe.

Les sujets d'actualité : les sujets d'actualité qui sont familiers à toutes les participantes à l'atelier peuvent constituer des thèmes utiles pour stimuler les débats. Par exemple, un événement rapporté par les médias, concernant une importante activité entreprise par une politicienne peut être utilisé pour susciter une discussion sur la nature de leadership et de la stratégie à suivre pour réaliser une vision personnelle.

Les partenaires : très souvent, lors de la création d'un atelier, un certain nombre de participantes hésitent à s'adresser à l'ensemble du groupe. Le fait d'être regroupées par paire aide certaines personnes à participer pleinement aux activités entreprises. Une fois que le groupe se reforme, les commentaires et les idées d'une participante timide ou réticente peuvent être partagés avec le groupe de sa partenaire. L'organisation du travail par paire permet aussi une discussion plus profonde et interactive sur un sujet donné. Quand le groupe se reforme à nouveau, il n'est utile de partager que les points-clés ressortis des discussions à deux.

Les questions-réponses : la stratégie la plus fondamentale de la médiation est le processus des questions-réponses utilisé pour orienter la discussion du groupe. Cette méthode est appelée "Q et R" (questions et réponses). La tâche de la modératrice est de poser les questions afin d'élargir le débat. Les questions qui n'aboutissent qu'à des réponses courtes ne sont pas efficaces. Par ailleurs, la modératrice ne devrait pas poser les questions à propos desquelles elle sait qu'il n'y a qu'une seule réponse juste. Son rôle n'est pas de transmettre une information concrète mais plutôt de laisser les participantes libres d'engager le dialogue et d'arriver à leurs propres conclusions.

Les citations : pour améliorer le rendement des séances de travail, vous pouvez demander aux participantes d'apporter avec elles des citations intéressantes et pertinentes de personnalités connues, ou des extraits de livres, de chansons, de textes religieux, de documents juridiques ou autres afin que le groupe en discute.

Les jeux de rôle : cette technique permet aux participantes d'entendre et de refléter des points de vue qui ne sont pas nécessairement les leurs. On donne à des personnes des rôles à jouer, tels que employeur/employé ; officier de police/citoyen ; médecin/patient et ainsi de suite. Aussi bien au sein du groupe qu'en paires séparées, chaque participante joue un des rôles ou personnages de la conversation qui dure environ dix minutes. Ce temps passé, le groupe se reforme à nouveau afin d'analyser les conversations.

Les équipes : le fait de répartir le groupe en équipes plus réduites permet aux membres de participer pleinement aux exercices et aux discussions. Moins une équipe compte de personne, plus importante est l'occasion de participer. Il existe différentes manières à suivre afin de procéder à la répartition d'un groupe en équipes. La modératrice pourrait décider de

préselectionner les membres des équipes afin d'assurer une diversité en prenant comme critères la diversité d'âge, les compétences professionnelles, les prédispositions de chacune à l'égard des sujets à discuter, ou autres facteurs.

1. Répartition en groupes fondée sur le hasard.

La méthode la plus généralement utilisée pour répartir un groupe est de le faire au hasard. Après que la modératrice a déterminé le nombre d'équipes nécessaires, les participantes se comptent jusqu'à ce que le chiffre soit atteint et reprennent le compte. Par exemple, pour former cinq équipes, les participantes prennent chacune un numéro allant de 1 à 5, en procédant dans l'ordre. Toutes celles qui portent le numéro 1 forment une équipe ; toutes celles qui portent le numéro 2 forment une autre équipe, etc.

2. Répartition en groupe fondée sur l'ordre alphabétique des noms.

Demandez aux participantes de se former en ligne ou en cercle selon l'ordre alphabétique de leurs prénoms, en commençant par la première lettre de l'alphabet. Répartissez-les ensuite en fonction du nombre de groupes souhaités.

3. Répartition en groupes fondée sur les dates de naissance.

Demandez aux participantes de se former en ligne ou en cercle selon l'ordre de leur date de naissance, en commençant par le 1^{er} janvier et en terminant par le 31 décembre. Répartissez-les ensuite en fonction du nombre de groupes souhaités.

