LE LEADERSHIP TRANSFORMATEUR POUR LES DROITS DES FEMMES

Un guide d'Oxfam

COMPRENDRE COMMENT LE LEADERSHIP PEUT PRODUIRE UN CHANGEMENT DURABLE EN FAVEUR DES DROITS DES FEMMES ET DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

OXFAM 2014

OXFAM

TABLE DES MATIÈRES

Résumé **4**

1 Qu'est-ce que le leadership transformateur pour les droits des femmes ? **8**

1.1 Justice entre les femmes et les hommes et droits des femmes : définitions ... 8

1.2 Changement transformateur et pouvoir 8

1.3 Le leadership transformateur pour les droits des femmes 11

1.3.1 Participation politique et leadership des femmes 11

1.3.2 *Leadership transformateur pour les droits des femmes* 12

2. Le cadre d'analyse de Gender at Work : un outil pour expliciter notre théorie du changement **13**

3. Intégration du leadership transformateur pour les droits des femmes dans les programmes **16**

3.1 Comment appliquer une analyse comparative du pouvoir entre les sexes à nos programmes afin de renforcer le LTDF ? 16

4. Le leadership transformateur pour les droits des femmes au niveau organisationnel **20**

4.1 Mise en œuvre d'une approche de LTDF chez Oxfam et ses partenaires 20

4.2 Application de l'approche de LTDF au sein d'une organisation : outils et exemples 21

4.3 Renforcement des capacités de LTDF dans les organisations partenaires ... 22

5. Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage du LTDF **23**

5.1 Suivi et évaluation 23

5.2 Pratiques féministes de MEAL – Exemples parmi les affiliés Oxfam 24

6. Conclusions **27**

Glossaire **28**

Ressources **31**

Références bibliographiques **33**

Notes **34**

Le présent guide a été rédigé par Jeanette Kloosterman, en étroite collaboration avec Chloe Safier, et commandé par le groupe chargé de l'objectif de changement Justice entre les femmes et les hommes au sein d'Oxfam.

Nous remercions tout particulièrement Gender at Work (genderatwork.org) et CREA (http://web.creaworld.org) qui ont élaboré les concepts sur lesquels repose le présent guide. Nous tenons également à remercier celles et ceux qui ont revu, corrigé ou autrement contribué à cet ouvrage.

Ce projet a été réalisé avec l'appui financier du Gouvernement du Canada par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

© Oxfam International Mars 2014

RÉSUMÉ

Dans le cadre de ses engagements en matière de promotion de la justice entre les femmes et les hommes, Oxfam s'investit dans une approche dite de « leadership transformateur pour les droits des femmes » (LTDF). Nombre des membres de notre personnel et de nos partenaires connaissent mal cette notion. Le présent guide définit ce que l'on entend par « leadership transformateur pour les droits des femmes » et en examine les liens avec les champs des droits des femmes et de la justice entre les femmes et les hommes. Nous établissons la distinction entre le leadership transformateur et les autres formes de leadership, ainsi qu'entre *changement et transformation*. Le présent guide explique en outre l'importance du leadership transformateur aux yeux d'Oxfam et le but dans lequel l'organisation le promeut. En explorant ce que le leadership transformateur pour les droits des femmes signifie concrètement, il en montre les applications possibles dans le cadre de nos programmes et au sein de nos organisations.

Le présent guide se veut une source d'information et d'inspiration pour l'action d'Oxfam et de nos partenaires. Il peut être lu et consulté à titre individuel par les membres de notre personnel ou servir de base de discussion entre pairs ou avec des organisations partenaires. Ce guide est à la disposition de toute autre personne ou organisation souhaitant le consulter sur le site Web d'Oxfam. À terme, il est prévu de l'accompagner d'un module d'apprentissage en ligne qui sera également disponible sur le site Web d'Oxfam.

Le présent guide vous permettra de comprendre ce qu'entend Oxfam par « leadership transformateur pour les droits des femmes » en termes d'approche et de stratégie de justice sociale. Le LTDF remet en question les relations et les structures de pouvoir (dans leurs différentes manifestations) et les transforme pour créer un environnement favorisant la réalisation du potentiel qu'a chacune et chacun de jouer un rôle moteur. Il incarne les principes et valeurs des droits de la personne, de l'égalité entre les sexes, de la participation, de la consultation et du respect de la dignité de toutes et tous. Le LTDF donne le cap à suivre pour amener un changement profond et favorise les efforts collectifs visant à transformer les institutions inéquitables, que ce soit au sein du foyer, de la communauté, des institutions au sens large et de nos propres organisations.

Pour adopter une approche de LTDF dans le cadre de nos programmes et politiques, nous devons intégrer les résultats de l'analyse comparative du pouvoir entre les sexes à toutes les étapes, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au suivi-évaluation. Nous devons, pour ce faire, mettre au point les éléments suivants :

- Une analyse du pouvoir selon le sexe et le contexte, dès le début de la conception des programmes d'intervention. Cette analyse examinera différentes dimensions du leadership, notamment l'identité, la marginalisation et les relations entre les sexes.
- Une *théorie du changement* établissant clairement une définition commune du changement que nous voulons apporter et de la manière dont nous allons le faire. La théorie du changement doit porter sur le pouvoir, le leadership, les valeurs et les principes.
- Des stratégies traduisant une bonne connaissance des dynamiques de pouvoir entre les sexes et de la manière dont celles-ci influencent la pratique du leadership, ainsi que des activités proposant des solutions convaincantes pour les transformer.
- Des programmes ou politiques qui incitent à l'introspection et à une réflexion sur ses propres principes et la façon dont on exerce le pouvoir, sur son style de leadership et sur la culture organisationnelle dans laquelle on travaille.

Noorkishili Naingâisa
Geoff Sayer/Oxfam

- Une stratégie de suivi-évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (SERA, plus connu sous l'acronyme anglais MEAL [*Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*]) qui, fondée sur des principes valorisant et protégeant le travail de nos partenaires, permet de suivre l'évolution des diverses formes de pouvoir et de leadership et d'analyser comment les changements durables se mettent en place.

Le LTDF passe également par une réflexion à l'échelle de l'organisation. Le but, les valeurs et les principes à la base du leadership transformateur sont essentiels à la mission d'Oxfam. Si nous ne prêchions pas par l'exemple et n'examinions pas comment le pouvoir influe sur nos vies, nos relations et notre action commune, nous laisserions passer une occasion d'amener le changement et risquerions en outre notre crédibilité d'organisation adoptant une approche fondée dur les droits.

Dans le présent guide, nous étudions toutes les composantes d'un bon programme ou d'une bonne politique LTDF afin que vous puissiez passer directement à la mise en pratique dans votre travail. Nous y présentons également des outils, des stratégies, des études de cas sur les meilleures pratiques, ainsi que des liens intéressants.

INTRODUCTION

> Davantage de femmes pauvres et marginalisées occuperont des fonctions de pouvoir et d'influence au sein des communautés et des organisations, apportant un leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes.[1]
>
> PLAN STRATÉGIQUE D'OXFAM 2013-2019

Le leadership transformateur, qui vise un changement durable, lutte contre les causes profondes des inégalités. La promotion du leadership transformateur est un objectif fondamental du Plan stratégique d'Oxfam 2013-2019. Oxfam se concentre plus particulièrement sur le **leadership transformateur pour les droits des femmes (LTDF)**, une forme de leadership qui promeut la **justice entre les femmes et les hommes** en favorisant la participation et le rôle moteur des femmes.

Le leadership transformateur pour les droits des femmes est à la fois un *objectif* important dans l'action d'Oxfam et une stratégie qui oriente notre travail. Il vise, d'une part, à améliorer la qualité intrinsèque du leadership, soit la façon dont on exerce celui-ci, et d'autre part, à renforcer la capacité d'exercer un leadership en vue d'atteindre un objectif ou de produire un changement. Par exemple, nous pourrions chercher à renforcer la capacité de mobiliser les citoyennes et citoyens ou les responsables politiques, afin de réformer les lois et politiques génératrices d'inégalités entre les sexes, de transformer les relations de pouvoir entre les hommes et les femmes au foyer ou aux différents échelons de l'administration publique, ou encore de ménager l'espace nécessaire à la réalisation d'objectifs précis en matière de justice entre les femmes et les hommes.

La promotion de la justice entre les femmes et les hommes est un objectif de changement essentiel du Plan stratégique d'Oxfam 2013-2019. Oxfam s'emploie à promouvoir une série de stratégies liées à cet objectif de changement, dont notamment : le développement d'alliances avec les organisations de la société civile, la formation des femmes pauvres et vulnérables pour qu'elles connaissent leurs droits, le renforcement de leur capacité à exercer un rôle moteur et à influencer les instances de décision, la promotion du leadership et de la participation des productrices agricoles dans le cadre des réseaux de commerce équitable d'Oxfam, et la promotion de l'action et du leadership des femmes dans l'ensemble des activités d'Oxfam.

Le leadership transformateur pour les droits des femmes jouera un rôle clé dans la mise en œuvre de ces stratégies et dans la promotion de la justice entre les femmes et les hommes.

Le leadership transformateur remet en question les structures et les idéologies qui justifient et perpétuent les inégalités et les déséquilibres de pouvoir entre les sexes. Il veut assurer que l'exercice du leadership contribue à l'équité, au respect des droits de la personne, à la justice et à la paix. Oxfam s'investit dans le renforcement des compétences et de l'expérience de notre personnel et nos partenaires en matière de leadership transformateur pour qu'ils puissent utiliser cette approche avec assurance. Nous avons la conviction que cela renforcera tous les volets de l'action d'Oxfam, y compris nos programmes de développement à long terme, nos activités de plaidoyer et de campagne et nos interventions humanitaires.[2]

Le présent guide fournit une présentation détaillée de l'approche de LTDF. Il est destiné au personnel d'Oxfam, à ses partenaires, alliés et réseaux, ainsi qu'à toute autre partie intéressée. Il vise à répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que le leadership transformateur pour les droits des femmes (LTDF) ? Quels concepts, définitions et principes utiliser pour le définir ?
- Quelle est l'importance du LTDF ? Quelle est sa raison d'être et sur quelle théorie du changement se fonde-t-il ? Quel lien existe-t-il entre le LTDF et la justice entre les femmes et les hommes et les droits des femmes ?
- Comment mettre en pratique cette approche ? Comment l'appliquer dans nos activités à l'externe – programmes de développement, interventions humanitaires, campagnes et influence des politiques ? Comment l'appliquer à l'interne – dans nos méthodes de gestion, notre structure organisationnelle, nos pratiques et nos politiques ? Qui doit prendre part à son application et sa mise en œuvre ?

Des femmes donnent un atelier de sensibilisation sur l'hygiène au Yémen. *Wolfgang Gressmann/Oxfam*

- Comment mesurer l'impact de l'adoption de cette approche ? Quel type d'approche de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage adopter dans le cadre de ce travail ?

Le présent guide s'articule en six chapitres. Le premier commence par clarifier ce que l'on entend, en théorie et en pratique, par « justice entre les femmes et les hommes » et « droits des femmes ». Puis nous nous penchons sur la notion de « changement transformateur » et étudions les liens avec les différentes formes de pouvoir. Nous réunissons enfin tous les termes clés pour définir le « leadership transformateur pour les droits des femmes » et expliquer plus en détail ce que nous entendons par là.

Dans le chapitre 2, nous nous intéressons à la « théorie du changement » sur laquelle repose l'approche de LTDF, avant d'explorer les façons de l'intégrer aux programmes d'intervention. Dans le chapitre 3, nous approfondissons un aspect particulier de la conception des programmes d'intervention et examinons de plus près l'application d'une analyse comparative du pouvoir entre les sexes dans le cadre de nos programmes LTDF.

Dans le chapitre 4, nous examinons la question du LTDF depuis notre point de vue personnel et celui de nos organisations, en mettant l'accent sur des outils et des exercices pouvant faciliter l'application du LTDF au sein d'une organisation telle qu'Oxfam ou permettre de développer les capacités de nos partenaires en la matière.

Le chapitre 5 porte sur le suivi-évaluation, la redevabilité et l'apprentissage du LTDF. Enfin, le chapitre 6 présente les conclusions et un résumé des points clés.

D'autres ressources, dont un glossaire, les références bibliographiques, les notes sur le texte et une liste d'ouvrages complémentaires, figurent à la fin du guide.

Un cours en ligne sur le LTDF est en cours d'élaboration et sera accessible au personnel d'Oxfam, ainsi que sur son site Web. Ce cours en ligne couvre une partie des principaux sujets présentés plus en détail dans ce guide et comporte des études de cas, des exercices et des exemples tirés de l'expérience du LTDF acquise par les affiliés d'Oxfam.

WQU'EST-CE QUE LE LEADERSHIP TRANSFORMATEUR POUR LES DROITS DES FEMMES ?

