



**Module sur le plaidoyer, la sensibilisation
et le travail en réseau**

Module de formation : Module sur le plaidoyer, la sensibilisation et le travail en réseau

Campus de Genre

© Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail

Turin, Italie, 2010

Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail

Viale Maestri del Lavoro 10

10127 Torino (TO)

Italie

site web: <http://gender.itcilo.org/cms>

CONTENU D'APPRENTISSAGE

OBJECTIFS	4
APERÇU	4
Unité A : Quoi? Clarification des concepts	5
1. Le plaidoyer.....	5
2. La sensibilisation	8
3. Le travail en réseau ou réseautage.....	8
4. Information Education Communication (IEC)	8
5. Les relations publiques.....	8
6. La mobilisation communautaire	8
7. Le marketing social.....	8
8. Stratégie de communication.....	10
Unité B : Pourquoi ?	13
1. Genre et plaidoyer	13
2. Les relations de genre dans les cultures organisationnelles	14
3. Typologie des résistances à l'intégration du genre dans les organisations	17
Unité C : Comment ?	18
1. Les trois approches du plaidoyer.....	18
2. Les étapes d'un processus de plaidoyer dans le cadre d'un travail en réseau	19
3. Demarche et outils de plaidoyer pour la prise en compte du genre au sein d'une organisation	28
4. Le plaidoyer à la base	30
CONCLUSION	31
BIBLIOGRAPHIE	32

OBJECTIFS

Le présent module a pour but de doter les participants de connaissances et d'outils pour le changement en faveur de l'égalité de genre dans leur environnement et particulièrement dans leur organisation.

Les objectifs spécifiques du module

- ✓ Comprendre et expliquer les résistances à l'égalité homme/femme dans leur l'environnement de travail ;
- ✓ Développer des outils efficaces pour travailler avec des partenaires en vue d'un engagement pour l'intégration de l'approche genre dans les actions de développement ;
- ✓ susciter /mener des actions en vue de contribuer à la mise en place d'un processus de changement en faveur de l'égalité de genre plus efficace et durable.

A la fin de ce module, les participants:

- ✓ se seront familiarisés avec le concept plaidoyer et ceux qui lui sont rattachés ;
- ✓ auront identifié les différents types de culture de l'organisation ;
- ✓ auront compris le processus du plaidoyer ;
- ✓ auront maîtrisé la mise en place et le fonctionnement d'un réseau de plaidoyer.

APERÇU

UNITE A : QUOI ?

L'objectif de l'Unité A est d'harmoniser les connaissances. Cette unité traite de la clarification des principaux concepts que sont le plaidoyer, la sensibilisation, le travail en réseau et d'autres concepts qui sont associés au plaidoyer. Elle ressort également leur objectif respectif et répond à la question **De quoi s'agit-il ?**

UNITE B : POURQUOI ?

L'objectif de l'Unité B est d'amener les participants à comprendre les facteurs et les principes qui sous-tendent les inégalités de genre dans les organisations et de formuler des hypothèses d'action pour un changement durable. Elle répond à la question **Pourquoi faire un plaidoyer** et fait l'analyse des questions d'égalité de genre à l'intérieur des organisations. Elle répertorie les types de culture d'organisation existantes et permet aux participants de situer leur organisation par rapport à cette typologie et de comprendre la philosophie qui sous-tend l'action de l'organisation. Les relations entre hommes et femmes et les modes de management sont également analysés. Il s'agit de faire la lumière sur la manière dont les organisations perpétuent les schèmes sociaux-culturels dans leur gestion interne, ou encore comment elles peuvent mettre en place des modèles innovants qui favorisent une culture organisationnelle qui soit transformative en matière de relations de genre.

UNITE C : COMMENT ?

L'Unité C traite du **Comment faire un plaidoyer**. Elle donne les étapes à suivre, la mise en place du réseau et son fonctionnement. Enfin, elle présente les outils appropriés pour chacune des étapes. L'Unité C démontre que le plaidoyer doit s'appuyer sur les outils interpersonnels pour la promotion de l'intégration du genre dans le fonctionnement des organisations et dans les politiques et programmes.

Unité A : Quoi? Clarification des concepts

Objectif général de l'unité A

Harmoniser le niveau de connaissances

Objectifs d'apprentissage

- ✓ S'approprier et utiliser les concepts liés au plaidoyer
- ✓ Distinguer les différentes techniques de communication et leurs objectifs

1. Le plaidoyer

Différentes définitions du concept de plaidoyer existent. Cependant chacune d'elle reflète la manière dont les organisations comprennent le plaidoyer et l'opérationnalisent. Selon *le Guide de Plaidoyer de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF)*, le plaidoyer est un acte ou un processus pour soutenir une cause ou une question. Une campagne de plaidoyer est un ensemble d'actions ciblées pour soutenir cette cause ou cette question. On plaide pour une cause ou une question donnée parce que l'on veut :

- Créer/construire un soutien pour cette cause ou question ;
- Influencer les autres pour qu'ils/elles la supportent ;
- Essayer d'influencer ou de changer la législation qui affecte cette cause.

D'autres instituts comme l'Institut pour le Développement de la Recherche (IDR) décrivent le plaidoyer selon le continent et la cible qui les préoccupent. En Inde, « comme étant un processus organisé, systématique, un processus intentionnel d'éléments influant l'intérêt public ou le changement des relations de pouvoir afin d'améliorer les vies (des disenfranchisés/intouchables) ». En Amérique latine, il est défini comme étant un processus de transformation sociale visant à façonner la direction de la participation publique, les politiques et les programmes en vue de leur permettre aux marginalisé(e)s de bénéficier de leurs droits humains et de sauvegarder l'environnement. En Afrique, le plaidoyer étant pro-pauvre, il reflète la centralité de valeurs telles que l'équité, la justice et le respect mutuel et se focalise sur l'habilitation des pauvres et la responsabilisation.

Pour Inter Action « le plaidoyer consiste en différentes stratégies visant à influencer les décideurs aux niveaux local, provincial, national et international et plus spécifiquement :

- **Qui décide ?** Elections, salaires et ceux/celles qui élaborent les politiques, juges, ministres, bureaux des conseiller(e)s, directeurs/gestionnaires, administrateurs.
- **Qu'est-ce qui est décidé ?** Politiques, lois, priorités nationales, services, programmes, budgets...
- **Comment est-ce décidé ?** Accessibilité des citoyens à l'information et au processus, étendue de la consultation, responsabilité et disponibilité/réponse des décideurs aux citoyens et autres intervenants.

La plupart des définitions présentent le besoin de susciter un changement comme étape finale du processus pour ceux qui entreprennent un plaidoyer.

Le plaidoyer se résume ainsi comme étant **un ensemble d'actions ciblées visant les décideurs dans le but de soutenir un changement dans les politiques, les programmes**. Les initiateurs sont les ONG, les institutions de recherche, les universités

en direction des institutions publiques et décideurs pour changer les politiques, programmes et allocations des ressources. On se focalisera alors sur les décideurs ayant le pouvoir d'affecter l'objectif du plaidoyer, on tiendra des réunions de haut niveau, on organisera des événements publics.

Les politiques et programmes sont des solutions à des problèmes concrets. Le plaidoyer efficace requiert une compréhension pointue et l'analyse d'un problème concret ainsi qu'une proposition cohérente pour une solution.

D'aucuns parlent de plaidoyer féministe. Il s'agit d'un plaidoyer qui impliquerait des valeurs féministes dans les stratégies de plaidoyer. Il chercherait à promouvoir les droits des femmes et s'attaquer aux effets des politiques, des lois, du comportement collectif et d'autres processus sur la vie des femmes à travers le monde. Selon AWID, ce plaidoyer serait étroitement lié et enraciné dans les luttes locales et il établirait sa légitimité et prendrait la direction de celles qui subissent des injustices et inégalités au sein de communautés.

Cette vision est restée jusqu'alors assez théorique. On reste au niveau des suggestions qui dans la pratique, exigent le respect de quatre valeurs: la foi dans l'égalité, la foi dans la justice entre les sexes dans toutes les dimensions, la sacralité universelle des droits humains et la flexibilité à faire des alliances et réaliser la fluidité des circonstances et des partenariats.

Le plaidoyer qui tente d'accroître les capacités des communautés locales est parfois appelé «**plaidoyer à la base** ». Il s'agit de donner une voix aux communautés, notamment à celles qui sont inhibées et vulnérables. En bref, cela revient à impliquer le plus possible les communautés locales et les leaders locaux dans les activités de plaidoyer.

Lorsqu'il y a une relation de pouvoir entre les groupes sociaux différents, ceux qui prennent les décisions pénalisent généralement ceux qui les exécutent ou les subissent. Cependant ces groupes ou ces communautés pénalisés peuvent faire pression sur les décideurs afin que leurs besoins et leurs orientations soient prises en compte.