Confronter les mots aux pensées : afin de mieux illustrer les stratégies de communication, de négociation et d'argumentation, il serait utile que chaque intervenante soumette ses propres expressions et pensées au sujet de ce qu'elle veut communiquer. Cela peut être fait par écrit, selon les termes de l'intervenante, en utilisant des parenthèses pour mettre en évidence ce qu'elle pense réellement. Sinon, les participantes peuvent procéder aux jeux de rôle pendant lesquels une personne exprime ses pensées personnelles, tandis qu'une autre transforme ces pensées en termes persuasifs. Par exemple, deux participantes pourraient soumettre les pensées et les mots d'une étudiante qui essaie de persuader sa mère de lui permettre de s'inscrire à la faculté de médecine. La première participante exprime les sentiments de l'étudiante à l'égard de la faculté de médecine, ainsi que ses espoirs, ses rêves et ses inquiétudes. La deuxième choisit les mots qu'il faut pour convaincre la mère. Ensuite, tous les membres de l'atelier discutent et analysent le choix des mots et de la stratégie de communication. De plus, le jeu du rôle de la mère, avec ses mots et ses

pensées donnerait une dimension plus grande à la discussion du groupe. En exploitant l'imagination des participantes au sujet des différents scénarios possibles, la technique de la confrontation des mots aux pensées peut être adaptée à une plus large panoplie de situations en rapport avec le travail au sein du groupe et de la communauté.

ANNEXE C

L'ÉCOUTE PARTICIPATIVE

La plupart des gens pensent que le fait d'écouter est quelque chose qui vient naturellement – que nous faisons tous les jours – et cela est généralement vrai. Cependant, les personnes qui savent bien écouter, tout comme celles qui savent bien lire, sont celles qui savent tirer parti de ce qu'elles entendent. Pour réellement écouter ce qu'une personne est en train de dire, vous devez être capable de suspendre vos jugements et vos opinions préconçues qui pourraient agir comme un "bruit de fond" et détruire ce que la personne essaye de communiquer ou de transmettre. De plus, une personne qui sait écouter doit savoir encourager la communication en soulignant ce qui se dit et en montrant, verbalement ou par des gestes, qu'elle suit le fil des pensées de la personne qui parle. Vous trouverez ci-dessous des suggestions pour vous aider à écouter un dialogue et y participer. Essayez-les chez vous ou au travail afin d'expérimenter les stratégies qui vous donneront le meilleur des résultats.

L'ÉCOUTE

Contrôlez vos opinions : contrôler ses opinions est une marque de respect à l'égard de la personne qui parle. Cela lui permet de vous communiquer ses idées librement, au delà de vos opinions préconçues et de vos préjugés. Cela démontre aussi la confiance que vous avez en vos connaissances ainsi que votre aptitude à évaluer les informations selon leur mérite. Les personnes qui redoutent le plus le contrôle de leurs opinions ont tendance à manquer de confiance en leurs positions et croyances.

Entrez dans le système de référence de la personne qui parle : pour vous aider à comprendre le point de vue de quelqu'un, essayez d'imaginer le cadre de référence de votre interlocutrice. Demandez-vous quelles sont les expériences qu'elle a traversées et qui l'ont menée à ces convictions ? Quel est l'arrière-plan ou le contexte de ce qu'elle essaie de communiquer ? Essayez d'imaginer comment vous vous sentiriez ou ce que vous penseriez si vous étiez passée par les mêmes expériences.

Prêtez attention : prêter attention peut sembler comme étant un aspect évident de l'écoute. Cependant, cela peut être la chose la plus difficile à faire. Suivre les arguments et la logique de la personne qui vous parle peut être ardu, surtout si cette personne se répète ou utilise des mots difficiles ou différents des vôtres. L'écoute peut aussi être fatigante si la personne qui vous parle démontre un niveau d'instruction différent du vôtre, ou si elle est lente à formuler ses idées. Une bonne auditrice ne doit pas faire

attention au choix des mots, afin d'écouter les opinions des autres sans préjugés ni parti pris.