1.1 JUSTICE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ET DROITS DES FEMMES : DÉFINITIONS

Œuvrer pour la **justice entre les femmes et les hommes** consiste à :

1. remettre en question et changer les structures, institutions, pratiques, coutumes, normes, valeurs, attitudes et croyances qui ont cours, dans la mesure où celles-ci entravent la réalisation des droits des femmes et de toute personne, quelle que soit son identité sexuelle ou de genre. Cela passe par la promotion de la **capacité d'agir** – le fait d'avoir le pouvoir et les connaissances qui permettent de faire valoir ses droits.[3]
2. assurer la **redevabilité**[4] des institutions ayant la responsabilité (légale ou morale) de dispenser et d'assurer la justice, de protéger les populations civiles et de garantir et protéger les droits des citoyennes et citoyens. Ces institutions sont par exemple l'État, le système judiciaire, les institutions religieuses, la communauté et la famille.
3. œuvrer pour l'**affranchissement de toute forme de violence et de discrimination** fondée sur l'identité sexuelle ou de genre (femme, homme, lesbienne, homosexuel, personne bisexuelle, intersexuée ou transexuelle, notamment). La perspective des droits humains adoptée par Oxfam se fonde sur la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979) et la Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes (1993).[5]

LES DROITS DES FEMMES

Les inégalités entre les sexes découlent des processus de socialisation culturelle et sociale. Dans les sociétés patriarcales, les filles et les femmes sont jugées (pas toujours consciemment) de moindre valeur, moins fortes, économiquement moins intéressantes, moins aptes à exercer un rôle public de leadership, et comme nécessitant protection et surveillance, par exemple. D'autres aspects de l'identité, tels que le handicap, la séropositivité, l'orientation sexuelle, la race, la classe, la caste et la religion, sont interreliés avec le sexe biologique, ce qui peut entraîner l'accumulation de plusieurs formes de discrimination . Pour Oxfam, une telle idéologie patriarcale et exclusive est la principale cause de la violation du droit des femmes à l'égalité. Nous reconnaissons que, pour les raisons énumérées ci-dessus, les femmes font souvent partie des groupes sociaux les plus marginalisés et sont privées de l'accès aux ressources, à la justice et au pouvoir. Nous estimons que la discrimination et les injustices auxquelles les femmes et les filles font face sont à la fois une cause et un résultat des inégalités à la base de la pauvreté. C'est pourquoi nous concentrons nos efforts sur le leadership transformateur qui fait progresser la participation, le leadership et les droits des femmes.

1.2 CHANGEMENT TRANSFORMATEUR ET POUVOIR

Processus socioéconomique et politique complexe, la réalisation des droits des femmes passe par divers changements positifs et durables dans les politiques, les pratiques, l'affectation des ressources, les comportements, les croyances et les relations de pouvoir. La somme de ces changements peut aboutir à des sociétés transformées dans lesquelles les femmes et les autres groupes marginalisés pourront pleinement exercer leurs droits.

Par **changement transformateur**, on entend tout changement fondamental et durable qui remet en question et corrige les inégalités structurelles. Cet élément de l'approche du développement et de l'humanitaire adoptée par Oxfam fait l'objet de développements et perfectionnements permanents au sein de la confédération.

Le changement transformateur nécessite des changements fondamentaux dans les relations de pouvoir. Le pouvoir peut se manifester sous différentes formes, son expression la plus courante et reconnue étant le « **pouvoir sur** ». C'est une façon d'exercer une influence sur les autres. Souvent associé à la force, la répression, la coercition, la discrimination, aux abus ou à la corruption, ce pouvoir peut avoir une connotation négative. Les personnes qui exercent un contrôle sur les ressources et la prise de décisions ont un pouvoir sur les autres. Lorsque des personnes se voient refuser l'accès à des ressources importantes telles que la terre, la santé, l'éducation ou l'emploi, le *pouvoir sur* perpétue les inégalités, les injustices et la pauvreté. Cette expression du pouvoir est associée à l'interprétation que l'on fait du leadership, souvent considéré comme un processus hiérarchique par lequel une personne (le leader « visible ») se sert de son autorité pour obtenir que les autres agissent et pensent comme il ou elle le souhaite.

EXERCICE : L'exercice d'un *pouvoir* sur ne doit pas nécessairement toujours être négatif. Réfléchissez à un exemple où vous, ou une autre personne exerçant un *pouvoir sur,* avez eu une incidence négative sur votre travail. Maintenant, trouvez un exemple où l'exercice d'un *pouvoir* sur a eu une incidence positive.

Si Oxfam aspire au changement transformateur et au leadership, nous devons utiliser et exercer le pouvoir de manière plus collaborative. Le « **pouvoir avec** » développe une force collective et permet à différents groupes d'intérêt de trouver un terrain d'entente. Le *pouvoir avec* repose sur l'entraide, la solidarité et la collaboration. Il réunit les talents et les connaissances des individus pour jeter des passerelles entre les différents intérêts de manière à transformer ou atténuer les conflits et à favoriser des relations équitables. La Figure 2 illustre le *pouvoir avec*, tandis que la Figure 3 montre que les styles de leadership évoluent pour intégrer une dimension plus grande de pouvoir avec, au détriment du *pouvoir sur.*

Figure 1: Un exemple de pouvoir sur. Source: www.powercube.net

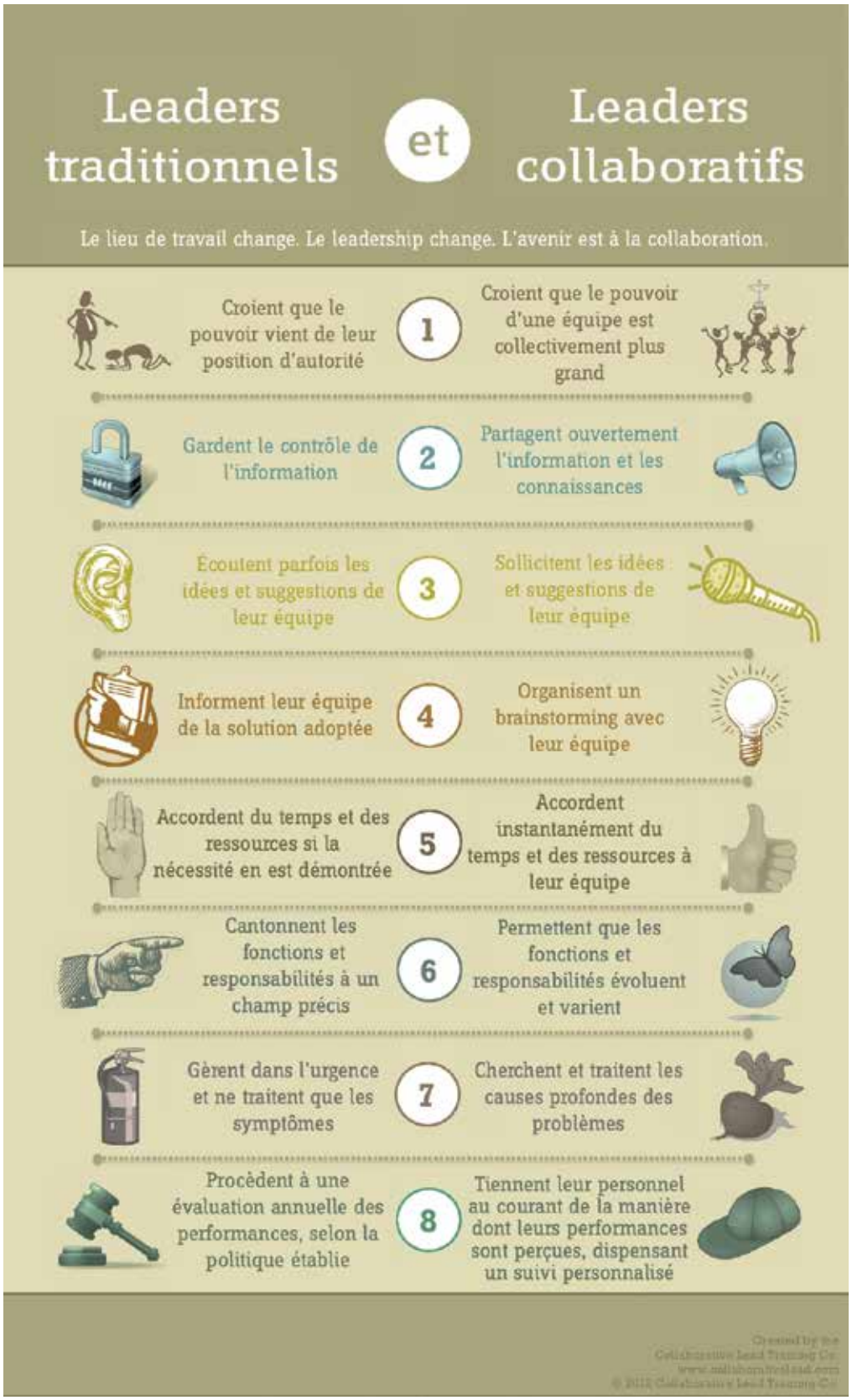


Figure 3: Évolution des styles de leadership vers plus de *pouvoir avec* et moins de *pouvoir sur*
Source: Collaborative Lead Training Co. (www.collaborativelead.com)

Deux femmes du groupe de maraîchage de Manatchenai dans leur culture de poivre.
Howard Davies/Oxfam GB

EXERCICE : Rappelez-vous la dernière fois qu'un groupe dont vous faites partie a pris une décision collective. Comment le groupe est-il arrivé à cette décision ? Quels types de pouvoir avez-vous observés au cours du processus de décision (pouvoir sur, pouvoir avec) ? Qui avait du pouvoir, y compris des formes de pouvoir plus discrètes et moins visibles ? Qui n'en avait pas ? Le pouvoir relatif des personnes au sein du groupe était-il lié à des aspects de leur identité (grade, fonction, expérience ou sexe, par exemple) ?

Le « **pouvoir de** » désigne la capacité qu'a une personne de décider des actions voulues et de les exécuter. Il fait référence au potentiel particulier à chaque personne de façonner sa vie et le monde qui l'entoure. Il ouvre la possibilité d'une action conjointe ou d'un pouvoir avec.

Le « **pouvoir intérieur** » se rapporte à l'estime et la connaissance de soi d'une personne, à sa confiance en soi et à ses convictions quant à ce qui est légitime ou non. Il comprend la capacité de reconnaître les différences personnelles tout en respectant autrui et désigne l'aptitude à imaginer et à espérer .

Il est important de rappeler que le leadership ne se rattache pas toujours à une fonction ou à un rôle officiel. Le leadership peut se manifester à un instant dans une action ou un comportement. Toute personne peut être un-e leader ou assumer un leadership dans une situation donnée. Le leadership peut également se concevoir comme un processus dans lequel la coopération prime sur la concurrence, où le pouvoir et l'influence sont distribués au sein du groupe, et les décisions se prennent de manière participative.

" Le meilleur dirigeant qui soit est celui que l'on ne remarque pas. Vient ensuite celui auquel on obéit et que l'on acclame, puis celui que l'on craint et, enfin, celui que l'on méprise." [8] Lao Tse

1.3 LE LEADERSHIP TRANSFORMATEUR POUR LES DROITS DES FEMMES

1.3.1 PARTICIPATION POLITIQUE ET LEADERSHIP DES FEMMES

La promotion du leadership des femmes est traditionnellement axée sur le renforcement de la participation politique des femmes. C'est effectivement une stratégie importante, puisque la recherche montre qu'accroître la participation des femmes à la vie publique et politique a un impact important pour les femmes et la société. La notoriété des femmes titulaires d'un mandat public encourage d'autres femmes de tous horizons à se mobiliser et à s'engager dans la vie politique. Leur rayonnement permet de faire évoluer l'image que l'on se fait des leaders et remet en question l'idée que seuls les hommes ont et peuvent avoir des responsabilités politiques. Cela peut également donner aux femmes l'assurance nécessaire pour se porter candidates à des fonctions à responsabilité dans la sphère publique . [9]

Il peut toutefois s'avérer inefficace de promouvoir le leadership politique et public des femmes si l'on ne tient pas compte du contexte politique et structurel dans lequel ces efforts s'inscrivent, ni des sources *informelles* de pouvoir et de décision intervenant dans ce contexte. En effet, le type de leadership en place est souvent le reflet des structures de pouvoir existantes. Celles-ci se fondent généralement sur des schémas hiérarchiques et exclusifs de *pouvoir sur*. Les espaces de décision demeurent globalement dominés par les hommes. Les leaders qui intègrent ces structures sont incités à se conformer aux comportements qui ont cours, bien qu'ils risquent de compromettre leurs principes, et en sont récompensés. Le seul fait de veiller à ce que les femmes occupent des postes officiels de pouvoir ne suffit donc pas . [10]

Par exemple, une étude récente a mis en évidence l'insuffisance des quotas de femmes servant à garantir une place aux femmes dans les administrations publiques et autres instances ; le type de prise de décisions (hiérarchique ou à l'unanimité) dans ces espaces a également un impact sur la capacité des femmes à accéder au pouvoir et à l'influencer (Mendelberg 2013). L'étude de cas figurant dans l'Encadré 1 illustre le besoin d'autonomisation et d'information des femmes sur les enjeux politiques qui les touchent afin qu'elles puissent participer plus efficacement à la vie politique.

ENCADRÉ 1. ÉTUDE DE CAS : FORMATION DE FEMMES LEADERS AU GUATEMALA

L'évaluation du programme d'Oxfam « Raising Her Voice » (Les femmes se font entendre) au Guatemala a conclu que, pour parvenir à une participation et à un leadership significatifs des femmes, il ne suffit pas d'augmenter le nombre de femmes dans les lieux de décision. Ce programme visait à « cultiver » la confiance en soi des militantes et leurs capacités d'influence, notamment par l'établissement d'une cartographie du pouvoir, d'audits sociaux et d'un système de mentorat.

« Nous avons besoin d'une formation politique. Sinon, une fois que nous sommes parvenues à engager le dialogue, s'ils commencent à nous parler budget municipal, c'est comme si nous sautions d'un avion sans parachute. S'ils parlent d'infrastructures, je dois connaître la question des infrastructures S'ils parlent de droits territoriaux, je dois connaître la question des droits territoriaux. »

Bertha Zapeta, programme Raising Her Voice, Guatemala

1.3.2 LEADERSHIP TRANSFORMATEUR POUR LES DROITS DES FEMMES

Srilatha Batliwala (2010, p. 15)[11] présente sous la forme d'un losange (Figure 4) les quatre éléments essentiels du leadership transformateur pour les droits des femmes.