La figure suivante, Figure 1, présente les différents rôles du défenseur ou groupe de plaidoyer. Les symboles ont la signification suivante :




-  : défenseurs
-  : cibles/ceux au pouvoir
-  : ceux touchés par le problème

Fig 1 : Les différents rôles du défenseur ou groupe de plaidoyer

Rôle	Caractéristiques	
Représenter	S'exprime pour les gens	
Accompagner	Parle avec les gens	
Fournir les moyens d'agir	Permet aux gens de s'exprimer eux-mêmes	
Arbitrer	Facilite la communication entre les gens	
Offrir un modèle	Montre de bonnes applications aux gens ou aux décideurs	
Négocier	Marchande quelque chose	
Travailler en réseau		

On a multiplié des plaidoyers en faveur de la prise en compte des questions d'égalité homme femmes dans les politiques, les programmes de développement durable dans la plupart des pays. En se référant au travail décent, des préoccupations spécifiques peuvent être identifiées et faire l'objet d'un plaidoyer.

D'autres techniques de communication existent mais par leurs caractéristiques, elles ne doivent pas être confondues avec le plaidoyer même si elles le renforcent. Citons-en quelques-unes :

2. La sensibilisation

C'est l'action qui consiste à rendre une personne ou un groupe de personnes réceptifs à quelque chose qui peut être un problème dans une communauté, un comportement à adopter vis à vis d'une situation donnée. La cible de la sensibilisation peut concerner toutes les parties prenantes, décideurs compris. La sensibilisation se fait à travers des campagnes ; campagnes de sensibilisation organisées pour l'inscription des populations sur les listes électorales par exemple.

3. Le travail en réseau ou réseautage

Le réseau est un ensemble de personnes physiques ou morales qui travaillent ensemble pour une cause commune. Les réseaux de plaidoyer sont des groupes d'organisations et de personnes travaillant ensemble pour obtenir des changements politiques, des lois ou de programmes concernant un thème bien particulier.

4. Information Education Communication (IEC)

Les acteurs ou organisateurs sont souvent des prestataires de services. L'objectif est d'amener les cibles à changer de comportement et s'adresse aux individus, aux communautés ou à un segment de la communauté qui peut être les femmes, les parents ou autres. L'IPPF s'est appuyé longuement sur cette technique pour informer et conscientiser les femmes en matière de droits de la santé de la reproduction. Les stratégies utilisées varient selon la cible ou l'audience. L'IEC peut s'appuyer sur les campagnes médiatiques, les avantages sociaux, les médias traditionnels. Cette stratégie a été améliorée et a pris le nom de CCC communication pour le changement de comportement.

5. Les relations publiques

Les relations publiques sont mises en œuvre par des institutions, des compagnies commerciales et ciblent les consommateurs. Leur objectif est d'améliorer l'image de la compagnie et les chiffres d'affaires. Les supports sont souvent les grandes campagnes publicitaires avec forte médiatisation. Les initiateurs espèrent une amélioration de la perception du public et une augmentation de la part de marché.

6. La mobilisation communautaire

Initiée généralement par les Membres de la communauté et les organisations en direction des membres et leaders, l'objectif est de développer les capacités de la communauté dans la priorisation de leurs besoins et la prise d'actions ? La mobilisation communautaire s'appuie sur le porte à porte, les réunions, le diagnostic participatif.

7. Le marketing social

On parle de marketing pour désigner un ensemble d'actions coordonnées qui concourent au développement des ventes d'un produit ou d'un service social destiné aux individus et aux communautés.

Approche	Acteurs /organiseurs	Audience/ groupe cible	Objectif	Stratégies	Mesure du succès
IEC	Prestataires de services	- Individus - Segments/ parties de la communauté (hommes, femmes, jeunes...)	- Faire prendre conscience et changer de comportement	- type selon l'audience - Campagne médiatique - avantages sociaux pour la communauté - Médias traditionnels	- Mesurer les connaissances et les compétences acquises et de changement de comportement - Indicateurs de processus - Focus groupes - Statistiques des services
Relations Publiques	Institutions/ Compagnies commerciales	Consommateurs/ trices	Améliorer l'image de la compagnie et augmenter les ventes	- Large échelle de publicité (Radio, TV, presse écrite...) - Événements publics (sponsoring...)	- La perception du public améliorée - Ventes augmentées - Part du marché augmentée
Mobilisation communautaire	Membres de la communauté et organisations	Membres et leaders de la communauté	Créer/construire les capacités de la communauté dans la priorisation de leurs besoins et la prise d'actions	- Porte-à-porte (visites) - Réunion de villages - Evaluation participative rurale (Participatory Rural Appraisal PRA)	- Processus pour une question spécifique - Indicateurs de "produits/ résultats" - Qualité de la participation
Plaidoyer	- ONGs - Institutions de Recherche - Universités	Institutions publiques et décideurs (politiques)	Changer les politiques, programmes et allocations des ressources	- Focaliser sur les décideurs ayant le pouvoir d'affecter (+) l'objectif de plaidoyer - Réunions de haut niveau - Événements publics (débat, manifestations, marches)	- Indicateurs de processus - examens des médias - Interviews des acteurs clés - Enquêtes/ sondages d'opinions

Tableau 1 : les différentes techniques de communication (source ; science devnet)

8. Stratégie de communication

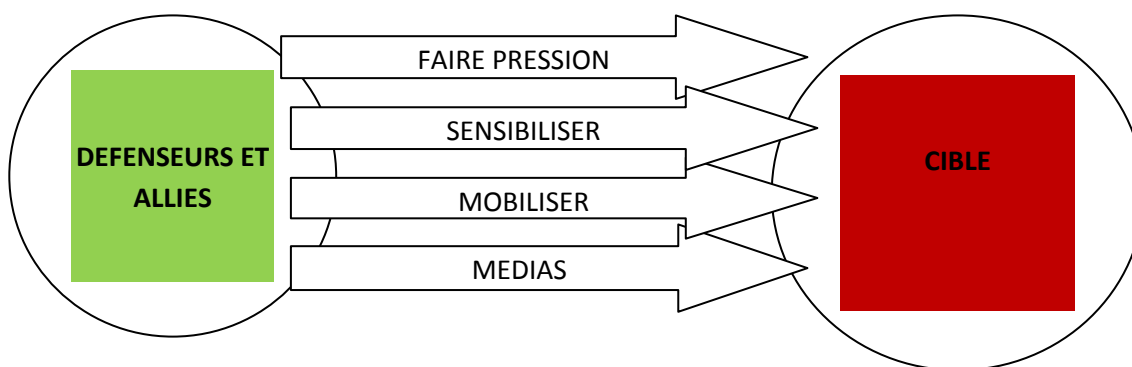
Un plaidoyer efficace dépend de la capacité du leader à persuader le décideur/politicien ou l'obliger à engager une action, d'où l'importance de la stratégie de communication dans le plaidoyer

Une stratégie de communication c'est toute activité planifiée d'information qui vise à

- Informer
- Persuader
- Motiver ou,
- Se mouvoir vers une action concrète ...

En fonction des objectifs visés, le groupe de plaidoyer composé d'alliés utilisera comme stratégie de plaidoyer de faire pression sur la cible, de la sensibiliser, de mobiliser des partenaires et/ou d'utiliser les médias, l'objectif étant de changer les pratiques ou la politique utilisées ou mises en place par la cible.

Fig 2 : Stratégies de plaidoyer



Plaidoyer pour le genre dans le développement durable

De multiples signaux alertent l'humanité sur les dangers qui la menacent. Ils appellent à une transformation profonde de la société. Femmes et hommes doivent inventer une autre vision du politique qui place le désir d'humanité au cœur de sa perspective. Une telle transformation en profondeur ne peut s'envisager que par une transformation conjointe et cohérente des personnes et des organisations. « La pleine participation des femmes est essentielle à la réalisation d'un développement durable » stipule la déclaration de Rio, qui a clôturé le sommet de la Terre de l'ONU à Rio en 1992.

... Et le programme d'Action 21, décidé à cette occasion par les gouvernements des pays membres, déclare notamment que la mise en œuvre effective de ces programmes dépend de la participation active des femmes aux décisions économiques et politiques...Une série de mesures concrètes sont proposées.

Le PNUD, depuis 1995, propose un indice de développement humain (IDH) pour mesurer le développement durable en prenant en considération les aspects de genre (les relations socioculturelles, économiques et politiques entre les hommes et les femmes). Cependant, cet indice (sexo-spécifique) reste insuffisant car doit être complété par une approche qualitative. D'autre part, ces indicateurs doivent tenir compte des aspects non marchands, tels qu'un environnement sain ou un haut niveau de capital social dans les calculs du PIB.

C'est dans ce cadre que des ONG coordonnées par le Monde selon les femmes décident de mettre en place une campagne de plaidoyer sur le développement durable afin que ces engagements internationaux soient respectés et que la contribution des femmes au développement durable puisse être rendue visible.

Ce plaidoyer est destiné aux décideurs des institutions de coopération belges et internationales. La prise en compte du rôle des femmes dans la société fait évoluer le paradigme du développement durable...

Ce plaidoyer soutient des féministes et des organisations de femmes qui proposent une autre approche de l'économie : une économie globale (systémique) qui ne vise pas uniquement la maximisation des profits mais intègre des besoins de bien-être pour toutes les générations présentes et futures (enfants, jeunes, adultes et vieux).