LA PARTICIPATION AU DIALOGUE

Les réponses non verbales : ce que vous ne dites pas pendant une conversation peut véhiculer autant de sens que ce que vous dites. Consciemment ou inconsciemment, nous donnons tous des indices, non formulés verbalement, de nos pensées et impressions à propos de ce que disent les autres. Il existe beaucoup d'indications non verbales que vous pouvez donner pour montrer que vous prêtez attention à ce que dit votre interlocutrice : vous pencher en avant, garder les bras ouverts ou les croiser, avoir l'air vigilant, échanger des regards et hocher la tête quand vous êtes d'accord. Tous ces gestes ne sont que des façons, entre autres, d'encourager la personne qui vous parle.

Les réponses verbales : écouter n'est pas seulement un exercice physique et mental. Il y a des indications verbales que vous pouvez donner pour montrer que vous écoutez et que vous suivez ce que l'on vous dit. Entre autres :

1. Les expressions et les exclamations.

Elles comprennent les réponses du genre : « Oui », « Bien sûr », « hm mm » ou même « oh-oh » quand une interlocutrice marque un arrêt où termine ce qu'elle a à dire.

2. Les paraphrases.

Une autre tactique consiste à paraphraser (c'est-à-dire résumer en vos propres termes) à votre interlocutrice ce qu'elle vous dit. La technique des paraphrases vous oblige à prêter une vive attention à ce qu'elle vous dit, et lui permet à elle de savoir si vous avez compris ou non ce qu'elle veut dire. Par exemple vos paraphrases à votre interlocutrice pourraient être quelque chose comme : « *Tu dis donc que tu as eu tellement de mauvaises expériences en travaillant avec cette organisation, que même si elle a changé de directeur, tu penses que cela ne vaut pas le coup de prendre le risque de retravailler avec eux.* »

3. Les réponses de suivi.

Très souvent, les réponses de suivi peuvent être une manière efficace de guider la personne qui parle. Parfois, cette personne peut n'avoir qu'un sens général de ce qu'elle veut dire, et les réponses de suivi l'aident à formuler des conclusions plus précises. Les réponses de suivi qui donnent les meilleurs résultats sont celles qui augmentent réellement votre degré de compréhension de la

narration ou des attentes de votre interlocutrice. En l'écoutant attentivement, vous pouvez percevoir des lacunes dans son histoire et y remédier en posant des questions. Celles qui semblent simplement opposées ou ne pas correspondre au sujet du récit peuvent avoir un effet négatif : soit freiner la capacité de votre interlocutrice à communiquer efficacement, soit carrément la faire taire. Les questions de suivi ne sont enrichissantes que si elles se rapportent à ce que dit votre interlocutrice, mais elles restent toujours modifiables. Par exemple : « *Qu'avez-vous fait après ? Pouvez-vous aider ?* » ou « *Qu'auriez-vous fait après si vous aviez été mise au courant du problème plus tôt ?* »

L'intérêt majeur de l'écoute constructive est qu'elle a tendance à être contagieuse. Dès que vous devenez plus attentive et que vous semblez apprendre davantage ce que les autres vous disent, vous participez à une dynamique qui suscite le respect et l'attention des autres. Que vous soyez au bureau, au sein de votre famille ou dans un autre contexte social, vous découvrirez que lorsque les individus sentent qu'ils ont été écoutés, ils deviennent toujours plus ouverts à l'écoute des autres.

ANNEXE D

PUBLICATIONS SUR LE LEADERSHIP

Les références bibliographiques rassemblées ici sont les plus importantes publications en anglais à propos du leadership.

MANUELS D'ENTRAÎNEMENT AU LEADERSHIP

The Centre for Development and Population Activities, « Gender and Leadership » in *Gender and Development*, The CEDPA Training Manual Series, Volume III, Washington, District of Columbia: The Centre for Development and Population Activities, 1996.

Commonwealth Secretariat, *Tutors Manual on Training Skills for Women*, London, England: Commonwealth Secretariat, 1984.

Degelman, Charles and Bill Hayes, *Active Citizenship Today: A Field Guide*, Los Angeles, California: Constitutional Rights Foundation, and Alexandria, Virginia: Close Up Foundation, 1995.

Fetterman, D., *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*, Thousand Oaks, California: Sage, 1996.

Flowers, Nancy, *In Our Own Words: A Guide for Human Rights Education Facilitators*, Bethesda, Maryland: Sisterhood Is Global Institute, 1999.