Les « quatre P » du losange constituent « le Moi », car c'est au niveau personnel que commence l'évolution du leadership vers des styles promouvant la justice entre les femmes et les hommes. Autrement dit, l'application de l'approche et la stratégie LTDF commence par nous-mêmes. Nous devons nous efforcer de changer, sur le plan personnel, afin de devenir des leaders meilleur-e-s, qui luttent pour la justice entre les femmes et les hommes et la mettent en pratique .

Le pouvoir est l'un des éléments de ce losange. Les valeurs et les principes sous-tendent la politique et le but du leadership et se traduisent par des pratiques.[12]

Le leadership transformateur passe par une analyse des structures de pouvoir inéquitables (formelles et informelles) qui nuisent à la dignité, au développement et au leadership

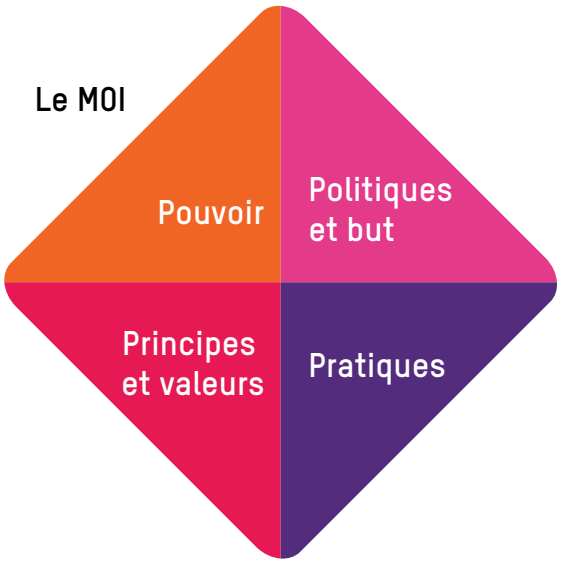


Figure 4: Le losange du leadership féministe. Source: Batliwala 2010, p.15

des personnes. À moins que nous ne parvenions à transformer les contextes culturels et politiques dans lesquels nous promouvons l'égalité entre les sexes, les militant-e-s et les leaders risquent de faire l'objet de violences, de se heurter à des réactions d'hostilité et de se voir tourné-e-s en ridicule du fait de leur identité sexuelle ou de genre. Nous devons soutenir les processus de transformation du pouvoir sur en pouvoir de parmi les individus et les communautés, dans les institutions officielles comme dans les sphères informelles.

Le leadership transformateur pour les droits des femmes met tout en œuvre pour parvenir à une transformation sociale, culturelle, économique et politique en faveur de l'égalité et de la réalisation des droits humains pour toute personne, quels que soient son genre, son orientation sexuelle ou toute autre forme d'identité. Le leadership transformateur mobilise et respecte tous les hommes et les femmes, ménageant un espace dans lequel les dirigé-e-s peuvent devenir dirigeant-e-s.

Sur cette base, nous utilisons les « quatre P » du losange pour définir le leadership transformateur pour les droits des femmes comme suit :

[Le **leadership transformateur** pour les droits des femmes est] une approche et une stratégie de justice sociale qui remet en question les relations et les structures de *pouvoir* (dans leurs différentes manifestations) et les transforme pour créer un environnement favorisant la réalisation du potentiel qu'a chacune et chacun de jouer un rôle moteur (*but*). Il incarne les principes et valeurs des droits de la personne, de l'égalité entre les sexes, de la participation, de la consultation et du respect de la dignité de toutes et tous. Le LTDF donne le cap à suivre pour amener un changement profond et favorise les efforts collectifs visant à transformer les institutions inéquitables, que ce soit au sein du foyer, de la communauté ou des institutions au sens large (*pratiques*).

LE CADRE D'ANALYSE DE GENDER AT WORK :

un outil pour expliciter notre théorie du changement

Le cadre d'analyse de **Gender at Work** est l'un des outils les plus efficaces pour cartographier le changement qu'Oxfam souhaite produire grâce à l'approche de LTDF . Il distingue quatre grands domaines de changement en rapport avec le pouvoir et la justice entre les femmes et les hommes : le formel, l'informel, l'individuel et le collectif. Bien que ce cadre ne montre pas *comment* le changement se produit, il aide à planifier les interventions et peut servir à analyser les relations de pouvoir ou de leadership entre les femmes et les hommes dans le contexte dans lequel le programme ou projet est mis sur pied. Il peut également être utilisé dans le cadre de l'analyse interne d'une organisation.

Dans ce cadre d'analyse, les flèches figurent les relations entre les quatre domaines ou quadrants, lesquels s'influencent les uns les autres. Il est établi que si une action est entreprise dans plusieurs quadrants à la fois, le changement se produira plus rapidement et de façon plus durable . [14]

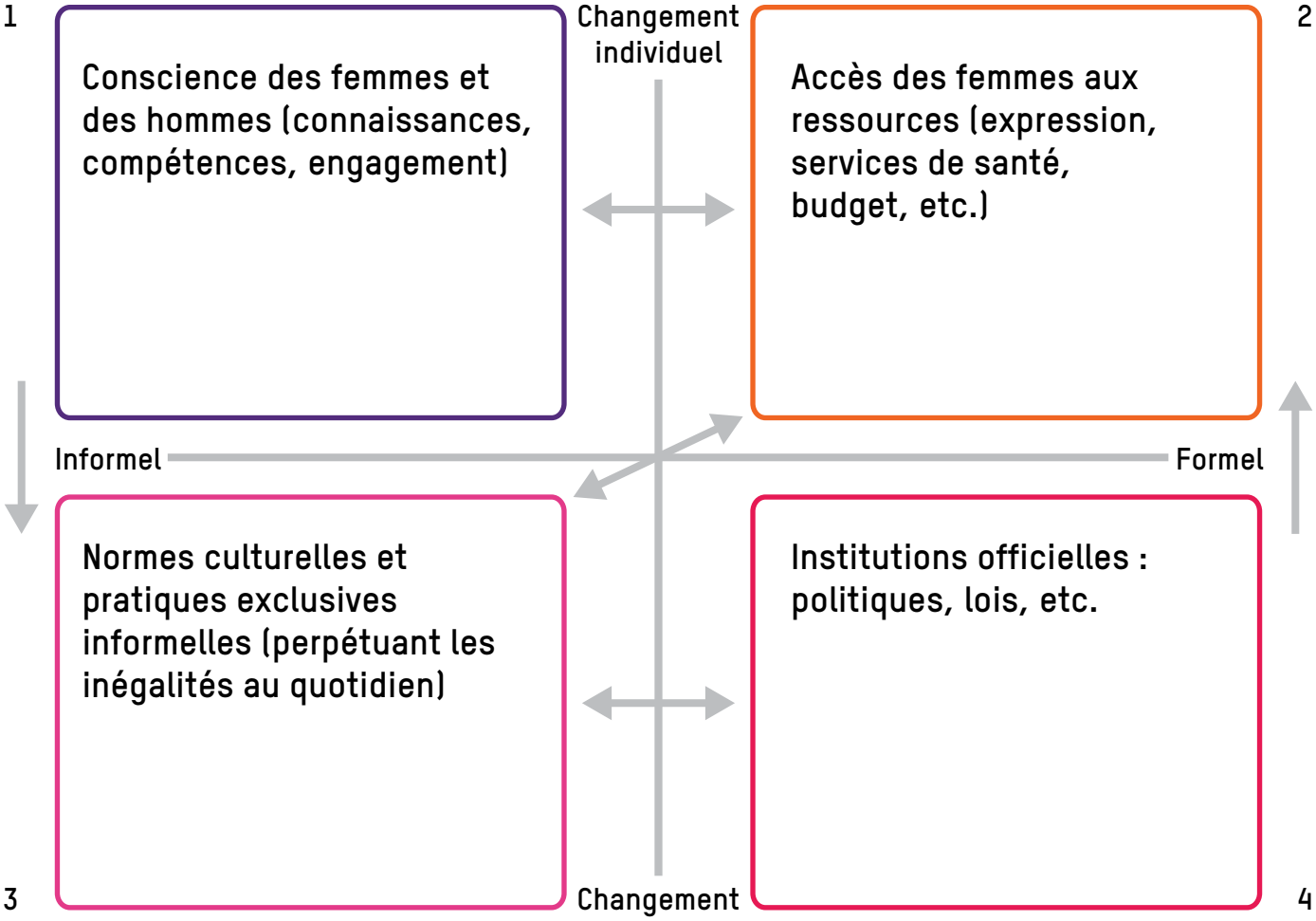


Figure 5: Le cadre d'analyse de Gender at Work. Les flèches indiquent les relations pouvant exister entre les différents domaines de changement.
Source: www.genderatwork.org

Voici ci-dessous des exemples de types de changements correspondant à chaque quadrant du cadre d'analyse :

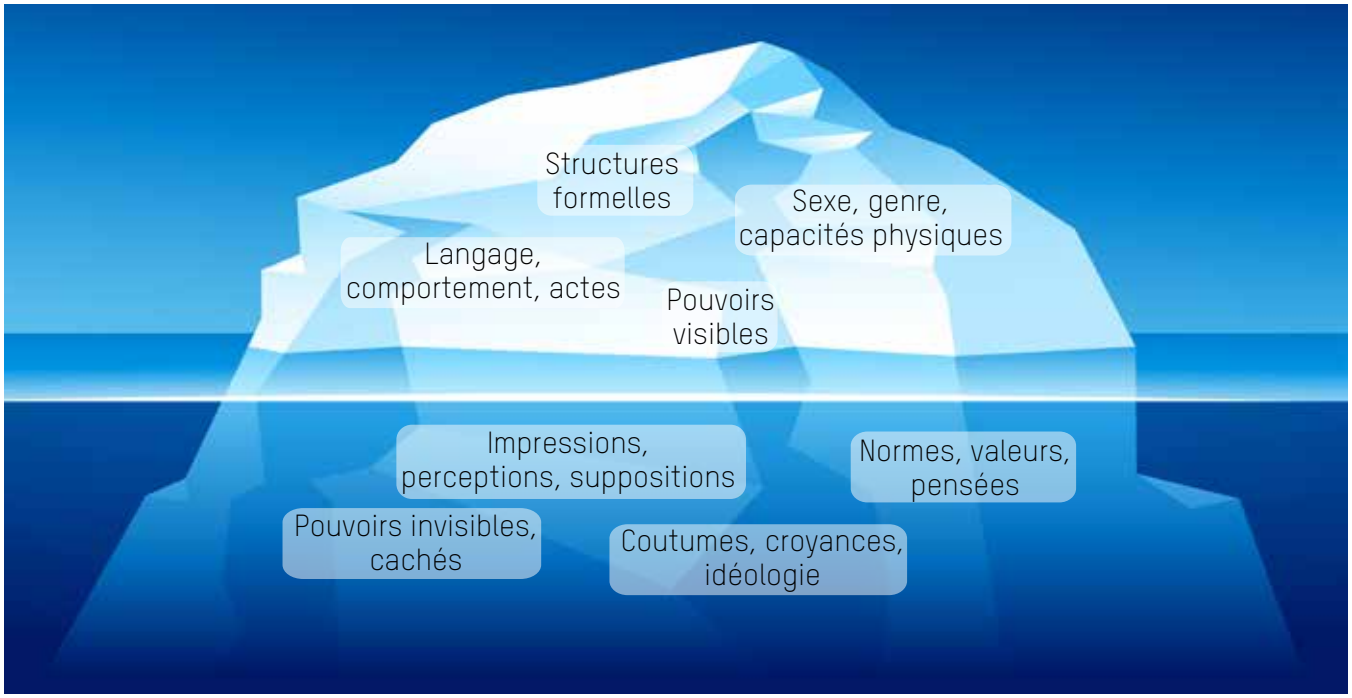
1. Changement individuel informel : pour la première fois, des hommes taxent les violences faites aux femmes de pratiques illégales.
2. Changement individuel formel : les femmes peuvent accéder à la terre et apprennent à la cultiver, ce qui renforce leur capacité de subvenir à leurs propres besoins et à ceux de leur famille.
3. Changement systémique informel : une communauté commence à approuver et à encourager la participation des femmes aux conseils locaux, ainsi que leur exercice d'un leadership.
4. Changement systémique formel : une réforme législative accorde aux femmes le droit d'hériter de terres ou de poursuivre en justice leur agresseur.

Le troisième quadrant du cadre d'analyse de Gender at Work se rapporte à la culture et aux structures « profondes ». C'est dans cette sphère collective et informelle que se trouvent les valeurs et les façons de penser et de travailler qui sous-tendent souvent les décisions ou l'action. La culture profonde n'est pas toujours visible. La Figure 6 illustre l'importance et le caractère invisible que peut revêtir la culture profonde, tel le volume immergé d'un iceberg.

Dans le troisième quadrant, tout changement passe par un processus collectif de longue durée, qui veut que plus d'une personne s'adapte au changement et le répercute au fil du temps. Il est important de prendre en compte le fait que la culture et l'idéologie varient d'un endroit à l'autre et d'une époque à l'autre. Le changement peut donc paraître très différent selon le lieu et pourrait être jugé important par une communauté donnée, mais anodin par une autre .