Elles travaillent à un développement local original basé sur une valorisation tant des relations monétaires que non monétaires. Elles sont dynamiques dans des espaces de vie comme le village, les écoles, les groupements sociaux, les clubs de sport, etc.

Dans le Nord mais surtout dans le Sud, elles ont un rapport spécifique aux ressources naturelles, à la production alimentaire destinée à la nutrition et la santé de la famille.

...L'indice de développement humain IDH, développé par le PNUD depuis 1995, varie en fonction des revenus, de la longévité (de l'état de santé) et du taux d'alphabétisation (degré d'éducation)...Leurs droits(les droits des femmes) sont moindres que ceux des hommes et leurs conditions de travail et de vie sont précaires. Il est temps qu'elles soient aussi présentes dans les lieux de décision.

C'est pourquoi, nous avons construit notre campagne **de plaidoyer autour des 6 thèmes** suivants :

- Pour l'accès des femmes à tous les métiers du développement durable
- Pour plus d'égalité dans la souveraineté alimentaire
- Pour un féminisme territorial et des droits fonciers
- Pour plus d'égalité dans le commerce conventionnel, équitable et biologique
- Pour un développement durable et de genre dans la coopération belge
- Pour une économie féministe

Source : *Le Monde selon les femmes* - www.mondefemmes.org

Unité A - À retenir :

✓ Le plaidoyer se résume ainsi comme étant un ensemble d'actions ciblées visant les décideurs dans le but de soutenir un changement dans les politiques, les programmes.

✓ Le plaidoyer se distingue des autres techniques de communication par son objectif. Le but du plaidoyer est de changer les politiques, programmes et allocations des ressources.

A court ou à moyen terme il permet de :

- Créer/construire un soutien pour cette cause ou question ;
- Influencer les autres pour qu'ils/elles la supportent ;
- Essayer d'influencer ou de changer la législation qui affecte cette cause.
- Le travail en réseau est la stratégie la plus efficace pour réussir un plaidoyer.

Unité B : Pourquoi ?

Les différentes analyses des situations des pays ont montré que les disparités persistent à tous les niveaux de l'organisation sociale ; que les organisations reproduisent les valeurs et schèmes socio-culturels favorisant le système patriarcal, que les politiques continuent à être en déphasage avec la vie des populations, que les stratégies et procédures restent inadaptées (non pro-pauvres et pas équitables). Partout dans le monde, de nouveaux modes de pensée prennent place en s'appuyant sur les droits humains. Ces modes de pensée appellent à la participation des populations pour une gestion de leur existence. Pour plaider sa cause, chacun doit pouvoir disposer d'outils appropriés.

Tous ces constats appellent au changement. Partout où un changement doit se faire, le plaidoyer a un rôle à jouer.

L'unité B répond à la question **Pourquoi le Plaidoyer** ? Elle présente le bien fondé du plaidoyer en faveur des questions de genre de manière général, et ensuite elle définit les différentes cultures d'organisation et leurs liens avec les questions de genre. Dans cette unité, on retrouve la typologie de résistances que secrètent les organisations.

Objectif général

L'objet de cette Unité B est de justifier le bien fondé du plaidoyer particulièrement quand il est fait en faveur de l'égalité de genre aussi bien dans les organisations que dans les sphères de prise de décisions à tous les niveaux

Objectifs d'apprentissage :

- Faire une analyse selon le genre des différents types de culture d'organisation ;
- Identifier les types de résistances générés par ces cultures d'organisation ;
- Identifier des solutions à apporter aux différentes situations non désirées à travers le plaidoyer.

1. Genre et plaidoyer

Les structures qui veulent améliorer les conditions de vie des femmes même au niveau micro sont souvent mises en place sans tenir compte de la manière dont le mode de gestion interne peut avoir comme impact sur les objectifs de l'organisation. La perception que cette organisation projette dès qu'il s'agit des relations de genre dans un environnement de travail est un autre facteur à prendre en compte. La manière dont la culture organisationnelle et le genre interagissent influence non seulement la structure hiérarchique de l'organisation, mais également l'attitude des travailleurs envers les questions d'égalité de genre. Il y a donc une forte corrélation entre le changement organisationnel et la capacité de l'organisation à créer un environnement sensible aux préoccupations de genre.

Au-delà de l'organisation pour laquelle les individus travaillent, l'environnement reste très réfractaire au moindre changement, particulièrement les changements sociaux dans les relations hommes/femmes. Les politiques au niveau national peuvent contribuer à renforcer les inégalités et même créer d'autres disparités. Les politiques mal pensées sans liens immédiats avec les besoins des femmes et des hommes sont alors mises en place à travers des stratégies qui ont ignorées les réalités recueillies dans les analyses situationnelles. Dans la majorité des cas, les gouvernements ont pris des engagements au niveau international et national et ne veulent pas mettre en place et appliquer des mesures en faveur de ces engagements en matière de développement durable ou

d'atteinte des OMD. Pour la prise en compte de ces réalités, le plaidoyer peut être très utile et aboutit à un changement de la politique ou d'une loi discriminatoire.

Il arrive également que les structures étatiques ou intermédiaires chargées d'élaborer les procédures et d'organiser la redistribution équitable des bénéfices de développement n'ont ni la vision, ni les compétences indispensables à la réussite de ces tâches et dans la neutralité, comme si toutes les catégories de la population avaient les mêmes besoins et les mêmes contraintes. Les prestataires de service au niveau du terrain font ce qu'ils peuvent, faute de procédures adéquates et de formation. Au bout du processus, les inégalités se creusent, les ressources s'évaporent sans résultats tangibles, la pauvreté s'installe et la violence aussi. Le plaidoyer vient dénoncer les procédures inadéquates et des pratiques injustes et discriminatoires. Il devient important de faire une analyse de la structure organisationnelle des institutions en charge de ce travail et d'apporter des solutions pour que leur vision interne et leur management soit genre sensibles.

C'est pour remédier à ces situations que le plaidoyer doit redonner un positionnement politique à ce qui est fait, et ne peut se contenter d'être un exercice purement technique. Un plaidoyer efficace peut réussir à influencer la prise de décisions et la mise en œuvre de politiques par le biais suivant :

- ✓ informer et/ou former les dirigeants, les décideurs et ceux qui appliquent les politiques ;
- ✓ réformer les politiques, lois et budgets existants ;
- ✓ formuler de nouveaux programmes ; rendre les structures et les procédures décisionnelles plus démocratiques, ouvertes et «responsables». (InterAction, 1995).

2. Les relations de genre dans les cultures organisationnelles

Le concept de « culture organisationnelle », popularisé dans les années 1980, fait appel à des éléments qui sont déterminés par l'histoire, le contexte socioculturel et sont difficiles à influencer. La culture organisationnelle est la personnalité de l'organisation avec ses symboles, ses valeurs, son langage et ses pratiques et sa gestion aura des répercussions sur les relations entre les hommes et les femmes à l'intérieur d'une organisation. Dans la section suivante nous aborderons **trois types de cultures organisationnelles : traditionnelles, compétitives et transformatives.**

1/ Les relations de genre dans les cultures organisationnelles traditionnelles

La culture organisationnelle traditionnelle est basée sur un mélange à la fois des sphères administrative et professionnelle, délivrant chacune son langage, ses valeurs, ses relations et ses façons de faire les choses. Chaque sphère propose des identités particulières au sein de sa hiérarchie. L'organisation autour du genre se fait de deux manières : hiérarchiquement, avec les femmes dans les grades inférieurs et dans des rôles d'appui; à travers la définition du poste de travail, selon qu'il s'agit d'un travail de femme ou un travail d'homme. Cette distinction nette entre les emplois dits « d'hommes » ou « de femmes » signifie traditionnellement que si les femmes peuvent se retrouver à des niveaux supérieurs, ces postes correspondront cependant à des emplois « de femme » (matrone dans un hôpital, directrice de jardin d'enfants...).

Il a toujours existé une hiérarchie invisible entre les secteurs avec notamment des professions dominées par les hommes, bénéficiant généralement d'un salaire et d'un statut meilleurs que les professions de femmes, que le poste soit occupé par un homme ou par une femme. Il en est ainsi des professions de responsables financiers par exemple, pour lesquelles la tendance est d'accorder des salaires et une valorisation plus importants par rapport à celle de gestionnaire du personnel. Les cultures organisationnelles de travail de type traditionnel ont tendance à être basées :

- sur la division sexuelle du travail qui reflète les vues traditionnelles sur le rôle des hommes et celui des femmes ;
- sur les distances très marquées hiérarchiquement dans les fonctions ;
- sur une déférence dans l'emploi entre le statut important (essentiellement masculin) et le statut moins valorisé (essentiellement féminin); par exemple le directeur et la secrétaire.
- sur un ensemble de significations sexualisées et liées au genre qui s'opèrent dans le lieu de travail, établissant des hiérarchies invisibles entre les rôles masculins et féminins et entre les hommes et les femmes qui occupent ces positions. On offre aux femmes des rôles et des identités de type familiales alors qu'on octroie des privilèges et des avantages aux hommes. **Exemple** : la femme, directrice, se comporterait comme une mère (la gentille responsable de service, soucieuse du bien-être du personnel), comme une tante (la femme plus âgée qui a un statut de senior mais un réel pouvoir réduit), comme une épouse (la fidèle assistante ou secrétaire) ou encore comme la fille... Celles qui ont des comportements inattendus ou en dehors de ce qui est accepté en parlant de problèmes de femmes sont déclarées « perturbatrices ou difficiles ».