Giber, David, Louis L. Carter, and Marshall Goldsmith, eds., *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training* San Francisco, California: Jossey-Bass, 2000.

International Peace Research Association (IPRA) and UNESCO, *Handbook Resource and Teaching Material in Conflict Resolution, Education for Human Rights, Peace and Democracy*, Paris, France: UNESCO, 1994.

McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor, eds., *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1998.

McCauley, Cynthia D. and M. W. Hughes-James, *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

Palus, Charles J. and Wilfred H. Drath, *Evolving Leaders: A Model for Promoting Leadership Development in Programs*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1995.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Resources: A Guide to Training and Development Tools*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Villiers, Peter, *18 Training Workshops for Leadership Development*, New York, New York: McGraw-Hill, 1996.

West NIS Women's Consortium, *Women's Leadership: Theory, A Training Manual*, Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

_____, *Women's Leadership: Practice, A Training Manual*, Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

Young, D. and N. Dixon, *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1996.

PUBLICATIONS SUR LA PROMOTION DU LEADERSHIP ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Bettors-Reed, B. L. and L. L. Moore, « Shifting the Management Development Paradigm for Women, » *Journal of Management Development* 14(2): 24-38, 1995.

Brake, T, *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization*, Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1997.

Brookfield, S., *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.

Bystydzienski, Jill, ed., *Women Transforming Politics: Worldwide Strategies for Empowerment*, Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1992.

Catalyst, *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects*, New York, New York: Catalyst, 1996.

CIVICUS, *Building Civil Society Worldwide: Strategies for Successful Communications*, Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

_____, *Legal Principles for Citizen Participation: Toward a Legal Framework for Civil Society Organization*,. Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

Clark, K. E. and M. B. Clark, eds., *Measures of Leadership*, West Orange, New Jersey: Leadership Library of America, 1990.

Conger, J. A. and J. A. Kanungo, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in*

- Organizational Effectiveness*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1988.
- Covey, S. R. *Principle-Centered Leadership*, New York, New York: Simon & Schuster, 1991.
- Dorfman, P. W., J. P. Howell, S. Hibino, et al., « Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures, » *Leadership Quarterly* 8(3): 233-274, 1997.
- Drath, Wilfred H. and Charles J. Palus, *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.
- Eagly, A. H., M. G. Makhijani, and B. G. Klonsky, «Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis, » *Psychological Bulletin* 111(1): 3-22, 1992.
- Freire, Paulo. *Pedagogy of the Oppressed*, translated by Myra Bergman Ramos, New York, New York: Continuum, 1995.
- Gardner, Howard E. and Emma Laskin, eds., *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, New York: Basic Books, 1995.
- Heifetz, R. A., *Leadership Without Easy Answers*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1994.
- Helgesen, Sally, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, New York, New York: Doubleday, 1995.
- Johnson, D. W. and R. T. Johnson, *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Edina, Minnesota: Interaction, 1989.
- Joseph, Suad and Susan Slyomovics, eds., *Women and Power in the Middle East*, Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 2001.
- Korten, David C., *Globalizing Civil Society: Reclaiming Our Right to Power*, New York, New York: Seven Stories Press, 1998.
- Kouzes, J. H. and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.
- Lambert, L. *The Constructivist Leader*, New York, New York: Teachers College Press, 1995.