Comme le montre l'étude de cas figurant dans l'Encadré 2, ce cadre d'analyse peut permettre, par exemple, de comprendre que la promotion des droits des femmes favorise la justice économique.

Figure 6.

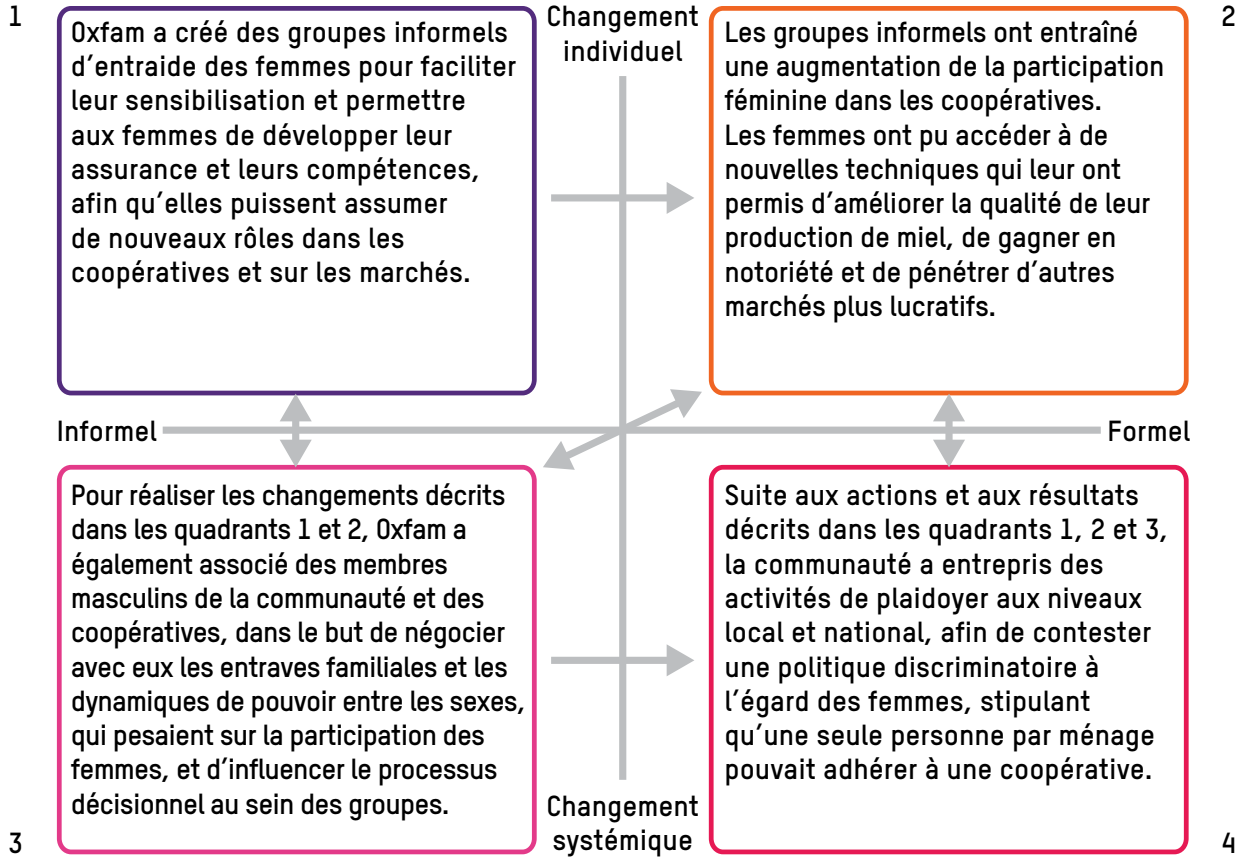


Culture profonde : normes, valeurs et comportements collectifs « immergés »

ENCADRÉ 2. ÉTUDE DE CAS : APPLICATION DU CADRE D'ANALYSE DE GENDER AT WORK POUR ANALYSER LES RÉSULTATS D'UN PROJET EN ÉTHIOPIE

En Éthiopie, afin de renforcer la présence des femmes sur les marchés, Oxfam soutient un projet visant à renforcer la participation et le leadership des femmes dans des coopératives apicoles. La phase d'analyse du problème a mis en évidence que les femmes avaient besoin d'un espace dédié dans lequel gagner en confiance et renforcer leurs compétences afin de pouvoir assumer un rôle moteur et mieux tirer profit de leur participation dans les coopératives.

Nous utilisons ci-dessous le cadre d'analyse de Gender at Work pour examiner les activités du projet et établir comment elles ont contribué aux différents types de changements décrits dans chaque quadrant :



Source: http://womenscollectiveaction.com/file/view/Eng_Ethiopia_lorez.pdf/408801284/Eng_Ethiopia_lorez.pdf

Afin de comprendre les dynamiques de pouvoir qui entreront en jeu dans leur programme ou projet, les directrices et directeurs de programmes peuvent s'aider des quatre quadrants pour analyser le leadership et les relations de pouvoir, existants et nouveaux, dans ce contexte. Ils devront dès lors se poser des questions telles que les suivantes :

- Qui a du pouvoir dans ce contexte-ci ? Quel est le mécanisme de transfert du pouvoir ?
- De quelle forme de pouvoir s'agit-il (*pouvoir avec, pouvoir sur, pouvoir intérieur* ou *pouvoir de*) ?

Cette analyse constitue la première étape dans le processus de formulation d'une « théorie du changement », une sorte de plan présentant la façon dont nous envisageons le cheminement et l'évolution vers les objectifs du programme ou projet. Dans le chapitre suivant, nous nous intéresserons de plus près à l'application du LTDF dans nos programmes et activités de plaidoyer.

INTÉGRATION DU LEADERSHIP TRANSFORMATEUR POUR LES DROITS DES FEMMES DANS LES PROGRAMMES

3.1 COMMENT APPLIQUER UNE ANALYSE COMPARATIVE DU POUVOIR ENTRE LES SEXES À NOS PROGRAMMES AFIN DE RENFORCER LE LTDF ?

Lorsque nous élaborons une proposition de programme ou de plaidoyer, nous devons analyser les relations entre les sexes et les dynamiques de pouvoir susceptibles d'avoir une incidence sur les effets de notre travail. Il s'agit d'une **analyse comparative du pouvoir entre les sexes**. Les partenaires et les participant-e-s qui mettront en œuvre le programme ou projet doivent pouvoir participer à cette analyse. Il s'agit d'un processus *participatif* dans lequel toutes les parties prenantes – y compris les organisations partenaires et alliées – s'attachent à démêler les questions de pouvoir en jeu. Dans l'encadré 3, nous donnons quelques exemples des types de questions soulevées par une analyse comparative du pouvoir entre les sexes, lors de la conception d'un programme.

Encadré 3. Analyse comparative du pouvoir entre les sexes en vue de la conception d'un programme – Quelques questions à se poser

Une analyse comparative du pouvoir entre les sexes permet de réfléchir aux moyens d'assurer que les femmes pourront participer à votre projet ou programme et y développer leur aptitude au leadership.

1. Comment pouvons-nous accroître la participation des femmes à notre projet/programme ?

   Accroître la participation des femmes ne se limite pas à leur permettre d'assister aux réunions. Il faut encore que les femmes puissent participer aux discussions sur un pied d'égalité. Même si elles constituent la majorité à une réunion, les femmes pourraient ne pas oser faire face à un important propriétaire terrien de la région ou à un puissant dirigeant communautaire, par exemple. Les femmes ont-elles l'assurance et les compétences nécessaires pour contribuer aux discussions et les influencer ? Le cadre permet-il d'assurer que leurs contributions sont entendues et respectées ?

2. À quels risques les femmes leaders et militantes font-elles face dans ce contexte ? Comment pouvons-nous gérer ces risques dans notre projet/programme ?

   La violence – y compris la menace de violence – est une entrave considérable à la participation à part entière des femmes dans les lieux de décision. Les femmes leaders et militantes risquent de subir diverses formes de violence (économique, physique, psychosociale, structurelle) de la part de personnes n'admettant aucune remise en question de la situation. Tout travail d'intervention et de plaidoyer doit explicitement en tenir compte.

Ghida Anani, Coordonnatrice de programme à KAFA. KAFA, qui signifie « Assez » en arabe, offre des services d'accompagnement à son bureau de Beyrouth.
David Snyder/Oxfam

Lors d'une analyse comparative du pouvoir entre les sexes, la première étape consiste à poser les postulats de départ sur l'articulation des relations entre les sexes dans un contexte donné et à comprendre les dynamiques de pouvoir, en particulier dans la pratique du leadership. Puis nous analysons l'environnement dans lequel la stratégie d'intervention ou de plaidoyer sera mise en œuvre. Voici **six questions de base sur le leadership et l'égalité entre les sexes** pouvant guider cette analyse : [16]

1. Quelle est la répartition des rôles et responsabilités entre les femmes et les hommes au sein de la ou des communautés dans lesquelles le programme sera mis en œuvre ou dont nous cherchons à influencer les politiques ? Quelles sont les différences entre les rôles des femmes et ceux des hommes ?
2. Les femmes et les hommes jouissent-ils du même accès aux ressources, comme la terre, l'eau, l'alimentation, l'éducation, l'information, les services (de santé), les marchés ou les capitaux (voir l'Encadré 4) ? Quelles sont les différences ?
3. Quels sont les besoins concrets et les intérêts stratégiques des hommes et des femmes ? En quoi diffèrent-ils ?
4. Les femmes et les hommes disposent-ils du même pouvoir de décision au sein de la famille, de la communauté et des institutions publiques ? Quelles sont les différences ? Quelles femmes et quels hommes souhaitent prendre une part active au changement transformateur ?
5. Sous quelles formes se manifeste le pouvoir dans la situation ou communauté en question ? Quelles expressions du pouvoir pourraient demeurer invisibles ? Qui exerce le pouvoir ?
6. Quelles expressions du pouvoir souhaitons-nous aborder et faire évoluer dans le cadre des interventions que nous planifions ? Quelles stratégies utiliserons-nous pour favoriser le leadership transformateur pour les droits des femmes et lever les obstacles ?

Encadré 4. Accès aux ressources, contrôle des ressources – Définitions

Avoir **accès aux ressources** signifie que l'on a l'occasion d'utiliser des ressources afin de satisfaire des besoins et des intérêts personnels ou collectifs.
Avoir le **contrôle de ressources** signifie que l'on a en permanence la possibilité d'utiliser des ressources, le cas échéant, et de prendre des décisions à leur sujet.(Tobón Coral et al. 1995, p. 35-36).

Une fois les postulats de départ établis, la partie la plus importante de l'analyse comparative du pouvoir entre les sexes peut commencer. Déterminez les causes des inégalités ou disparités que vous avez relevées et vérifiez si vos postulats de départ sont corrects ou s'il convient de les ajuster. Puis identifiez les forces qui entravent (*freins*) et favorisent (*leviers*) la transformation des pratiques exclusives de leadership et des inégalités entre les sexes. Le cadre d'analyse de Gender at Work (voir la Figure 5) pourra, à cet effet, vous aider à cerner le rôle joué par le leadership, l'exercice du pouvoir et l'application des normes et principes dans chaque quadrant. Nous en donnons quelques exemples dans l'Encadré 5.

Encadré 5. Identification des freins et leviers à l'aide du cadre d'analyse de Gender at Work

À titre d'exemple, la présence de femmes leaders, soucieuses de l'équité entre les sexes, à des fonctions publiques (changement individuel et officiel ou informel, quadrants 1 et 2) pourra être un levier, une **force favorable** à la réalisation des droits des femmes.

En revanche, une loi empêchant les femmes d'hériter d'un terrain (changement officiel et systémique, quadrant 4) pourra constituer un frein, une **force contraire** à la réalisation des droits des femmes.

Une fois l'analyse comparative du pouvoir entre les sexes terminée, vous serez en mesure de définir les objectifs qui permettront de parvenir au changement durable voulu. Pour ce faire, posez-vous par exemple les questions suivantes :

1. Comment cette stratégie d'intervention ou de plaidoyer définit-elle le leadership et l'autonomisation ?
2. La stratégie d'intervention ou de plaidoyer aborde-t-elle les questions de *pouvoir sur*, *pouvoir de, pouvoir avec* ou *pouvoir intérieur ?*
3. Sur quel(s) quadrant(s) du cadre d'analyse de Gender at Work le travail d'intervention ou de plaidoyer porte-t-il ?

Puis décidez des activités à inclure dans votre stratégie d'intervention ou de plaidoyer, ainsi que des intervenant-e-s et des cibles. Pour mettre en place un plan d'action, vous devez d'abord cerner les niveaux ou quadrants les plus importants sur le plan stratégique pour influencer ou faire évoluer les choses, puis déterminer l'incidence que votre programme aura sur les femmes, les hommes, les groupes ou les structures ciblés. N'oubliez pas qu'il s'agit d'un processus participatif et qu'il est important d'associer vos partenaires et alliés, ainsi que les autres principales parties prenantes, à la réflexion et à la prise de décisions tout au long de ce processus. Voici quelques points à prendre en considération :

- Quels types d'outils seront nécessaires pour influencer les personnes ou les structures que nous souhaitons faire évoluer ?
- De quelles ressources (financement, temps, compétences et connaissances) aurons-nous besoin pour surmonter les forces contraires, réduire l'opposition et promouvoir les forces favorables pouvant influencer efficacement les groupes cibles ? Comment pouvons-nous accéder à ces ressources ou les mettre au point dans le cadre de notre travail ?