2/ Les relations de genre dans les cultures organisationnelles « compétitives »

Ces cultures sont basées sur une compétition tant interne qu'externe. Les femmes sont autorisées à concourir si elles sont capables de prouver qu'elles peuvent produire, et qu'elles sont suffisamment résistantes pour garder le rythme. Le pouvoir est fluide et il y a peu de règles sur comment il devrait être exercé, ce qui peut se traduire en moments très difficiles pour les femmes. En effet, pendant que les hommes jouent des coudes pour obtenir une place dans l'organisation, les femmes sont souvent écrasées. Les femmes qui ont réussi semblent attirer le mépris des hommes et des autres femmes, à cause de leur « dureté » ou de la compétitivité hors du commun dont elles ont fait preuve. Le machisme n'est pas considéré comme un trait de caractère approprié pour une femme, même si les femmes qui l'utilisent seront parfois admirées pour leurs performances. Les femmes qui se battent ardemment sont également perçues comme de mauvais modèles pour les autres femmes, et elles payent parfois cher le fait d'être sorties des « moules » préconçus.

Aucune organisation n'a complètement abandonné les aspects de la culture traditionnelle. Elle sert de base à la culture compétitive et informe sur le domaine caché des relations de genre. Les femmes doivent vivre avec les contradictions entre ces cultures, dans un climat qui est envahi par des messages confus, résultant du mélange entre ancien et nouveau régime et entre les stéréotypes de genre sous-jacents à chacun. A un moment les femmes devront être « câlines » et « décoratives », à un autre moment elles devront être rudes et agressives. Pour réussir, il faut mettre ensemble les attitudes propres à la compétition tout en retenant les caractéristiques de la féminité et rester gentille. Malheureusement, la culture compétitive n'est pas l'endroit où les femmes gentilles réussissent. (Newman ; 1995)

3/ Les relations de genre dans les cultures organisationnelles « transformatives »

Il s'agit d'un modèle pouvant être une alternative : celui d'un « nouveau managérialisme » basé sur une idée de changement transformationnel. Il focalise non pas sur le succès compétitif à court terme, mais sur la construction d'une force à long terme. C'est une culture et une base de valeurs ; le rôle du leader est de communiquer les missions et les visions, de construire une culture forte autour d'un ensemble de principes directeurs à travers lesquels ces visions peuvent être réalisées. Cette culture reconnaît la valeur des gens et parle du besoin d'« habilitier » les cadres. L'emphasis mise sur le changement culturel propose de nouvelles perspectives dans la manière de faire

les choses et offre de nouveaux espaces organisationnels possibles pour les femmes. Le débat met ainsi l'accent sur l'importance d'outils tels que la communication avec le staff et la clientèle, domaine dans lequel les femmes semblent exceller. En même temps, l'emphase mise sur la valorisation des ressources humaines et sur « l'empowerement » des personnels des niveaux les plus bas de l'échelle hiérarchique oblige les organisations à supprimer les barrières entravant la contribution effective des femmes sur le lieu de travail. On dit que les organisations ont besoin d'un management de style plus féminin et d'une « féminisation » du management, bien qu'en pratique cela fasse surtout référence à la nécessité de changement de la part des hommes, plutôt qu'à la nécessité des femmes de recevoir plus de pouvoir. Les relations de genre de la culture transformative sont moins familiales que celles de la culture organisationnelle traditionnelle.

Ce modèle s'inspire de celui du partenariat : des modes de travail horizontaux dans lequel tout le monde est formellement égal : dans la culture transformative, la femme doit être « libre » de contribuer en termes égaux. Les femmes y rencontrent cependant des limites: premièrement ces cultures ne sont pas sensibles aux questions de genre (gender blind) puisque l'égalité pour tous signifie qu'aucune spécificité ne saurait être prise en compte. Cependant, cette notion dominante d'égalité est plus illusoire que réelle. Une autre conséquence de cette idéologie de partenariat est que les femmes, volontairement, prennent plus sur elles-mêmes que ce pour quoi elles sont payées, et on attend toujours plus de leur part. Cela ne veut pas dire que les femmes ne sont pas de bons leaders, mais elles seront isolées et difficilement visibles dans des organisations traditionnellement menées par des hommes. Il n'y aura que peu d'espace ou de soutien pour faire les choses autrement tant que les relations de pouvoir dans les organisations ne feront pas partie de leur agenda transformationnel. (Newman; 1995)

Aucun des modèles décrits ci-dessus n'est parfaitement isolé. Toutes les organisations changent et mélangent plus ou moins les genres. Deux facteurs déterminent cependant l'équilibre entre ces cultures: (i) Où sont positionnées les femmes dans les organisations fragmentées qui émergent (du côté des fournisseurs ou des clients ? dans quel secteur ? Etc.); (ii) la trajectoire du changement d'une organisation spécifique, c'est-à-dire comment elle a répondu au changement extérieur par le passé et quel type de nouveau changement est à l'ordre du jour.

Changer les modèles de culture signifie que l'on doit continuellement revoir les stratégies pour le changement. Au fur et à mesure que les changements surviennent, les stéréotypes sont transformés et les femmes gagnent des accès aux emplois jadis perçus comme des emplois d'hommes. Mais ceci n'ébranle pas particulièrement la base du pouvoir des hommes. Dans la réalité, dans les cultures compétitives, le pouvoir mâle est renforcé à plusieurs niveaux. Le pouvoir opère dans une dimension plus personnelle et de manière exclusive et il est maintenu à travers des pratiques informelles d'exclusion. Les femmes peuvent être autorisées à rejoindre le club, mais ceci est hautement conditionné par l'adoption des actes et des pratiques qui répandent le pouvoir pour le bénéfice des hommes : « Il est possible de monter à bord, tant que vous ne faites pas basculer le bateau ». Toutes ces pratiques ôtent du pouvoir aux femmes. (Newman ; 1995).

Une des priorités est donc d'évaluer les opportunités et les pièges tendus par les stratégies développées afin d'identifier puis de franchir les différents obstacles (dont le «plafonds de verre») qui empêchent les femmes de développer leur carrière professionnelle sur un pied d'égalité avec les hommes.

3. Typologie des résistances à l'intégration du genre dans les organisations

- *Le déni ou le refus* d'accepter les inégalités de genre et les discriminations à l'égard des femmes. La revendication est que les femmes bénéficient d'une égalité d'opportunités, de positions individuelles, et des promotions basées sur le mérite. Le problème est d'encourager les femmes à utiliser les opportunités qui leur sont offertes.
- *L'inversion*: On inverse les responsabilités. C'est la faute des femmes si elles ne sont pas capables de participer suffisamment ou alors ne prennent pas la responsabilité pour bénéficier des avantages qui leur sont offerts.
- *La dilution*: Cette stratégie consiste à admettre qu'il existe des problèmes de développement de la femme. Mais ceux-ci se réduisent à l'amélioration du bien-être et à l'augmentation de ses ressources. La dilution refuse l'existence d'un problème structurel de ressources existantes contrôlées par les hommes, ou encore l'existence d'une discrimination à l'égard des femmes et des filles. La dilution est un refus sélectif qui suppose l'acceptation des biais liés au genre mais refuse la discrimination.
- *L'ajournement ou l'enterrement* de la problématique de l'égalité de genre: les décideurs pensent que le moment est mal choisi ou encore qu'il est trop tôt pour s'attaquer aux questions d'égalité hommes femmes.
- *La sélection*: Un des moyens les plus évidents de perpétuer la dilution est la sélection des priorités dans les programmes. La combinaison de dilution et de sélection comprend la reconnaissance et l'acceptation des préoccupations de genre dans la situation actuelle des femmes, l'identification des problèmes, et des objectifs de programmes mais auxquels on est indifférent lors du processus de définition des objectifs et des stratégies, de la mise en œuvre des programmes.
- *La subversion* est la réponse classique des administrations qui doivent mettre en œuvre des politiques qu'elles jugent idéologiquement inacceptables. Cette stratégie vise à maintenir le statu quo.
- *L'engagement* du bout des lèvres, peu sincère : Il y a un enthousiasme qui n'égale pas l'action. La rhétorique est forte au niveau le plus élevé alors qu'il n'y a quasiment pas d'action ou encore très peu et seulement au niveau le plus bas.
- *Le cloisonnement* : Les responsabilités pour la cause des femmes sont confiées à un département séparé qui n'appartient à aucun ministère technique. Du point de vue stratégique, cela suppose que l'on considère le développement des femmes comme étant une préoccupation à part.
- *Le Tokénisme, faire valoir* : Il s'agit de mettre des femmes « qui donnent le point de vue des femmes » à tous les niveaux alors qu'elles servent seulement de faire valoir.
- *La prescription d'une étude, demande de recherche approfondie* : chaque fois qu'on attirera l'attention sur une injustice flagrante ou une discrimination connue de tous, et qu'il existe des dispositions prévues pour remédier à la question, l'échappatoire est de dire « nous n'avons pas suffisamment d'information sur la question » alors on commande une étude qui n'en finit pas, et dans le cas contraire les propositions ne seront jamais prises en compte.