- Makram-Ebeid, Mona, « Exclusion of Women from Politics, » in Kathleen E. Mahoney and Paul Mahoney, eds., *Human Rights in the Twenty-first Century: A Global Challenge*, Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1993.
- McCall, M. W. and M. M. Lombardo, eds., *Leadership: Where Else Can We Go?*, Durham, North Carolina: Duke University Press, 1978.
- Moxley, Russ S., *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy Into Individuals and Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1999.
- Nahavandi, Afsaneh, *The Art and Science of Leadership*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Naidoo, Kumi, *Civil Society at the Millennium*, Bloomfield, Connecticut: Kumarian Press, 1999.
- Otto, Dianne, « Challenging the 'New World Order': International Law, Global Democracy and the Possibilities for Women, » *Transnational Law and Contemporary Problems* 3: 370-415, 1993.
- Rost, J. C., *Leadership for the Twenty-First Century*, New York, New York: Praeger, 1991.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1992.
- Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Education: A Source Book of Courses and Programs*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.
- Sessa, Valerie I., Michael C. Hansen, Sonya Prestridge, and Michael E. Kossler, *Geographically Dispersed Teams: An Annotated Bibliography*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 2000.
- Smircich, L. and G. Morgan, « Leadership: The Management of Meaning, » *Journal of Applied Behavioral Science* 18: 257-273, 1982.
- United Nations Centre for Social Development and Humanitarian Affairs, *Women in Politics and Decision Making in the Late Twentieth Century: A United Nations Study*, Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1992.
- VeneKlasen, Lisa and Valerie Miller, *The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, Washington, District of Columbia: The Asia Foundation, 2001.
- Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

ANNEXE E

ASSOCIATIONS DE PROMOTION DU LEADERSHIP

Liste de certaines organisations non gouvernementales luttant de part le monde en faveur du leadership féminin.

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)

4, Rue Ibnou Mokla, Les Orangers-Rabat
Rabat, Morocco
Tel: 212-37-723165
Fax: 212-37-706081
Email: adfm@mtds.com

Centre de Leadership Féminin (CLEF) de l'ADFM

30, Rue Sidi Belyout, Apt. 54
Casablanca, Morocco
Tel: 212-22-14547
Fax: 212-22-14547

BAOBAB for Women's Human Rights

25 Musa Yar Adua Street
Victoria Island
Lagos, Nigeria
Tel/Fax: 234-1-262-6267
Email: baobab@baobab.com.ng

Kudirat Initiative for Democracy (KIND)

15 Military Street
Onikan
Lagos, Nigeria
Tel: 2341-264-7274
Fax: 2341-263-2249
Email: info@kind.org
Web: www.kind.org
ou

P.O. Box 65429
Washington, DC 20035
Tel: 1-301-883-0169
Fax: 1-301-883-0151

Women's Affairs Technical Committee (WATC)

Awad Bldg., Radio Street
P.O. Box 2197
Ramallah, Palestine
Tel: 970-2-298-7783
Fax: 970-2-296-4746
Email: watcorg@palnet.com
Web: www.pal-watc.org

AMÉRIQUE DU NORD

Center for Creative Leadership One Leadership Place

P.O. Box 26300
Greensboro, NC 27438-6300, USA
Tel: 1-336-545-2810
Fax: 1-336-282-3284
Email: info@leaders.ccl.org
Web: www.ccl.org

Council of Women World Leaders

John F. Kennedy School of Government
79 JFK Street
Cambridge, MA 02138, USA
Tel: 1-617-496-4511
Fax: 1-617-496-4511
Email:
council_leaders@harvard.edu

**The James MacGregor Burns
Academy of Leadership**

University of Maryland
College Park, MD 20742-7715,
USA
Tel: 1-301-405-6567
Fax: 1-301-405-6402
Email: email@academy.umd.edu
Web: www.civilsource.org

**Parliamentarians for Global
Action**

211 East 43rd Street, Suite 1604
New York, NY 10017, USA
Tel: 1-212-687-7755
Fax: 1-212-687-8409
Email: parlglobal@aol.com
Web: www.pgaction.org

**Women's Institute for
Leadership, Development for
Human Rights (WILD)**

1375 Sutter Street, Suite 407
San Francisco, CA 94109, USA
Tel: 415-345-1195
Fax: 415-345-1199
Email:
wild@wildforhumanrights.org
Web: www.wildforhumanrights.org

Women's Leadership Institute

Mills College
5000 MacArthur Blvd.
Oakland, CA 94613, USA
Tel: 1-510-430-2019
Fax: 1-510-430-3233
Web: www.mills.edu

**ORGANISATIONS
INTERNATIONALES**

Akina Mama Wa Afrika

4 Wild Court
Kingsway, London WC2B 4AU,
United Kingdom
Tel: 44-171-405-0678
Fax: 44-171-831-3947

Email: amwa@greenet.apc.org
Web:
www.cenweb.force9.co.uk/profile.
htm
ou
Plot 18 Bukoto Street Kamwokya
PO Box 24130
Kampala, Uganda
Tel: 256-41-543681/3
Fax: 256-41-543682
Email: awli@imul.com