Des leaders d'organisations locales de Pampamarca, à Canas rassemblés pour discuter avec les journalistes visitant leur communauté. *Celia Aldana/Oxfam*

3.2 LE LEADERSHIP TRANSFORMATEUR POUR LES DROITS DES FEMMES DANS UNE APPROCHE HORIZONTALE

Le leadership transformateur pour les droits des femmes est une stratégie, et un objectif, applicable à chacun des domaines d'intervention et de plaidoyer d'Oxfam. Les équipes mettant en œuvre un programme d'intervention ou une campagne de plaidoyer au titre de l'un ou l'autre des six objectifs de changement que s'est fixés Oxfam (voir l'Encadré 6) peuvent et doivent utiliser l'analyse comparative du pouvoir entre les sexes et le cadre d'analyse de Gender at Work. En effet, une bonne connaissance des relations de pouvoir et des relations entre les sexes est essentielle pour que nous puissions poursuivre efficacement nos objectifs de changement.

Encadré 6. Objectifs de changement d'Oxfam

Le Plan stratégique d'Oxfam 2013-2019 définit les six grands objectifs de changement suivants :

1. Le droit de se faire entendre
2. Promotion de la justice entre les femmes et les hommes
3. Sauver des vies, aujourd'hui et demain
4. Alimentation durable
5. Partage équitable des ressources naturelles
6. Financement du développement et universalité des services essentiels

Dans l'Encadré 2, nous présentions une étude de cas sur des coopératives de femmes en Éthiopie. Dans l'exercice ci-après, nous reprenons cette étude de cas pour montrer comment appliquer une analyse comparative du pouvoir entre les sexes à nos différents domaines d'action – de la justice économique à l'intervention humanitaire.

Le leadership transformateur pour les droits des femmes rejoint d'autres enjeux liés à la justice entre les femmes et les hommes, tels que les violences faites aux femmes, les violences fondées sur le genre, le travail domestique et les droits en matière de santé sexuelle et reproductive. Chacun de ces enjeux peut être analysé sous l'angle des inégalités de pouvoir entre les sexes. En effet, Oxfam a la conviction que les relations de pouvoir inégalitaires entre les sexes sont la cause profonde de ces divers problèmes de justice entre les femmes et les hommes. La transformation du pouvoir est donc un pilier de notre travail contre les violences faites aux femmes et fondées sur le genre. Pour en finir avec ces violences, il faut transformer, d'une part, les croyances personnelles et collectives qui en pérennisent l'acceptabilité sociale et, d'autre part, les institutions qui ont le devoir de protéger les citoyennes et citoyens, mais risquent en fait de perpétuer les violences par leurs structures et politiques. Un ***changement transformateur*** remettra en question les conceptions à la base du pouvoir patriarcal, sur les plans individuels et institutionnels.

Les différentes étapes mentionnées ici forment l'ossature de la théorie du changement à la base de votre stratégie d'intervention ou de plaidoyer. L'établissement d'indicateurs mesurables et la définition des méthodes de collecte des données pour chaque objectif constituent par ailleurs une composante essentielle de l'élaboration d'une théorie du changement. Nous développerons ce point dans le chapitre 5. En attendant, dans le chapitre suivant, nous réfléchissons à la manière dont le LTDF peut constituer une stratégie de développement organisationnel et de changement dans les structures, les politiques et les pratiques de direction internes à Oxfam.

EXERCISE: Considérant l'étude de cas sur l'Éthiopie, présentée dans l'Encadré 2, imaginez comment les différents types de pouvoir (*pouvoir sur, pouvoir intérieur, pouvoir avec* et *pouvoir de*) sont exercés au sein de chaque quadrant du cadre d'analyse de Gender at Work. Quels problèmes de pouvoir les femmes rencontrent-elles dans chaque quadrant ?

Quelques réponses possibles :

- *Quadrant 1 :* les femmes manquaient d'organisation (*pouvoir avec*), de confiance en soi (*pouvoir intérieur*) et de connaissances/compétences (*pouvoir de*).
- *Quadrant 2 :* les femmes manquaient de connaissances (*pouvoir de*) et devaient changer la répartition traditionnelle des rôles en faisant mieux connaître leur production et en pénétrant d'autres marchés (*pouvoir intérieur*).
- *Quadrant 3 :* il a fallu associer les hommes pour changer les normes et les valeurs qui avaient cours au sein des foyers comme dans les coopératives (*pouvoir de et pouvoir intérieur*). Les femmes ont commencé à pénétrer des espaces d'expression dont elles étaient absentes (pouvoir de, pouvoir intérieur) et ont été associées aux décisions collectives (*pouvoir avec*), ce qui n'était pas le cas avant.
- *Quadrant 4 :* l'action même de changer une politique exclusive indique que les femmes (*et éventuellement aussi les hommes*) avaient le *pouvoir* de s'organiser et ont pu avoir un impact collectif en faisant évoluer la législation.

LE LEADERSHIP TRANSFORMATEUR POUR LES DROITS DES FEMMES AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

4.1 MISE EN ŒUVRE D'UNE APPROCHE DE LTDF CHEZ OXFAM ET SES PARTENAIRES

Le Plan stratégique d'Oxfam 2013-2019 rappelle qu'une partie de notre travail consiste à assurer que les organisations elles-mêmes – et les contextes dans lesquels elles opèrent – offrent des espaces ouverts et sûrs dans lesquels les leaders peuvent faire des choix tenant compte des droits et des besoins des femmes. Il va sans dire que cela s'applique également à Oxfam. Nous encouragerons l'utilisation de l'approche transformatrice du leadership au sein d'Oxfam et évaluerons l'efficacité avec laquelle nous promouvons cette approche. Le but, les valeurs et les principes à la base du leadership transformateur sont le fondement même de la mission d'une organisation fondée sur les droits telle Oxfam. En renforçant Oxfam et les organisations avec lesquelles nous travaillons, notre travail de promotion interne du leadership transformateur facilite et complète notre travail spécifique en faveur des droits des femmes et l'intégration transversale du genre. Il vise notamment à surmonter les blocages et les résistances à l'adoption d'une démarche soucieuse de l'égalité entre les sexes dans tous les volets de notre travail. Le Code de conduite à l'intention du personnel d'Oxfam, dont un extrait figure dans l'Encadré 7, donne un aperçu des principes se rapportant au leadership transformateur.

Une organisation dans laquelle le leadership transformateur imprègne profondément les pratiques internes sera mieux à même de mener des programmes porteurs de justice entre les femmes et les hommes, et ce pour les raisons suivantes :

- **Des préjugés personnels et des convictions profondes sur l'identité de genre peuvent limiter l'analyse et la mise au point d'un programme ou d'une politique.** Par exemple, si un ou une spécialiste politique croit que les femmes sont toujours les victimes et jamais les auteur-e-s de violences dans les situations de conflit, les politiques visant à promouvoir la réconciliation risquent de ne pas inclure les femmes combattantes, ni de permettre une paix durable.
- **Avec un leadership ni transformateur ni inclusif, la prise de décisions risque de ne pas tenir compte de voix importantes.** Le personnel d'Oxfam présente une grande diversité d'expériences et de profils. Notre travail sera donc d'autant meilleur qu'il intégrera, dans la mesure du possible, toutes les voix et les opinions.
- **Le fait de ne pas appliquer en interne les principes de justice entre les femmes et les hommes que nous prônons risquerait de compromettre la réputation d'Oxfam.** En tant qu'organisation qui inscrit les droits des femmes « au cœur

Encadré 7. Code de conduite pour le personnel d'Oxfam

Tout membre du personnel d'Oxfam a l'obligation de signer le Code de conduite d'Oxfam. Ce code dispose ce qui suit : « [Je m'engage à] traiter chaque personne avec respect et dignité et contester toute forme de harcèlement, de discrimination, d'intimidation ou d'exploitation. Je contribuerai au maintien d'un environnement de travail qui se caractérise par le respect mutuel, l'intégrité, la dignité et la non-discrimination. Je veillerai à ce que mes relations avec les autres et mes comportements ne relèvent aucunement de l'exploitation, la maltraitance ou la corruption. Je respecterai les droits de toutes et tous, y compris des enfants, et ne me livrerai à aucune forme de maltraitance ou d'exploitation sexuelle sur la personne d'un enfant (voir la définition de la politique sur la protection de l'enfance dans le pays), ou de tout autre individu, quel que soit son âge. » (Oxfam 2012, p. 1)

de tout ce que nous faisons », nous entendons créer un environnement sûr, inclusif et porteur pour l'ensemble de notre personnel, et lutter contre la discrimination, les inégalités et le harcèlement au travail fondés sur le genre.

De manière consciente ou inconsciente, nombre d'organisations perpétuent les inégalités entre les sexes par certains aspects de leurs politiques et pratiques internes et dans leurs relations extérieures. Une sous-représentation des femmes aux postes de décision, une résistance des structures et systèmes organisationnels (quel que soit l'échelon) à plus d'ouverture et de redevabilité vis-à-vis des femmes et d'autres groupes identitaires, des disparités salariales entre les femmes et les hommes, ou encore l'inégalité des chances en matière de promotion professionnelle ne sont que quelques exemples. L'approche de LTDF fournit au personnel et à la direction un outil d'analyse et de correction des relations de pouvoir entre les femmes et les hommes au sein de leur organisation.

4.2 APPLICATION DE L'APPROCHE DE LTDF AU SEIN D'UNE ORGANISATION : OUTILS ET EXEMPLES

Les organisations souhaitant mener une introspection sur le LTDF peuvent suivre le processus d'analyse applicable aux programmes, décrit à la section 3.1. Sur la base du cadre d'analyse de Gender at Work et des concepts présentés dans le « losange du leadership féministe », la Figure 7 formule une série de questions que les organisations peuvent se poser sur la situation du LTDF chez elles. Cette liste peut servir d'aide-mémoire, mais n'est pas exhaustive. Des indicateurs peuvent mieux convenir à certaines organisations qu'à d'autres.

Cette analyse comparative du pouvoir entre les sexes au sein de l'organisation pourra, à son tour, étayer la formulation d'un plan d'action en faveur du LTDF. Ce plan d'action devra prendre en compte les facteurs positifs et négatifs susceptibles d'influencer le changement. Il devra détailler les ressources et les outils éventuellement nécessaires pour sa mise en œuvre, et incorporer les indicateurs mesurables qui permettront d'évaluer l'efficacité. Cela pourra servir de base à la théorie du changement de l'organisation qui souhaite développer un environnement de travail plus inclusif et égalitaire, dans lequel le leadership est exercé au profit de toutes et tous.

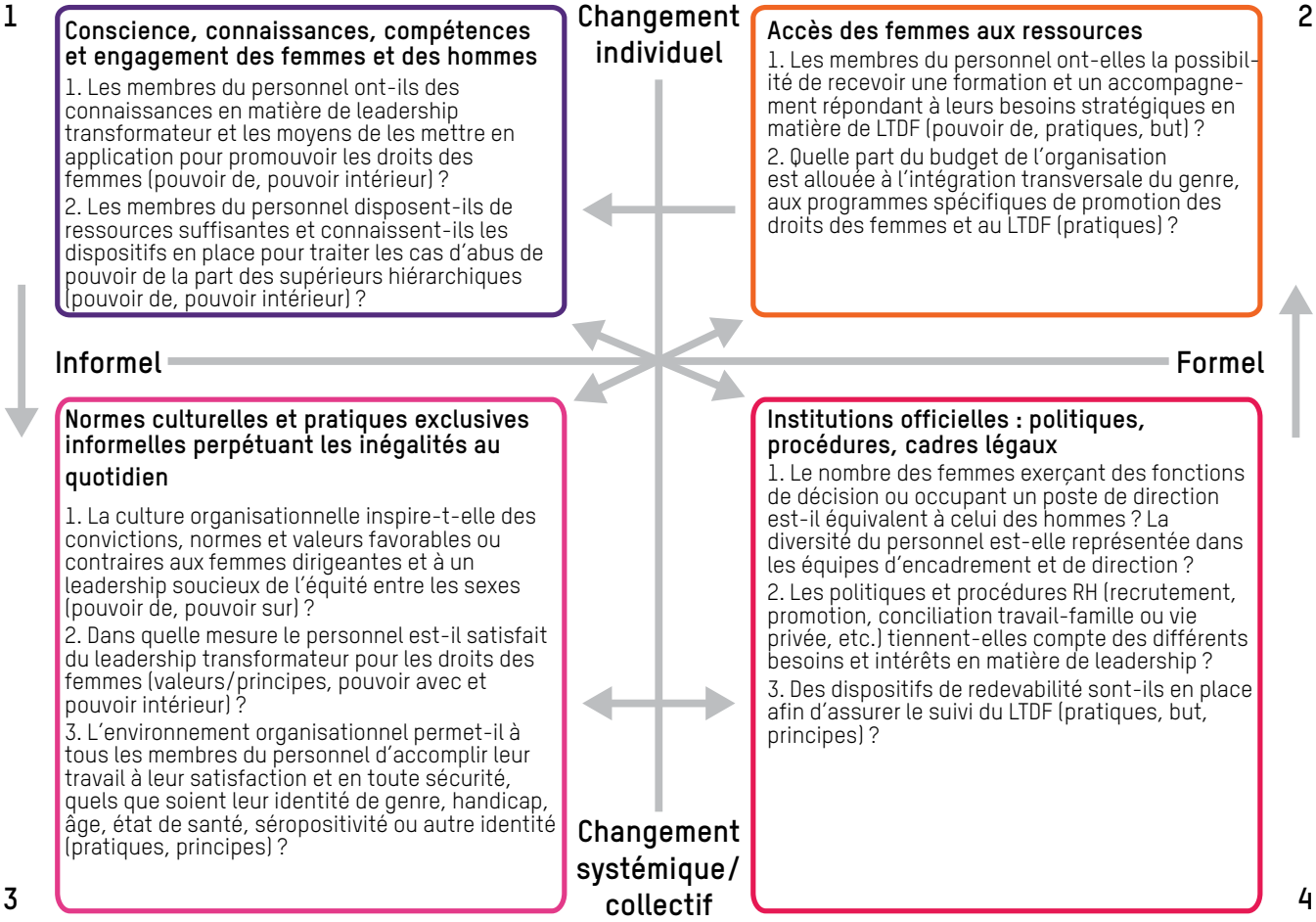


Figure 7: Examen du LTDF au sein d'une organisation à l'aide du cadre d'analyse de Gender at Work [18]