Unité C : Comment ?

Mener un plaidoyer ne tient pas du hasard. Une bonne maîtrise de la démarche, un accès à l'information fiable et la maîtrise de la technique de communication sont indispensables. L'Unité C répond à la question **Comment** conduire un processus de plaidoyer, avec quels **outils** et **dans quel environnement** ? L'unité C montre les différents rôles que peut jouer celui qui fait le plaidoyer ou défenseur, la démarche pour mener un plaidoyer et les outils appropriés, les outils favorables à la communication interpersonnelle.

Objectifs d'apprentissage

- identifier les différents rôles du défenseur et ses alliés.
- choisir et élaborer une stratégie efficace et cohérente pour mener un processus de plaidoyer ;
- développer et utiliser des outils interpersonnels propres à un travail participatif en faveur de l'intégration d'une approche genre sensible dans la gestion de leur organisation, la formulation, la programmation, la mise en œuvre, le suivi de la mise en œuvre de leurs actions de développement.

1. Les trois approches du plaidoyer

On considère que le plaidoyer peut être vu de trois manières : le plaidoyer **pour** les personnes touchées par un problème, le plaidoyer **avec** les personnes touchées par le problème, le plaidoyer **par** les personnes touchées par un problème. Les activités à mener les objectifs d'intervention, les caractéristiques, les avantages et les inconvénients varient selon l'approche. En général, on essaie d'utiliser les différentes approches en particulier dans les jeux des alliances. Elles sont reprises dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Les trois approches du plaidoyer

	Plaidoyer pour les personnes touchées par un problème	Plaidoyer avec les personnes touchées par un problème	Plaidoyer par les personnes touchées par un problème
Travaux de plaidoyer réalisés par	Professionnels, ONG, chefs d'église	Mélange de professionnels, d'ONG et de groupes communautaires locaux	Communauté locale, travailleurs
Principaux objectifs d'intervention	Changement dans les lois, les politiques ou la pratique	Renforce l'accès auprès des décideurs Changement dans les lois, les politiques ou la pratique Renforce les capacités de plaidoyer des personnes touchées par le problème	Meilleure sensibilisation aux possibilités et aux capacités pour réaliser un plaidoyer
Caractéristiques	Problèmes souvent identifiés par des gens de l'extérieur	Problèmes identifiés par la communauté Partage de la planification, des	Problèmes identifiés par la communauté Apprentissage par

	Généralement à l'intention des décideurs officiels	ressources et des actions Organisateurs extérieurs mobilisent les capacités	implication Peut recevoir d'importants apports extérieurs au départ
Avantages	Accès rapide aux décideurs Bon accès à des informations dans un contexte plus large	Meilleur accès des pauvres auprès des décideurs Meilleur savoir-faire et capacité de plaidoyer	Donner un certain pouvoir : les pauvres se considèrent des agents de changement durable Peut rééquilibrer les pouvoirs
Inconvénients	Peut renforcer des structures de pouvoir déjà en place Risque de ne pas renforcer la capacité d'agir des groupes locaux	Souvent contrôlé par les ONG qui fixent le programme Lent car besoin d'accord entre tous les partis	Accès à moins d'informations et de ressources Risque de vengeance Changer des politiques peut demander plus de temps

Adapté de Three Approaches to Advocacy Mode par Siobhan Calthrop, Vision Mondiale Internationale (2002), inspiré par le modèle de pouvoir de VeneKlasen & Miller.

Le plaidoyer peut se faire à différents niveaux et à différents lieux. Il peut se faire à l'intérieur d'une organisation et concerne les décisions quotidiennes, d'une communauté, des communautés locales au niveau national, (concernent les politiques), régional/continental et au niveau international. Il est donc important de faire un choix stratégique sur le niveau des décideurs vers lesquels on dirige le plaidoyer. La décision du choix stratégique dépend des espaces à conquérir, des ressources disponibles, des risques, de l'urgence des objectifs et du changement souhaité.

2. Les étapes d'un processus de plaidoyer dans le cadre d'un travail en réseau

De manière générale, la prise en compte du genre est perçue comme une technique qui est liée à la prise en compte des préoccupations de genre dans les questions principales de planification et élaboration des politiques de développement. En fait, la mise en œuvre véritable et effective de ces politiques requiert une reconnaissance et une attention de la dimension personnelle, politique et de l'engagement pour l'atteinte de l'égalité et l'équité de genre. Toute personne concernée par l'intégration du genre a besoin d'un ensemble d'outils techniques autant que d'outils interpersonnels en vue d'être efficace en plaidant pour l'égalité de genre. Il s'agit essentiellement d'outils permettant de travailler avec des personnes pour bâtir une compréhension individuelle et institutionnelle du sujet, un appui pour l'intégration du genre (Traduction de l'auteure: Process and Advocacy Skill, learning and Information Pack, UNDP, 2001).

En résumé, les questions de genre tiennent aussi bien du savoir faire que du savoir être. Les outils interpersonnels sont importants pour la persuasion qui est loin d'être du harcèlement.

Les étapes techniques à suivre pour réaliser un plaidoyer efficace :

- Identifier la question/ cause pour laquelle on plaide
- Définir le But et les objectifs à atteindre
- Identifier le Groupe/Audience cible que l'on vise
- Développer le message
- Identifier le canal ou les canaux de communication
- Construire/Créer le soutien
- Chercher/Mobiliser des fonds
- Exécuter

Identification de la cause

Il faut au départ identifier dans un secteur la question/cause pour laquelle on plaide. Il faut nécessairement avoir un problème qui requiert une action politique.

A titre d'exemple : « Le PNUD, depuis 1995, propose un indice de développement humain (IDH) pour mesurer le développement durable en prenant en considération les aspects de genre (les relations socioculturelles, économiques et politiques entre les hommes et les femmes). **Cependant, cet indice (sexo-spécifique) reste insuffisant car doit être complété par une approche qualitative. D'autre part, ces indicateurs doivent tenir compte des aspects non marchands, tels qu'un environnement sain ou un haut niveau de capital social dans les calculs du PIB** ».

Définition du but et des objectifs à atteindre

La seconde étape consiste à définir un but à travers une déclaration sur le résultat général (ou changement) que l'on veut réaliser.

L'objectif de plaidoyer est ce que l'on veut changer, de combien et quand. Généralement, le délai pour un objectif de plaidoyer sera de 1 à 3 ans. Un objectif est une étape progressive et réaliste vers la réalisation d'un but plus général ou d'une vision. Les objectifs à atteindre doivent être :

- Spécifiques
- Mesurables
- Atteignables
- Réalistes

Un objectif de plaidoyer vise à changer les politiques ou les programmes des gouvernements, des institutions ou des organisations. Si le problème est assez complexe il vaut mieux se fixer des objectifs par palier qui répondent aux questions suivantes (*Introduction au Plaidoyer, Guide de Formation, Ritu R. Sharma*):

- Le thème peut-il réunir plusieurs personnes ou divers groupes pour en faire une coalition puissante ?
- Le but peut-il être atteint ?
- Le but traitera-t-il réellement le problème ?

Tableau 3 : Liste de vérification des critères pour l'analyse d'un objectif de plaidoyer

Critères	Objectifs	
	Objectif 1	Objectif 2
Est-ce que les délais pour atteindre l'objectif sont clairs et réalistes ?		
Avez-vous les alliances avec les personnes ou les organisations clés nécessaires pour atteindre votre objectif ? Est-ce que l'objectif aidera à forger de nouvelles alliances avec d'autres secteurs, ONG, dirigeants ou parties concernées ? Lesquelles ?		
L'objectif est-il facile à comprendre ?		
En cherchant à atteindre l'objectif, les gens auront-ils l'occasion de mieux connaître le processus décisionnel et d'y participer d'avantage ?		

Identification de l'audience cible que l'on vise

L'identification de l'audience cible implique un examen approfondi du public concerné, pour comprendre ses connaissances, attitudes et croyances. Il faut procéder par une identification méthodique des institutions et des personnes influentes et parfois les regrouper en fonction de leurs caractéristiques. Ceci est important pour que, au moment de l'élaboration des messages, ceux-ci soient bien adaptés aux cibles.