**CIVICUS: World Alliance for
Citizen Participation**

919 18th Street, NW, 3rd Floor
Washington, DC 20006, USA
Tel: 1-202-331-8518
Fax: 1-202-331-8774
Email: info@civicus.org
Web: www.civicus.org

**Center for Women's Global
Leadership (CWGL)**

Douglass College, Rutgers
The State University of New Jersey
160 Ryders Lane
New Brunswick, NJ 08901-8555,
USA
Tel: 1-732-932-8782
Fax: 1-732-932-1180
Email: cwgl@igc.org
Web: www.cwgl.rutgers.edu

**Global Women in Politics
Program**

The Asia Foundation

465 California Street, 14th Floor
San Francisco, CA 94104, USA
Tel: 1-415-982-4640
Fax: 1-415-392-8863
Email: info@asisfound.org
Web: www.asiafoundation.com

**International Women's Media
Foundation (IWMF)**

1726 M Street NW, Suite 1002
Washington, DC 20036, USA
Tel: 1-202-496-1992

Fax: 1-202-496-1977
Email: info@iwmf.org
Web: www.iwmf.org

**Women's Learning Partnership
for Rights, Development, and
Peace (WLP)**

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

ANNEXE F

CONSEIL CONSULTATIF INTERNATIONAL

WLP a constitué un Comité consultatif international (CCI) où sont représentés différents points de vue professionnels, culturels et religieux, et dont les compétences sont à même d'évaluer les implications sociales, culturelles et politiques des projets de WLP en matière de leadership. Les membres de ce comité sont :

Hafsat Abiola	Fondatrice de "Kudirat Institute for Nigerian Democracy"
Afifa Dirani Arsanios	Consultante internationale, Liban
Suheir Azzouni-Mahshi	Directrice générale de "Women's Affairs Technical Committee", Palestine
Charlotte Bunch	Directrice exécutive de "Center for Women's Global Leadership"
Thais Corral	Coordinatrice de "Centro Mulher Informação, Assessoria, e Execução de Projetos", Brazil
Marian Wright Edelman	Fondatrice et Présidente de "Children's Defense Fund"
Nancy Flowers	Consultante en éducation aux droits de l'homme
Noeleen Heyzer	Directrice du Fonds des Nations Unies pour les femmes (UNIFEM)
Ayesha Imam	Directrice exécutive de "BAOBAB for Women's Human Rights", Nigeria
Zahira Kamal	Directrice générale de "Directorate for Gender Planning and Development", Palestinian Ministry of Planning
Farhad Kazemi	Vice-doyenne, New York University
Asma Khader	Avocate et partisane des droits des femmes, Jordanie
Amina Lemrini	Présidente de l'Association démocratique des femmes du Maroc
Afaf Mahfouz	Présidente de "Conference of Non-Governmental Organizations in Consultative Relationship with the United Nations"

Ann Elizabeth Mayer	Professeur en études juridiques, University of Pennsylvania
Rabéa Naciri	Directrice exécutive du Collectif 95 Maghreb Egalité, Maroc
Kumi Naidoo	President, "Civicus: World Alliance for Citizen Participation"
Thoraya Obaid	Directrice exécutive du FNUAP
Ayo Obe	Présidente de "Civil Liberties Organization", Nigeria
Jacqueline Pitanguy	Fondatrice et Présidente de "Cidadania, Estudo, Perquisa, Informacao, e Acao", Brésil
Aruna Rao	Présidente de "Association for Women in Development"
Regan Ralph	Directeur de "Women's Rights Division, Human Rights Watch"
Kavita Ramdas	Présidente de "The Global Fund for Women"
Bouthaina Shaaban	Professeur à l'Université de Damas, Syrie
Zenebeworke Tadesse	Fondatrice de "Association of African Women for Research and Development", Éthiopie



**WOMEN'S
LEARNING
PARTNERSHIP**

en collaboration avec



Association
Démocratique des
Femmes du
Maroc



BAOBAB for
Women's
Human
Rights



Women's
Affairs
Technical
Committee