En janvier 2014, Oxfam Intermón a organisé un atelier sur le LTDF. Des membres de différents services se sont réunis pour réfléchir au modèle et à la pratique du leadership transformateur au sein de l'organisation. Le groupe a identifié trois valeurs fondamentales du leadership transformateur qu'il convient de continuer à développer en interne : **empathie, autonomisation et relations horizontales**. Le Tableau 1 présente le plan d'action qui en a résulté pour chacune de ces trois valeurs.[19]

VALEUR	AUTONOMISATION	EMPATHIE	RELATIONS HORIZONTALES
Que devons-nous faire pour amener le changement ?	Effectuer une analyse du pouvoir dans l'ensemble de l'organisation, promouvoir l'estime de soi au travail, disposer du temps nécessaire pour collaborer et mettre sur pied des programmes collectivement.	Assurer une communication attentive, gérer le stress consciemment, intégrer l'empathie comme compétence dans l'évaluation des performances du personnel, travailler davantage sur le concept de l'empathie.	Étudier le cas du service de la Communication (comme bonne pratique). Renforcer les activités projet, la rotation des fonctions (leader/équipe technique) et la transparence dans la communication et la prise de décisions.
À qui incombera la responsabilité de porter le changement ?	Niveau individuel	Tout le monde (pouvoir intérieur)	Direction de la Communication (conception du projet), avec l'aval des principales personnes ayant le pouvoir de décision.
	Personnes ayant des responsabilités et un « pouvoir sur ».	Responsables d'équipes (pouvoir sur)	
Quelles autres personnes doivent prendre la responsabilité de mettre en œuvre les changements ?	Le conseil d'administration	Projet actuel sur la gestion des performances	Toute l'équipe. Nous devons travailler au changement avec l'appui du leadership.
Quels facteurs pourraient avoir une influence négative ?	Les leaders qui résistent au changement, esprit de redevabilité insuffisamment développé, manque de respect des décisions prises.	Stress, charge et conditions de travail, lassitude du personnel face aux changements et adaptations organisationnelles	Résistance au changement par manque de souplesse, changements dans les fonctions, longueur du processus de changement sans résultats rapides, manque de capacité technique aux postes nouvellement pourvus.
Comment pouvons-nous réduire au minimum les facteurs négatifs ?	Promouvoir les liens et la collaboration entre les personnes qui travaillent pour Oxfam. Renforcer les capacités des leaders/responsables et intégrer des éléments de redevabilité dans le système de suivi.	Améliorer la gestion du temps (autonomisation et clarification des fonctions et responsabilités), prendre soin de l'ambiance au travail (plus de cafés, activités informelles).	Améliorer l'accessibilité des directrices et directeurs, le soutien aux équipes, le renforcement des capacités des équipes, y compris dans une vision horizontale, à long terme.

Tableau 1. Mise en œuvre du LTDF en interne : un exemple de plan d'action organisationnel

4.3 RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LTDF DANS LES ORGANISATIONS PARTENAIRES

Il arrive que des organisations partenaires demandent à Oxfam des outils et des formations afin de renforcer leurs capacités internes de promotion du leadership pour les droits des femmes. Une manière dont Oxfam peut soutenir cette demande croissante d'appui consiste à animer des processus de changement organisationnel auprès des partenaires afin d'améliorer le LTDF.

D'excellentes ressources existent à l'appui de l'analyse des questions de leadership et de pouvoir et des formations en la matière. Quelques-unes des plus utiles figurent à la section « Ressources », en fin de document. Les ressources suivantes aideront plus particulièrement les organisations souhaitant développer leur capacité de promouvoir le LTDF :

- CREA, une organisation internationale de défense des droits des femmes , a élaboré une boîte à outils destinée à aider les associations et les mouvements à promouvoir le leadership transformateur féministe . Cette boîte à outils propose une série d'exercices pratiques de formation et de discussion sur les quatre éléments du losange présenté au premier chapitre. Elle s'accompagne d'un document de réflexion sur le concept du leadership transformateur féministe .
- Une autre ressource précieuse est un manuel produit par Women's Learning Partnership, en collaboration avec plusieurs organisations de défense des droits des femmes. Publié en 19 langues, ce manuel intitulé « *Montrer le chemin : guide d'entraînement des femmes au leadership* » s'adresse principalement aux organisations de base [23]

SUIVI, ÉVALUATION, REDEVABILITÉ ET APPRENTISSAGE DU LTDF

5.1 SUIVI ET ÉVALUATION

Bien que présentées au dernier chapitre du présent guide, les activités de suivi-évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) ne doivent pas être les dernières d'un programme ou projet. L'élaboration d'une approche de suivi-évaluation, redevabilité et apprentissage pour les activités de promotion du LTDF commence par la formulation de la théorie du changement, laquelle est entreprise dès le début de l'initiative, comme décrit plus haut. Ce processus consiste notamment à explorer les postulats de départ, analyser le contexte sous l'angle du genre et du pouvoir, déterminer les causes possibles des inégalités entre les femmes et les hommes et des disparités de pouvoir, et à définir les facteurs favorables et contraires, ainsi que les objectifs du programme et des activités.

Pour asseoir les activités de MEAL sur une base solide, la phase de planification et la théorie du changement doivent prévoir suffisamment de temps et une bonne collaboration avec les partenaires. La théorie du changement doit éviter toute simplification excessive, indiquer les moments clés et définir correctement le rôle d'Oxfam dans le processus. C'est la base même de l'élaboration de la stratégie de MEAL.

Évaluer les dimensions du pouvoir dans les inégalités entre les sexes est complexe. Il se peut que les programmes et initiatives de plaidoyer doivent être conçus ou revus pour évaluer et valoriser les étapes du processus conduisant à la transformation, au lieu de porter uniquement sur le résultat final . La plupart des programmes et initiatives de plaidoyer ont une fenêtre étroite de mise en œuvre. Il pourrait dès lors être plus approprié d'exposer de manière circonstanciée la façon dont le travail d'Oxfam contribue à changer les normes et les comportements (au lieu de chercher à démontrer le changement même des normes ou comportements). Une telle approche renforce et affine notre analyse et notre théorie du changement.[25]

« Dans une approche transformatrice, chaque contribution, aussi humble puisse-t-elle paraître, est reconnue comme une étape dans le processus de transformation et il est admis que les femmes doivent établir leurs propres priorités dans les processus de décision. » [26]

En juin 2013, des membres du personnel d'Oxfam, des partenaires et d'autres expert-e-s ont participé à un séminaire sur les pratiques féministes de suivi-évaluation, redevabilité et apprentissage. Les participant-e-s ont proposé une série de principes, ce qui a conduit à la formulation des recommandations suivantes :

1. *Les activités de suivi-évaluation, redevabilité et apprentissage doivent être conçues conjointement avec les participant-e-s au projet, les partenaires et le personnel d'Oxfam. Ce processus de conception doit :*

- faire appel à des méthodes et outils participatifs permettant d'analyser les relations de pouvoir et les relations entre les sexes ;
- lever les entraves à la participation, telles que la charge familiale des femmes ;
- assurer une analyse permanente des risques ;
- donner lieu à un examen collectif des données recueillies dans le cadre des activités de MEAL et conduire à l'adoption de conclusions ;
- reconnaître qu'il faut du temps pour établir un climat de confiance et de bonne entente ;

- mettre en évidence et valoriser différents niveaux de redevabilité, par exemple en mettant en place des dispositifs de retour d'information ;
- être souple et adaptable, car les résultats souhaités et les indicateurs correspondants évolueront à mesure que les populations et les organisations prendront le changement en compte.

2. Dans le cadre des activités de MEAL, il convient de reconnaître les dimensions du pouvoir dans la production de connaissances et de mettre en évidence les enseignements :

- La production de connaissances est à la fois politique et corrélée aux relations de pouvoir.
- L'apprentissage est aussi bien ce qui se passe pendant le processus que ce qui est fait des informations recueillies.
- Les activités de MEAL doivent favoriser un apprentissage collectif qui s'adapte aux besoins.
- Le changement, au même titre que comprendre le changement, demande du temps et un certain investissement.
- Le processus de MEAL doit viser à produire des connaissances d'une façon qui reconnaisse les relations entre les sexes et les relations de pouvoir, la manière dont celles-ci changent et les raisons de ces changements.
- Les connaissances et les valeurs sont conditionnées par la culture, la société et le temps.
- Le processus de MEAL doit assurer que l'apprentissage est largement partagé et qu'il alimente tous les processus et les activités à venir.
- Les connaissances doivent être utilisées par les personnes qui les créent, les possèdent et les partagent.

3. Les activités de MEAL doivent tenir compte de la complexité, par exemple, en reconnaissant :

- la non-linéarité et la complexité, y compris en observant et en identifiant les impacts négatifs, les résistances, les réactions de défense et les effets inattendus ;
- le fait que les processus de changement transformateur comportent des périodes de recul ou d'immobilisme.

4. Les activités de MEAL doivent faire appel à un mélange de méthodes, notamment :

- des méthodes quantitatives et qualitatives (telles que la technique du Changement le plus significatif ou la collecte des résultats) ;
- des méthodes qui évaluent la contribution, plutôt que l'attribution.

Feu M. Rajendra Shaw/Oxfam

5. Les activités de MEAL doivent soutenir le développement des capacités organisationnelles internes et notamment :

- Reconnaître que les personnes qui mènent des processus d'évaluation doivent posséder un ensemble de compétences, dont l'animation, l'écoute et la conscience de soi.[26]

5.2 PRATIQUES FÉMINISTES DE MEAL – EXEMPLES PARMI LES AFFILIÉS OXFAM

Pour assurer le suivi et l'évaluation des initiatives de promotion du LTDF, en fonction de l'objectif du programme ou du plaidoyer, il convient de générer des informations sur les quatre éléments du losange (Figure 4) et les quatre quadrants du cadre d'analyse de Gender at Work. Cela s'applique au travail externe d'intervention et d'orientation politique, ainsi qu'aux activités internes visant à changer la culture organisationnelle. Un cadre MEAL pourrait comporter les questions suivantes :

- Avez-vous relevé des changements dans les relations de pouvoir établies ? Pouvez-vous donner des exemples dans lesquels le *pouvoir sur* est devenu un *pouvoir avec* ou *pouvoir de* ?
- Quels types de valeurs et principes du leadership transformateur les activités d'intervention reflétaient-elles ?
- Des changements structurels profonds sont-ils apparus ?
- Qu'est-ce qui serait un bon exemple de leadership transformateur pour la justice entre les femmes et les hommes au sein de la communauté dans laquelle vous travaillez ?
- Pouvez-vous citer des conséquences involontaires (positives et négatives) des interventions ? Quels types de conséquences ? Quels enseignements pouvons-nous en tirer ?

Oxfam a utilisé la technique du Changement le plus significatif dans le cadre d'activités de MEAL relatives à des programmes de promotion des droits des femmes et d'intégration de la dimension de genre (Encadré 8). Cette technique peut faciliter la réflexion sur le changement au sein d'une organisation ou au niveau des différent-e-s participant-e-s au programme.

Lorsque nous avons testé cette technique, nous avons constaté qu'il est important que les participant-e-s ou la personne effectuant l'évaluation établissent les liens entre les changements identifiés comme les plus significatifs et la théorie du changement. Si les changements identifiés comme les plus significatifs n'apparaissent nulle part dans notre théorie du changement, cela pourrait indiquer que celle-ci omet des aspects importants ou que notre intervention n'a pas eu les résultats escomptés. Nous avons également appris que l'application des techniques de « récit de vie » nécessite des moyens humains et financiers (temps, conduite d'entretiens et aptitudes rédactionnelles, notamment) .

L'équipe du programme AMAL d'Oxfam teste actuellement un nouvel outil de MEAL . Ce programme vise à ce que « les femmes de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, y compris les femmes pauvres et marginalisées, accroissent leur participation politique et leur capacité à exercer un leadership à tous les niveaux de décision, acquérant le pouvoir de prendre leur vie en main et s'assurant que leurs droits et leurs besoins concrets occupent une place centrale dans les structures de gouvernance existantes et émergentes ».

Ce nouvel outil fait appel aux quatre éléments formant le « losange du leadership transformateur ». Il a donné lieu à la mise au point d'une série d'indicateurs qui seront mesurés à l'échelle de l'organisation (par Oxfam et nos partenaires). Voici quelques exemples d'indicateurs tirés de cet outil :

Pouvoir

- Niveau de connaissance des différentes dimensions et facettes du pouvoir dans votre organisation.

Principes et valeurs

- Existence de dispositifs, processus ou compétences permettant aux femmes de concilier les différents aspect de leur vie (personnelle et professionnelle).