On distingue plusieurs types de cibles : la cible directe ou public primaire, la cible ou public secondaire, la cible primaire qui peut être en même temps secondaire, les forces de résistance ou d'opposition.

a) La cible directe d'une stratégie de plaidoyer ou public primaire est composée des décideurs ayant une influence sur les politiques ou les programmes que l'on veut influencer. Elles ont l'autorité nécessaire pour affecter directement le résultat de l'objectif du plaidoyer. Ce sont les personnes qui doivent effectivement approuver le changement de politiques ; sans elles, le changement n'aura pas lieu.

b) Le publics secondaire c'est l'ensemble des personnes (individus et/ou groupes) qui peuvent influencer les décideurs (ou le public primaire). Les opinions et les actions de ces groupes de «personnes influentes» sont importantes pour atteindre l'objectif de plaidoyer dans la mesure où elles affectent les opinions, la volonté et les actions des décideurs.

c) Certains membres d'un public primaire peuvent également représenter un public secondaire s'ils influencent d'autres décideurs. Par exemple, dans une politique du secteur de l'Education, le Premier Ministre et le Ministre de l'Education pourraient influencer mutuellement leurs opinions. Aussi, ils sont les deux, un public primaire («cibles») et un public secondaire («personnes influentes»).

d) En plus, le public secondaire peut contenir des forces de résistance, voire d'opposition à l'objectif du plaidoyer. Dans un tel cas, il est extrêmement important d'inclure ces groupes sur la liste, d'apprendre plus à leur propos et d'en tenir compte dans la stratégie. Outre la bonne connaissance de ce qu'un public fait et pense de votre objectif, il est également capital d'apprendre quelles sont les normes internes, les règles informelles ou les «codes de conduite» que peut avoir le groupe. (*Introduction au Plaidoyer, Guide de Formation, Ritu R. Sharma*)

Développement du Message

Les messages sont :

- des déclarations adaptées aux différentes audiences qui déterminent la question ;
- l'élaboration des solutions et la description des actions qui ont besoin d'être entreprises.

Le message doit être simple, concis, et utiliser un langage approprié (sans équivoque, sans ambiguïté). Le contenu est adéquat/conforme (consistant) à la forme (format).

Le langage est élaboré sur la base de normes et de valeurs. Ex : le statut social inférieur des femmes par rapport à celui des hommes peut s'expliquer dans le langage générique qui semble de prime abord neutre. Les expressions génériques occultent l'existence des femmes. La grammaire française en est la meilleure illustration ; la seule présence d'un homme dans un groupe de 1000 femmes entraîne l'utilisation du genre masculin.

Le message comprend 5 éléments :

- le contenu
- le langage
- la source/messenger
- le format/moyen
- le moment et la place.

Le contenu

- Il s'agit de **l'idée centrale du message**. Quel est le point central/fondamental que l'on veut communiquer à une audience précise ?
- quelle est l'idée simple du message que l'on espère voir prise en compte par l'audience ?

Le langage

Il concerne **les mots choisis pour communiquer le message**. Est ce que le mot choisi est clair ou peut-il être interprété différemment par des audiences variées ? Est-ce que le langage est approprié pour le groupe cible (argot, langage châtié ...) ? Il est évident que le langage utilisé doit être différent selon que le groupe-cible concerne des chercheurs(e)s ,universitaires, des femmes, des jeunes, des décideurs politiques ou des leaders communautaires...

La source

Cette source est le messenger. Il s'agit de la **personne qui va transmettre le message**. Est-ce que le messenger est crédible pour le groupe-cible ? Est-ce qu'il est possible d'impliquer des représentant(e)s de la communauté qui est concernée directement par le message/changement de politique/d'attitudes? Par exemple, est-il possible d'inviter un leader de la communauté à participer à une réunion de haut niveau avec des décideurs ? Quelques fois les ONGs peuvent être des intermédiaires efficaces à la table de l'élaboration des politiques pour les populations/groupes touchés par ces politiques.

Le Temps et la Place (lieu)

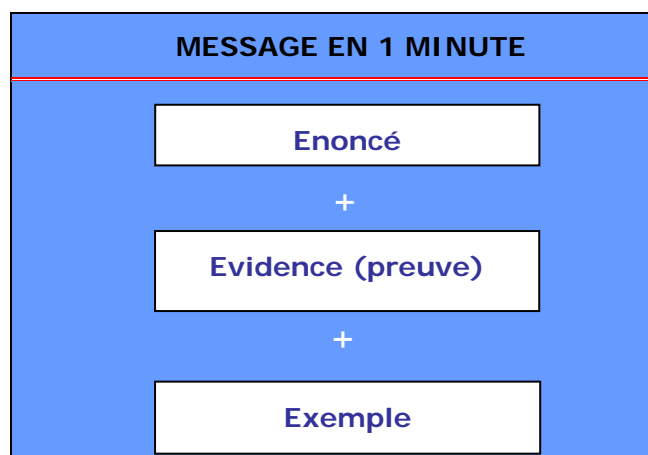
Il s'agit de s'interroger sur **Quand** et **Où** le message va-t-il être délivré? Est-ce qu'il y a une campagne électorale en cours qui pourrait pousser les décideurs à être plus réceptifs

qu'en temps normal ? Est-ce qu'il y a d'autres événements politiques avec lesquels on peut établir un lien pour attirer l'attention sur votre problème ? Certains groupes choisissent de mettre leurs stratégies de communication en exergue à l'occasion d'évènements tels que la journée internationale de la femme ou autre.

Délivrance du message

Il est essentiel de présenter un message clair et concis, dans un temps limité. Les groupes de plaidoyer invitent souvent les journalistes à assister à la délivrance de messages aux politiques et décideurs. Si tel est le cas, il sera encore plus important que le message soit livré en un paquet « bien ficelé » afin de retenir l'attention de l'audience (décideur, politicien...) ou du public en général. Un/e « défenseur/e » devrait être capable de communiquer son idée (centrale) en une durée de 30 secondes à 1mn.

Fig 4 L'approche pour transmettre un message en une minute :



Le modèle simple ci-dessus peut aider l'intervenant au moment de construire ou de tailler le message de plaidoyer pour être diffusé à la télé ou pour une interview dans un journal.

Enoncé

Il s'agit de l'idée centrale du message (telle que définie dans la fiche sur le développement du message). En quelques phrases fortes, le/la, messenger/e devrait être en mesure de présenter « l'essence » même de son message.

Evidence/Preuve

- Il faut appuyer l'idée centrale avec quelques faits,
- Il faut utiliser des données qui frappent l'esprit et qu'on retient tout de suite.

Exemple

L'exemple de message en 1 minute suivant est basé sur l'expérience d'un groupe de plaidoyer américain de lutte contre la violence domestique :

Enoncé

La violence domestique contre les femmes doit s'arrêter. La violence contre les femmes a longtemps été tolérée et les femmes ont souffert en silence. La gravité comme la portée du problème ont été ignorés.

Evidence/Preuve

Aux USA, une femme subit un abus physique toutes les 8 secondes et une autre est violée toutes les 6 minutes. Selon un rapport de la commission juridique du sénat paru en 1992, l'abus par les conjoints est plus fréquent que les accidents de voiture, les agressions et les décès dus au cancer réunis.

Exemple

Une ONG a apporté un soutien à une femme nommée Maria. Un an plus tôt, Maria assurait avec succès son rôle de mère et sa carrière. Pourtant, elle a été victime d'un partenaire abusif et sa vie n'a plus jamais été la même. Elle a perdu récemment son travail pour cause de retards répétés et ses enfants ont été punis à l'école pour agression et mauvaise conduite. Maria est juste une illustration parmi tant d'autres des effets dévastateurs et de la propagation de la violence domestique.

Invitation à agir

Le Gouvernement doit prendre des mesures dont la mise en place d'un numéro vert et l'ouverture de 04 shelters dans la ville de D dans les 06 mois qui suivent cette campagne, afin de permettre d'accueillir et de protéger les femmes victimes de violences domestiques.

Identification du canal ou des canaux de communication

Le format ou le moyen est le canal de communication utilisé pour la délivrance du message. Quel est le format le plus irrésistible pour le groupe-cible ? Une pétition signée, un face-à-face, un spot à la radio ou à la télévision ? Les messages peuvent prendre différents formats:

- Face-à-face,
- tableaux de données,
- Forums politiques,
- Pétitions,
- Débats/rassemblements publics,
- Communiqués/conférences de presse,
- Affiches, banderoles dans les places publiques,
- Annonces services publics,
- Concours pour élaborer des affiches, des slogans.

En fonction du coût, du risque et de la visibilité, les initiateurs seront amenés à faire le choix du format.

Construction/Création de soutien

La construction de soutien concerne la création d'alliances avec d'autres groupes, organisations ou individus qui sont engagés dans le soutien de la question de plaidoyer.

C'est ensemble que le but et les objectifs clairs s'établissent. Chaque membre du réseau de plaidoyer doit se sentir impliqué en ayant un rôle à jouer dans la mission du réseau.

C'est également le moyen d'augmenter la visibilité des membres (ONG, Associations, individus, coalitions) qui rejoignent le réseau. Les membres s'engagent ainsi dans un

processus participatif et d'échanges permanents d'informations. Le but étant connu de tous les membres, les rôles et les normes clarifiés, on doit s'attendre à une augmentation de l'efficacité du réseau si celui-ci a en son sein de bonnes ressources humaines.

Les membres peuvent également favoriser la construction de soutien ou d'appui d'autres parties prenantes dans les communautés, les universités, les instituts de recherche, les leaders d'opinion.

Par exemple, la question de la sécurité sociale pour les femmes travailleuses peut être critique pour toute la société civile qui est consciente de la forte participation de la population féminine dans le secteur informel. Il en est de même pour d'autres aspects du travail décent tel que la sécurité au travail.

Il est important de bien comprendre l'audience et d'aborder la question selon sa perspective. Il faut d'abord penser à ce qui peut motiver l'audience à soutenir une cause. C'est peut être cela le grand défi d'une stratégie, la capacité de se mettre à la place de l'audience et de voir quel sera son intérêt à soutenir une cause.

Il faut aussi essayer d'évaluer les risques potentiels encourus et les avantages que l'audience peut obtenir en se joignant aux autres forces.

Mobilisation des fonds

Le plaidoyer nécessite des ressources de tous ordres et particulièrement des ressources financières. La durée du plaidoyer doit être bien étudiée afin que les résultats soient patents après un certain délai. Ces ressources doivent être inventoriées et sécurisées. C'est pour ces raisons et d'autres qu'il faut élaborer une stratégie de mobilisation de ressources. Plus la cause est reconnue, plus les bailleurs de fonds pourront être de tous les niveaux et de tous les horizons (local, régional, international).

Il est même recommandé de solliciter le secteur privé afin que l'environnement agisse sur la culture organisationnelle souvent neutre ou insensible au genre, ou encore de susciter des interrogations.

La tendance généralement observée dans les pays est que les sociétés privées qui interviennent sont celles qui généralement veulent faire passer la publicité d'un produit à forte consommation ménagère (pâtes alimentaires, épices de cuisine, produits laitiers, appareils ménagers etc...). Il serait bon d'associer les compagnies de transport urbain, de transformation de produits locaux, les multinationales.

Exécution du plaidoyer

La mise en œuvre d'un processus de plaidoyer dans un cadre de réseau nécessite le Développement d'un plan d'exécution de plaidoyer (PEP).

Le processus doit refléter les éléments d'une campagne de plaidoyer tout en affinant les aptitudes techniques dans des domaines importants. Le PEP a pour intention d'aider le réseau dans l'identification des étapes spécifiques qui suivent :

Tableau 3: plan d'exécution du plaidoyer

Plan d'Exécution de Plaidoyer					
Objectif de Plaidoyer : ----- -----					
Activité	Résultat	Ressources Nécessaires	Partenaires	Responsables	Durée/Date
1					
2					
3					

Les activités d'une campagne de plaidoyer sont systématiquement planifiées afin que la campagne soit plus effective. A cet effet, un plan d'exécution du plaidoyer doit être élaboré. La pertinence des activités et la cohérence interne du plan sont autant de gages pour le succès. Des indicateurs de processus (le produit) sont scrupuleusement décrits. A chacune des activités doit être associé un résultat.

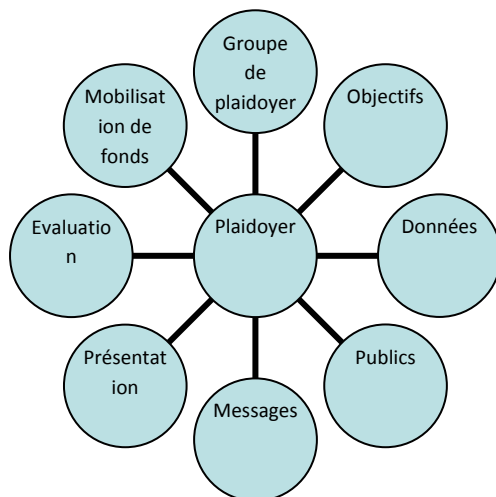
Collecte des données

Des données précises et appropriées doivent être collectées à toutes les phases du processus de plaidoyer.

Suivi et évaluation

Il est impératif de garder un regard constant sur l'évolution de la mise en œuvre. Pour ce faire, des indicateurs précis détermineront le sens que prend la mise en œuvre du plaidoyer et comment évaluer les résultats.

Fig 5 : Les éléments fondamentaux du plaidoyer



Les techniques et stratégies spécifiques du plaidoyer varient. Il y a cependant des éléments qui sont essentiels pour un plaidoyer efficace. Les éléments fondamentaux d'un plaidoyer sont le groupe de plaidoyer ou de pression, les objectifs, les données, les publics ou cibles, les messages, la présentation, l'évaluation, la mobilisation des fonds. Il

n'est pas nécessaire d'utiliser chaque élément pour créer une stratégie de plaidoyer. En outre, ces éléments ne doivent pas forcément être utilisés dans l'ordre.

Exemple de plaidoyer en faveur des victimes d'agression sexuelle

Le Centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle du Cape

Le Centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle du Cape a été créé en 1978, pour donner des conseils, éduquer le public et sensibiliser les survivantes des agressions sexuelles et l'ensemble de la communauté. Le centre a été transformé avec le temps, d'une organisation principalement orientée vers le service, en une organisation qui a conçu diverses stratégies de plaidoyer dans son fonctionnement quotidien.

Avec ses partenaires, elle a été instrumentale dans la création de politiques, dans le changement, l'éducation et la sensibilisation sur les violences basées sur le sexe en Afrique du Sud. Le Centre d'aide aux victimes d'agression sexuelle a réalisé qu'il y avait des pierres d'achoppement majeures, qui ont interféré avec leur fourniture efficace de service. Ces pierres d'achoppement pourraient elles-mêmes être caractérisées comme des violations des droits humains des femmes ou comme des obstacles au rétablissement des femmes et à leur éventuelle participation dans la société. Elles ont alors mis sur pied une branche de plaidoyer qui a travaillé en coopération avec les autres branches au sein de l'organisation, pour déterminer quels enjeux deviendraient le point focal de leurs efforts de plaidoyer. Elles ont utilisé plusieurs stratégies de plaidoyer, avec succès, pour cibler différentes audiences et points d'entrée, et obtenir divers résultats et impacts. Voici quelques exemples :

- Une revue de documents de politique internationale et nationale sur les violences faites aux femmes et une analyse détaillée de la législation sud-africaine, qui a un impact sur les violences faites aux femmes. Elles ont fait des propositions pertinentes au Parlement pour modifier la législation, participé à l'élaboration des lignes directrices de la politique nationale pour la santé, la justice, la police, les services correctionnels et l'aide sociale pour le traitement des survivantes des agressions sexuelles, ainsi qu'en contribuant à l'élaboration d'un manuel juridique national sur les violences faites aux femmes.
- L'identification des organisations non gouvernementales et des individus en vue d'avoir des soutiens lors des campagnes de plaidoyer pour les victimes des délits sexuels et afin de développer des relations de travail poussées et mutuellement bénéfiques avec des acteurs-clés tels que : le Département de la Justice, le Ministère de la Sécurité, le Département de la Santé et le Département du Développement Social.
- Lobbying pour le changement dans les procédures légales et médicales, qui offrent de meilleurs services aux plaignantes, écrire des lettres à la presse pour souligner l'étendue des violences contre les femmes et pour équilibrer les reportages biaisés en donnant aux radios, à la télévision et à la presse des interviews sur les enjeux relatifs à la violence sexuelle.

Source : *Jeunes femmes et leadership ; AWID, N°1 décembre 2003*

EXERCICE SUR LE RESEAU :

→ **Quels sont les avantages et les bénéfices de travailler dans un réseau de Plaidoyer ?**

→ **Si vous êtes en train de penser à rejoindre un réseau, quel serait le critère qui vous aiderait à prendre la décision ?**

3. Démarche et outils de plaidoyer pour la prise en compte du genre au sein d'une organisation

La typologie de résistances très spéciale au sein des organisations fait appel à des outils interpersonnels. Dans la cas de l'intégration de l'égalité hommes /femmes, ces outils sont un ensemble de techniques en même temps des outils interpersonnels qui permettent de faire un plaidoyer au sein d'une équipe dans laquelle on travaille et dont on a besoin pour valider notre action. Ils permettent de travailler avec des gens pour construire une compréhension individuelle et institutionnelle et un appui pour cette intégration.

Les outils pour la communication interpersonnelle

- *La communication de base* : les meneurs de plaidoyer en faveur du genre ont besoin d'être préparé sur les bases d'une bonne communication. Les outils d'écoute et de questionnement jouent un rôle dans le développement de la communication interpersonnelle.
- *La prise de décision* : prendre de bonnes décisions nécessite un large éventail d'outils tels que l'analyse, la recherche, la communication et la capacité de travailler en équipe. L'appui au processus de prise de décision requiert des d'outils tels que la capacité de penser systématiquement et stratégiquement. Toute prise de bonne décision devra suivre le même cheminement : (1) comprendre clairement le problème et les buts afin d'examiner une large variété d'actions alternatives; (2) identifier plusieurs solutions possibles au problème ; (3) rassembler toutes les informations pratiquement disponibles sur les résultats de chaque action en cours ; (4) peser le pour et le contre de chaque solution puis décider celle pour laquelle on peut s'engager pleinement.
- *Le travail en réunion* : L'essentiel du travail sur l'intégration du genre se fait dans les réunions. Ceux qui plaident en faveur du genre ont besoin d'un ensemble d'outils en rapport avec le travail effectif en réunion comprenant les outils pour faire des présentations, faciliter des groupes de discussion, faire du remue-méninge et résumer les travaux de groupes.
- *Faire valoir son point de vue* : les défenseurs des questions de l'égalité de genre ont besoin d'outils de persuasion pour les aider à dépasser les résistances individuelles et institutionnelles que l'intégration de celles-ci soulève souvent. Dans les cultures dans lesquelles la socialisation des femmes limite leur capacité d'agir avec assurance, ces outils seront spécialement utiles à tous ceux qui travaillent pour l'avancement de l'égalité de genre.
- *Traiter avec la résistance* : En plus d'outils de persuasion, les défenseurs du genre peuvent également anticiper certaines formes de résistances qu'ils pourraient rencontrer, et développer des stratégies pour les dépasser.
- *Travailler ensemble* : l'un des dangers qui guette les défenseurs du genre est l'isolement. En identifiant des alliés et en mobilisant des collègues pour travailler sur la prise en compte du genre, cela permet de considérer le fait de recevoir et de donner un retour constructif comme le renforcement d'un travail de collaboration avec des collègues en tant qu'alliés pour l'égalité de genre.
- *L'usage d'un langage genre sensible* : Des normes et des valeurs répandues façonnent les langues. La subordination des femmes aux hommes pendant des siècles a produit dans la grammaire une subordination du genre féminin au genre masculin. L'usage du masculin pour les hommes et les femmes en tant que terme générique ou neutre est un prétexte. Les femmes sont cachées par le langage générique. L'usage du langage genre sensible est un moyen d'être juste, précis et réaliste dans notre écriture.