Pratiques

- Présence d'une analyse des progrès et des revers au sein de l'organisation.
- Existence de politiques et dispositifs démocratiques, transparents et responsables en matière d'allocation des ressources financières.

Le moi

- Existence d'un soutien structuré pour faire face aux problèmes de personnalité, d'équilibre affectif et d'estime de soi.

Une autre ressource des plus utiles est la boîte à outils intitulée « *The Power of Gender-Just Organizations: Toolkit for Transformative Organizational Capacity Building* », qui propose des outils et des modèles permettant de mesurer le changement transformateur .

Chez Oxfam, le suivi-évaluation-redevabilité-apprentissage du LTDF en est encore au premier stade. À l'avenir, nous développerons les volets redevabilité et apprentissage. Oxfam continuant à s'investir dans le domaine, nous nous attacherons notamment à assurer la pertinence et l'efficacité de notre travail. Nous continuerons à documenter et partager les expériences intéressantes et les enseignements tirés au sein et en dehors d'Oxfam, afin de contribuer à enrichir la base de connaissances sur les bonnes pratiques pour faire progresser le LTDF.

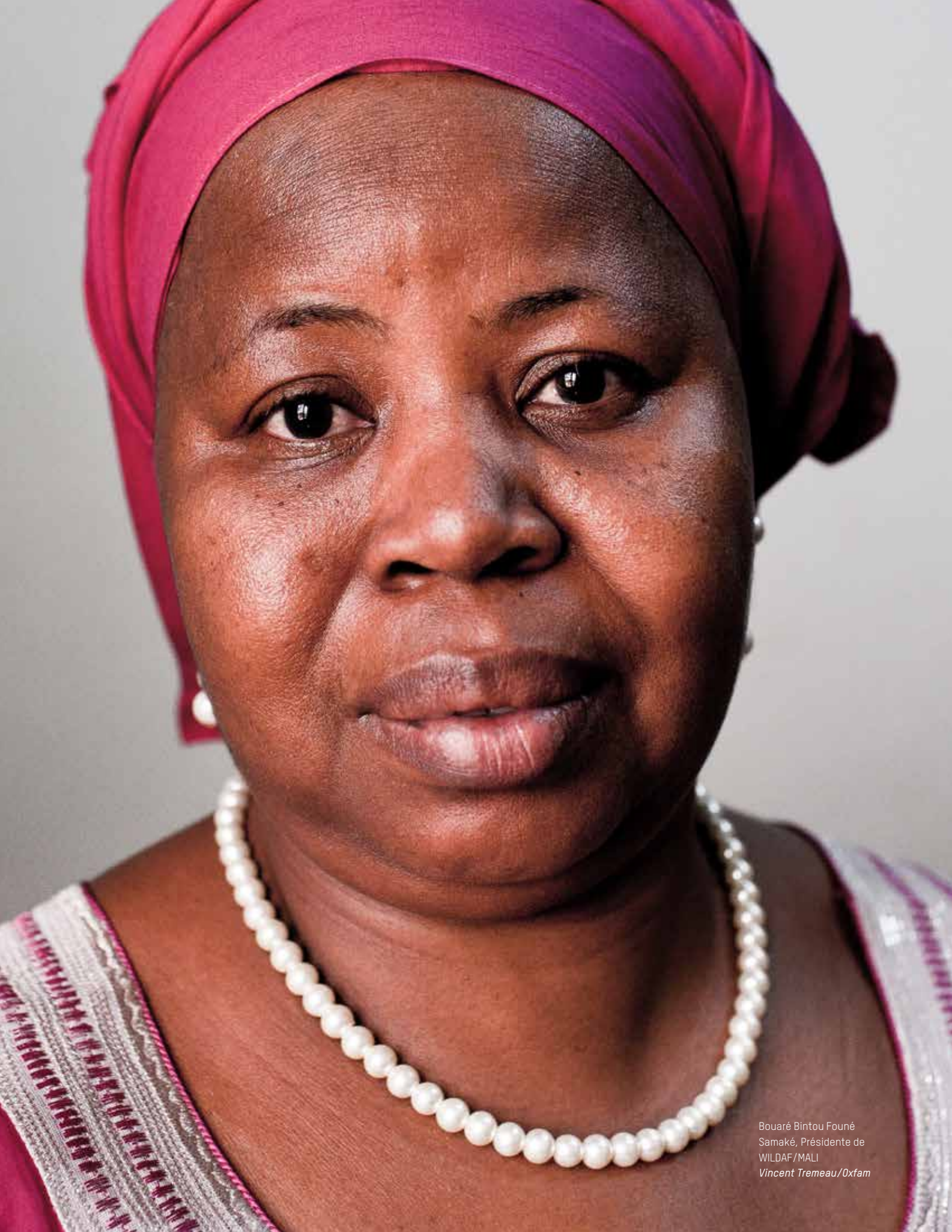
Encadré 8. Suivi du LTDF à l'aide de la technique du Changement le plus significatif

Le présent outil emprunte au processus de « storytelling » utilisé dans la technique du Changement le plus significatif. Les participant-e-s sont invité-e-s à identifier les exemples de changement significatif représentant le mieux la transformation ou l'évolution de leur organisation vers plus de justice entre les femmes et les hommes.

L'animateur ou l'animatrice a pour rôle d'encourager les partenaires à mener une analyse et réflexion sur leurs expériences de changement en vue de développer des compétences d'évaluation qu'ils pourront appliquer dans différentes situations. Il est possible de définir différents paramètres pour chaque exercice.

Par exemple, on pourra proposer de mettre l'accent sur les expériences relatives, une année, au leadership transformateur des femmes et, l'année suivante, aux programmes ou aux initiatives de plaidoyer en faveur de la justice entre les femmes et les hommes.

Outil de suivi	
Récit de changement : *Racontez un exemple de « changement significatif » qu'a connu votre organisation au cours de l'année écoulée et dont vous estimez qu'il est lié à une intervention de renforcement des capacités.*	
Analyse des facteurs et des acteurs	Quelle question l'intervention de renforcement des compétences visait-elle à régler ? Pourquoi cette question était-elle jugée importante dans votre situation ? Que s'est-il passé ? Qui est intervenu ? Où cela s'est-il passé ? Quand ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui a permis le changement ? Qu'a fait votre organisation de ce changement ? Comment y a-t-elle réagi ? Pourquoi considérez-vous que ce changement est important ?



Bouaré Bintou Founé Samaké, Présidente de WILDAF/MALI
Vincent Tremeau/Oxfam

CONCLUSIONS

Le leadership transformateur pour les droits des femmes (LTDF) est important pour qu'Oxfam puisse « placer les droits des femmes au cœur de tout ce que nous faisons ». Ce guide a commencé par présenter et explorer la raison d'être de cette approche, ainsi que les idées qui la sous-tendent, puis a proposé des façons concrètes d'intégrer le LTDF dans tous les domaines d'activité d'Oxfam. Nous avons étudié la façon dont les équipes de promotion du LTDF peuvent mettre au point leur théorie du changement et appliquer les principes féministes à l'élaboration de leur stratégie de MEAL.

Des ressources documentaires et un personnel spécialisé sont disponibles au sein d'Oxfam pour appuyer le travail de promotion du leadership transformateur pour les droits des femmes, une question délicate et parfois difficile. La section « Ressources » du présent guide propose en outre un éventail d'outils pratiques et d'autres ressources.

Avec le développement du LTDF, nous devrons dépasser le stade du simple comptage du nombre de femmes et d'organisations de défense des droits des femmes que nous soutenons. Les effets et impacts de notre travail correspondent à l'amélioration et au renforcement significatifs des droits de toutes et tous dans les domaines privé, social, économique et politique. Grâce à un système de MEAL amélioré, nous pouvons davantage rendre compte aux personnes avec lesquelles nous travaillons, à nous-mêmes, aux États et à nos sympathisant-e-s.

Nous utilisons le terme « transformateur » dans le présent guide, car il évoque le changement des relations de pouvoir dans leurs diverses manifestations. Nous affirmons que le leadership transformateur est à la fois un objectif en soi et une stratégie. En mettant l'accent sur ces aspects, nous cherchons à améliorer la qualité du leadership et la façon dont le pouvoir est exercé, tant au sein d'Oxfam que dans nos programmes et nos organisations partenaires. Nous avons la conviction que ce travail permettra de faire progresser l'égalité entre les sexes et les droits des femmes au sein d'Oxfam et dans les communautés avec lesquelles nous travaillons. Notre aspirons au développement d'un leadership compétent et participatif, non oppressif, inclusif, qui mobilise autour d'un plan commun de transformation sociale, culturelle, économique et politique. Le LTDF devient alors une stratégie par laquelle les leaders peuvent accroître l'impact de leur militantisme et de leur rôle moteur par une meilleure connaissance de la répartition du pouvoir et de la façon de l'influencer.

GLOSSAIRE

Définitions tirées et adaptées du guide d'Oxfam intitulé « Éradiquer les violences faites aux femmes » et d'autres sources

Analyse du pouvoir
En plaidoyer, l'analyse du pouvoir examine les divers types et niveaux de pouvoir qui influencent une situation. (Il s'agit également d'un terme technique utilisé en statistique, mais dans une acception différente.)

Approche fondée sur les droits
Une approche fondée sur les droits correspond à une façon de faire qui est basée sur l'idée que tous les êtres humains ont une valeur égale et possèdent des droits qui doivent être respectés en tout temps. Elle vise à garantir que les personnes peuvent faire valoir leurs droits auprès des détenteurs d'obligations. Ceux-ci sont les acteurs qui ont la responsabilité de protéger les droits d'autri (p. ex. les gouvernements).

Autonomisation
L'autonomisation est le processus par lequel une personne accroît le contrôle qu'elle a sur elle-même, sur ses idées et sur les ressources liées au pouvoir.

Discrimination fondée sur le genre
La discrimination fondée sur le genre est une discrimination basée sur les différents rôles attribués par la société aux femmes et aux hommes. Exemples : les femmes tendent à recevoir un salaire moindre à celui des hommes ; les hommes homosexuels sont exclus de certaines armées.

Égalité entre les sexes
L'égalité entre les sexes est la situation dans laquelle les femmes et les hommes jouissent du même statut et de conditions, de responsabilités et de possibilités égales, afin de disposer pleinement de leurs droits de la personne et de leur potentiel, et de tirer profit des résultats de façon égale.

Équité entre les femmes et les hommes
L'équité entre les femmes et les hommes est le traitement juste des femmes et des hommes en fonction de leurs besoins respectifs.

Genre
Le genre désigne les caractéristiques et les rôles que les sociétés attribuent aux femmes et aux hommes respectivement. Le genre n'est pas « naturel » — il est construit socialement.

Intégration transversale du genre (équivalent français de « gender mainstreaming »)
L'intégration transversale du genre est une stratégie visant la prise en compte systématique du souci d'égalité entre les sexes dans les programmes et les organisations dont le but premier n'est pas nécessairement de promouvoir la justice entre les femmes et les hommes.

Intersectionalité
L'intersectionalité est une méthode d'étude des relations entre les multiples dimensions des relations sociales et des identités individuelles. L'intersectionalité présume que différentes formes d'oppression – telles que le racisme, le sexisme et l'homophobie – ne sont pas indépendantes les unes des autres, mais qu'elles interagissent pour créer l'« intersection » de plusieurs formes de discrimination.

Justice entre les femmes et les hommes
La justice entre les femmes et les hommes est l'égalité et l'équité complètes entre les femmes et les hommes dans tous les domaines de la vie.

Leadership transformateur féministe
Le leadership transformateur féministe désigne les personnes ayant une conception féministe de la justice sociale, qui se transforment personnellement ou collectivement pour utiliser leur pouvoir, leurs ressources et leurs compétences dans des structures et processus intégrateurs et non oppressifs. Les leaders transformateurs-trices féministes cherchent à mobiliser autrui, notamment d'autres femmes, autour d'un plan commun de transformation sociale, culturelle, économique et politique visant l'égalité et la réalisation des droits humains pour toutes et tous (Batliwala 2010, p. 14).

Normes sexospécifiques/Normes liées au genre
Les normes sexospécifiques désignent des comportements, rôles et capacités que les sociétés attendent des femmes et des hommes en fonction de leur identité liée au genre.

Objectif de changement
Un objectif de changement est un domaine d'action prioritaire pour Oxfam. Le Plan stratégique d'Oxfam 2013-2019 énonce six objectifs de changement :
1. Le droit de se faire entendre
2. Promotion de la justice entre les femmes et les hommes
3. Sauver des vies, aujourd'hui et demain
4. Alimentation durable
5. Partage équitable des ressources naturelles
6. Financement du développement et universalité des services essentiels

Orientation sexuelle
L'orientation sexuelle désigne l'attirance manifeste pour un ou plusieurs sexes particuliers. Par exemple, une personne attirée exclusivement par des personnes du sexe opposé est hétérosexuelle. Les femmes attirées par des femmes sont des lesbiennes. Les personnes bisexuelles peuvent être attirées par les personnes du même sexe ou du sexe opposé, tandis que les personnes asexuelles n'éprouvent d'attirance sexuelle pour personne.

Patriarcat
Le patriarcat désigne les structures et pratiques sociales qui institutionnalisent le pouvoir des hommes sur les femmes et les enfants.

Pouvoir
Le pouvoir peut être défini comme la compétence ou la capacité d'accomplir un acte efficacement ; une capacité particulière (p. ex. « un pouvoir de persuasion ») ; force ; autorité ; puissance ; fermeté.