Les outils pour l'écoute

L'intégration du genre repose sur une bonne communication entre les peuples. Des outils d'écoute solides peuvent aider ceux qui plaident en faveur du genre à maintenir une bonne communication et des relations constructives avec les pairs et les administrateurs. L'écoute est la base d'un dialogue effectif et favorise la compréhension de différents points de vue. Les outils d'écoute seront particulièrement utiles aux défenseurs du genre dans la communication avec des personnes qui ne comprendront pas ou ne seront pas d'accord avec la prise en compte du genre. Ces outils aident celui qui écoute et rassurent que celui qui parle se sent compris. Ils sont ainsi déterminants pour processus démocratique de la prise de décision, qui aidera à la promotion d'un environnement favorable pour l'intégration du genre.

- *Les yeux et les oreilles* : Dans beaucoup de cultures, les gens utilisent leurs yeux aussi bien que leurs oreilles pour montrer qu'ils écoutent très bien la personne qui parle. En regardant celui qui parle, celui qui écoute peut aider son interlocuteur à sentir qu'ils sont tous deux écoutés et compris. Les yeux de celui qui parle peuvent également donner l'information par rapport à ce que la personne est en train de dire, avec leur expression faciale ou le langage corporel. Dans les cultures dans lesquelles les contacts avec les yeux n'est pas bien vu, les bons écouteurs transmettent quand même leur attention à travers le langage corporel et autres moyens.
- *Usage du langage corporel* : les expressions faciales et les postures du corps peuvent également être utilisées pour démontrer que vous accordez de l'attention à celui qui parle. Il est important pour les personnes qui écoutent de connaître leur langage corporel, et de la manière avec laquelle il peut mettre les gens à l'aise ou distraire et détourner les personnes de parler ouvertement. Dans beaucoup de culture l'attention est accompagnée par une inclinaison de la tête, l'usage de gestes et les effets vocaux de toutes sortes.
- *A l'écoute des sentiments* : Etre un bon écouteur comprend non seulement écouter ce qui est dit, mais aussi « entendre » les points de vues exprimés et les sentiments qui se cachent derrière ce qui est dit. Ecouter les sentiments est important afin d'écouter réellement l'autre personne. Les bons écouteurs écoutent aussi leurs propres sentiments et la manière dont ceux-ci affectent leur réponse à ce qu'ils écoutent.
- *Recherche de la compréhension* : Un bon écouteur presse de questions les gens pour chercher à savoir s'ils ont compris le sens de ce qui a été dit, spécialement si il apparaît des contradictions ou des confusions.
- *Renvoyer/retourner la compréhension* : un bon moyen de faire savoir à ceux qui parlent qu'ils ont été écoutés et compris est de leur retourner leur message en faisant des mises au point. Ceci permet également d'apporter des clarifications sur des incompréhensions et donne à celui qui parle une chance de clarifier ce qui a été dit.

4. Le plaidoyer à la base

Ce type de plaidoyer répond aux situations dans lesquelles les politiques sont en déphasage avec la vie des populations, les stratégies et les procédures inadaptées. C'est le cas des politiques qui ne sont ni pro-pauvres, ni genre sensibles.

Ce type de plaidoyer implique les pauvres ou les communautés et leur donnent les moyens de s'exprimer sur leurs besoins et leurs visions sur les stratégies de développement. Elles sont menées par des organisations qui travaillent avec la base et qui se positionnent en défenseurs.

Pour pouvoir impliquer les communautés et les aider à entreprendre leur plaidoyer, celles-ci doivent être affranchies de la peur de déplaire aux décideurs ou autorités locales, et de la peur de ne pas savoir comment faire.

Afin de remédier à la situation, leurs connaissances en matière de leurs droits doivent être améliorées et leurs capacités à agir doivent être renforcées ou développées.

Des leaders capables de s'exprimer doivent être identifiés afin de prendre la parole au nom de la communauté concernée sur la base d'une bonne information fiable et vérifiable ainsi qu'une connaissance de la cible. Une bonne documentation est incontournable ainsi qu'une bonne connaissance des circuits d'information, et des personnes clés.

Les communautés doivent ou peuvent disposer d'informations sur des cas similaires. Il faut garder en mémoire que :

- les populations ont leur contexte propre, des expériences et des connaissances dont il faut tenir compte ;
- Les rôles doivent être bien répartis entre les partenaires du groupe de plaidoyer,
- les objectifs réalistes et bien compris par tous,
- les cibles bien identifiées, les messages précis dépouillés de toute ambiguïté dans un mode de transmission adapté.

Exemple de plaidoyer de l'ONG WaterAid en faveur d'une amélioration budgétaire pour les besoins en eau.

Arriver au bon moment au Ghana

Le 24 août 2005, le ministère des Finances et de la Planification économique au Ghana a invité des associations, des groupes et des particuliers à préparer un mémorandum en vue de documenter le budget 2006.

WaterAid a réagi en collaborant avec d'autres praticiens du secteur de l'E&A au Ghana. Elle a passé une annonce dans deux journaux nationaux invitant les « acteurs et les amis de l'eau et l'assainissement » à œuvrer ensemble pour se faire entendre dans le processus de planification budgétaire.

Une tribune de plaidoyer s'est déroulée en septembre avec la participation de nombreux représentants des autorités locales et de l'administration centrale, des bailleurs, des groupes de la société civile et des praticiens du secteur. Des discussions se sont axées sur la faible couverture E&A au Ghana, la lenteur des progrès accomplis vers la réalisation de la cible des OMD pour le secteur et les immenses carences financières. Les liens entre l'E&A et d'autres secteurs importants, tels que la santé et l'éducation, ont été abordés.

De l'avis général, l'eau et l'assainissement devaient être la pierre angulaire des priorités du gouvernement et de l'ordre du jour du développement ; il était généralement admis que la cible des OMD pour le secteur ne serait pas atteinte si des apports de fonds massifs n'étaient pas assurés.

La réunion a donné à WaterAid la preuve et le soutien dont elle avait besoin pour solliciter des fonds supplémentaires pour le secteur E&A dans le budget. Une note demandant davantage de fonds en 2006, et les années suivantes, a été signée par tous les « amis du secteur » et remise aux différents services gouvernementaux.

L'intervention est arrivée à point nommé et s'est répercutée dans les délibérations budgétaires du gouvernement juste au bon moment, en ciblant précisément les décideurs concernés : les ministres et le Parlement, c'est-à-dire ceux qui ont le dernier mot en matière de budget. Le point culminant a été le moment où le ministère des Finances a demandé des copies de la note d'information au format électronique et a sollicité une présentation des faits et chiffres susceptibles d'être utilisés dans les documents budgétaires.

Fin novembre, le ministère des Finances a fait paraître une annonce dans le *Daily Graphic Newspaper*, qui exprimait sa reconnaissance aux individus et aux organisations, dont WaterAid au Ghana, pour leurs contributions.

Source: Guide du plaidoyer, WaterAid, 2007.

CONCLUSION

Le présent module a été conçu dans la perspective de éveiller l'attention des participants qui travaillent en contact avec les groupes et les femmes productives à la base. Ceux-ci ont besoin d'être soutenus dans leurs efforts quotidiens pour améliorer leurs revenus et leur statut. Le module sur le plaidoyer pourra inspirer les animatrices et les chargés de projet en vue d'apporter un appui qui améliore l'implication effective des femmes dans leur quête du changement.

BIBLIOGRAPHIE

- <http://www.sciencedev.net/fe/>
- <http://www.mondefemmes.org/formations/>
- www.wildaf-ao.org
- Introduction au Plaidoyer, Guide de formation, Sharma Rity.R, 1997
- Process and Advocacy Skill, Learning and Information Pack, UNDP, 2001
- Guide du plaidoyer, WaterAid, 2007
- Jeunes femmes et leadership, AWID, N°1, décembre 2003