Josephine Traore, Directrice du PNLE – Programme national de lutte contre l'excision
Vincent Tremeau/ Oxfam

Pratique traditionnelle nuisible/ Pratique traditionnelle préjudiciable
Une pratique traditionnelle préjudiciable est une pratique ancrée dans une façon de penser ou de faire qui est héritée du passé et qui risque de nuire à la santé et au bien-être des personnes. Par exemple,mutilation génitale féminine/ excision (MGF/E) et le mariage forcé des adolescentes sont des pratiques nuisibles.

Relations entre les sexes
Par relations entre les sexes, on entend les façons par lesquelles une culture ou une société prescrit les droits, les rôles, les responsabilités et les identités des femmes et des hommes en relation les uns avec les autres.

Rôles sexospécifiques
Les rôles sexospécifiques sont les rôles respectifs qu'une société attribue aux femmes et aux hommes. Ces rôles varient en fonction de nombreux facteurs (« intersectionalité »), même au sein d'une seule société.

SERA (également connu sous l'acronyme anglais MEAL)
Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage

Sexe
Le sexe désigne les différences biologiques entre les hommes, les femmes et les personnes intersexuées, en d'autres termes, les caractéristiques biologiques, physiques et génétiques avec lesquelles nous sommes nés.

Théorie du changement
Une théorie du changement explique de manière visuelle ou écrite la façon dont le changement devrait se produire dans un contexte particulier (c.-à-d. dans une communauté ou un pays) et en lien avec une intervention donnée (projet ou programme). Elle formule les hypothèses sur lesquelles reposent nos idées sur la manière dont le changement se produira.

Transformation
La transformation est un changement fondamental et durable. Dans le travail d'Oxfam en matière d'égalité entre les sexes, la transformation fait référence au changement dans les structures et les cultures des sociétés.

Violence
La violence consiste en un usage délibéré du pouvoir ou de la force, réel ou appréhendé, contre sa propre personne, autrui ou un groupe ou une communauté. Elle cause ou a de fortes chances de causer des blessures, la mort, des souffrances psychologiques, le maldéveloppement ou la privation.

Violences basées sur le genre (VBG)/ Violences fondées sur le genre (VFG)
Les violences fondées sur le genre consistent à utiliser le pouvoir pour faire respecter les normes liées au genre.

Violences faites aux femmes (VFF)
Les violences faites aux femmes sont des violences fondées sur le genre qui ciblent des femmes.

Violence familiale
Les violences familiales sont les violences qui se produisent au foyer et entre intimes, y compris les torts causés aux enfants témoins de violences familiales. Certaines définitions comprennent aussi tout type de violence qui se produit au sein de la famille, p. ex. les « punitions » violentes à l'égard des enfants et les mauvais traitements infligés aux membres âgés de la famille.

En haut à gauche : Doucoure Marietou Diaby, Directrice associée Oxfam GB. En haut à droite : Diawa Bintou Coulibaly, Secrétaire à l'éducation et à la recherche pour l'APDF – Association pour le Progrès et la Défense des Droits des femmes. En bas à gauche : Diallo Mariam Kalifa Traoré, Coordonnatrice à la Coordination des Associations et ONG féminines du Mali. En bas à droite : Sekore Tounkara, formateur au RECOTRADE – Réseau des communicateurs traditionnels pour le développement en Afrique. .*Vincent Tremeau/Oxfam*

RESSOURCES

Vous trouverez dans la présente section une liste de ressources pouvant vous être utiles si vous envisagez d'intégrer le leadership transformateur pour les droits des femmes dans votre travail d'intervention ou de plaidoyer ou dans votre organisation.

1. RESSOURCES INTERNES À L'INTENTION DU PERSONNEL D'OXFAM

Ces ressources sont réservées au personnel d'Oxfam et disponibles sur SUMUS uniquement.

Oxfam International a élaboré une Synthèse des politiques d'Oxfam en matière de justice entre les femmes et les hommes (disponible en anglais uniquement sous le titre **« Gender Justice Policy Compendium »**), dont une section porte sur le leadership transformateur et la participation politique des femmes.

Formulée lors d'un atelier organisé par Oxfam International en 2011, la **Déclaration d'Oxfam à l'appui d'une approche transformatrice du leadership des femmes** (en anglais) établit l'engagement d'Oxfam en faveur du leadership transformateur des femmes et énonce ses grands principes en la matière.

Les personnes ayant participé au séminaire sur le suivi-évaluation-redevabilité et apprentissage dans le domaine de la Justice entre les femmes et les hommes, à Boston, en juin 2013, ont formulé une série de principes et de pratiques en la matière : **La Justice entre les femmes et hommes et le suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage : articulation des principes féministes** (en anglais).

En Afrique de l'Ouest, le personnel d'Oxfam sur le terrain a élaboré la **Boîte à outils « Travailler avec l'approche Genre et développement »** qui propose, dans un langage simple, des outils faciles à utiliser sur tous les aspects de la programmation.

Le rapport d'Alexandra Pittman intitulé **« Making Women's Leadership Explicit: An Oxfam Review »** (en anglais) est un recueil des connaissances et pratiques en matière de leadership des femmes, dans le cadre des programmes indépendants et transversaux, au sein de la confédération Oxfam. Ce rapport veut dresser un portrait cohérent du travail de promotion du leadership des femmes effectué par Oxfam et expose les théories du changement à la base de ce travail.

Gender Leadership Program Middle East and former Soviet Union (Programme de promotion du leadership pour l'égalité entre les sexes, Moyen-Orient et ancienne Union soviétique), Oxfam 2013-2014.

2. PUBLICATIONS OXFAM À LA DISPOSITION DU PUBLIC

Le Plan stratégique d'Oxfam 2013-2019 énonce l'engagement d'Oxfam à travailler sur les questions de la justice entre les femmes et les hommes. Oxfam International (2013) **« Le pouvoir citoyen contre la pauvreté : Plan stratégique d'Oxfam 2013-2019 »**, Oxford : Oxfam International.

« Women Leading Change, Experiences Promoting Women's Empowerment, Leadership, and Gender Justice » (en anglais) présente des études de cas de quatre pays d'Asie. Publié conjointement par Oxfam Novib, Oxfam Amérique et Oxfam Australie, ce rapport analyse les expériences de cinq organisations partenaires d'Oxfam dans le domaine de l'autonomisation des femmes et de la promotion de leur leadership politique et économique. Bien que ce rapport ne porte pas précisément sur le leadership transformateur pour les droits des femmes, nombre des exemples fournis sont utiles à la réflexion sur le leadership transformateur.

« The Power of Gender-Just Organizations: A Conceptual Framework for Transformative Organizational Capacity Building » est un ouvrage publié par Oxfam Canada.

V. Groverman et J. Kloosterman (2010) **« Mainstreaming a Gender Justice Approach. A Manual to Support NGOs in Self-Assessing their Gender Mainstreaming Competence »**, La Haye : Oxfam Novib. Ce manuel a été conçu pour aider les ONG à évaluer elles-mêmes l'intégration de la justice entre les femmes et les hommes au sein de leur organisation et de leurs programmes d'intervention et à améliorer leurs compétences en la matière. Gratuite, cette publication peut être commandée par courriel à l'adresse suivante : **info@oxfamnovib.nl**. https://sumus.oxfam.org/gender-justice-change-goal-group/documents/mainstreaming-gender-justice-approach-manual-support-ngos

Voices from Ethiopia. Gender Mainstreaming and Transformative Female Leadership Development Oxfam Novib Juin 2008, disponible à l'adresse suivante : **https://sumus.oxfam.org/node/142543.**

L'étude de cas sur l'action collective des femmes dans le secteur apicole, en Éthiopie (Encadré 2) est détaillée dans le document suivant, publié par Oxfam en février 2013 : **« Women's Collective Action in the Honey Sector in Ethiopia. Involving Marginalized Women in Collective Action: Making a Difference through NGO Interventions »**, disponible en anglais à l'adresse : **http://womenscollectiveaction.com/file/view/Eng_Ethiopia_lorez.pdf/408801284/Eng_Ethiopia_lorez.pdf**

Oxfam Canada (2013) **« The Power of Gender-Just Organizations: Toolkit for Transformative Organizational Capacity Building »**, Ontario : Oxfam Canada, disponible en anglais à l'adresse suivante : **http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit_web-final_0.pdf**

Oxfam International (2012) **« Éradiquer les violences faites aux femmes : un guide d'Oxfam »** écrit par Michaela Raab. Ce guide pratique invite les spécialistes du développement à réfléchir aux questions suivantes : que sont les violences faites aux femmes ? Pourquoi existent-t-elles ? Quel est le lien entre les violences faites aux femmes et le développement ? Que fait Oxfam pour mettre fin à ces violences ? Quels sont les bénéfices de l'application d'une approche transformatrice aux actions de lutte contre les violences faites aux femmes ? Ce guide est disponible en anglais, arabe, espagnol et français.

3. OUTILS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP TRANSFORMATEUR POUR LES DROITS DES FEMMES

Powercube.net permet de comprendre les relations de pouvoir en jeu dans les initiatives de changement social. Cette ressource a été mise au point par les membres de l'équipe Pouvoir, Participation et Changement social (PPSC) à l'Institute of Development Studies, au Royaume-Uni. « Power Pack: Understanding Power for Social Change » est une série de ressources Powercube permettant de procéder à une analyse du pouvoir et qui peuvent être téléchargées à l'adresse suivante : **http://www.powercube.net/wp-content/uploads/2011/04/powerpack-web-version-2011.pdf**

La boîte à outils Genre de CARE est un site Web proposant un ensemble de méthodes et passant en revue les réussites, les difficultés et les enseignements tirés en matière d'analyse comparative entre les sexes. **http://gendertoolkit.care.org/default.aspx**

Women's Learning Partnership (WLP) forme des réseaux voués au leadership et à l'autonomisation des femmes. WLP a publié une série d'outils d'apprentissage, dont Montrer le chemin : guide d'entraînement des femmes au leadership. Ce manuel, disponible en 18 langues, fournit des ressources et dispense des conseils pour organiser et animer des ateliers de formation des femmes au leadership. **http://www.learningpartnership.org/ltc**

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Barker, C. (2005) *Cultural Studies: Theory and Practice*, London: Sage.

Batliwala, Srilatha (2012) 'Achieving Transformative Feminist Leadership. A Toolkit for Organizations and Movements', New Delhi: CREA. Bientôt disponible à sur le site: http://web.creaworld.org/home.asp

Batliwala, Srilatha (2010) 'Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud', New Delhi: CREA. http://web.creaworld.org/files/f1.pdf

Batliwala, Srilatha (2008) 'Changing Their World: Concepts and Practices of Women's Movements', Toronto: Association for Women's Rights in Development (AWID) http://awid.org/eng/Issues-and-Analysis/Library/Changing-Their-World

Benning, Esther, Jeanette Kloosterman, and Rex Fyles (2012) 'Learning about Gender Equality. Testing the ability of the Most Significant Change methodology to make cultural changes visible and learn about gender equality', Den Haag: Oxfam Novib.

Berger, B.K. (2005) 'Power over, power with, and power to relations: critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism', Journal of Public Relations Research 17(1).

Blondet, C. (2003) 'The 'devil's deal': women's political participation and authoritarianism in Peru', in Maxine Molyneux and Shahra Razavi (eds.) Gender Justice, Development, and Rights, New York: OUP.

CREA (2005) 'Strengthening Spaces: Women's Human Rights in Social Movements', The Global Dialogue Series Working Paper, New Delhi: CREA

Goetz, A-M. (2007) 'Gender Justice, Citizenship and Entitlements - Core Concepts, Central Debates and New Directions for Research', in M. Mukhopadhyay and N. Singh (eds.) *Gender Justice, Citizenship and Development*, Ottawa: International Development Research Centre, pp. 15-57.

Guedes, Alessandra (2007) 'Behaviour Change Strategies for Addressing Gender-Based Violence in Latin America and the Caribbean', Den Haag: Oxfam Novib.

Kloosterman, Jeanette, Esther Benning, and Rex Fyles (2012) '"Measuring the unmeasurable": gender mainstreaming and cultural change', *Gender and Development* 20(3).

Mendelberg, Tali, Christopher F. Karpowitz, J. Baxter Oliphant (2013) 'Gender Inequality in Deliberation: Unpacking the Black Box of Interaction', forthcoming in Perspectives on Politics.

Oxfam International (2013) « Le pouvoir citoyen contre la pauvreté : plan stratégique d'Oxfam 2013-2019 », Oxford : Oxfam International.

Raab, Michaela (2012) « Éradiquer les violences faites aux femmes : un guide d'Oxfam », Oxford : Oxfam International.

Rao, Aruna and Kelleher, David (2005) *'Is there life after gender mainstreaming', Gender and Development* 13(2).

Rowlands, J. (1997) *Questioning Empowerment – Working with Women in Honduras*, Oxford: Oxfam.

The Electoral Commission (2004) Gender and Political Representation, London: The Electoral Commission, **http://www.electoralcommission.org.uk/__data/assets/electoral_commission_pdf_file/0019/16129/Final_report_270404_12488-9470__E__N__S__W__.pdf**

Tobón Coral, Mónica and Jorge Enrique Guzmán Perdomo (1995), *Herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres. Manual de Capacitación*, Proyecto Proequidad, Departamento Nacional de Planeación, Bogota: Consejería presidencial para la política social and GTZ.

UNICEF (2006) *The State of the World's Children 2007: Women and Children - The Double Dividend of Gender Equality*, New York: UNICEF.

VeneKlasen, Lisa and Valerie Miller (2002) *A New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation,* Oklahoma City: World Neighbors.

NOTES

1 Il s'agit de l'un des objectifs du Plan stratégique d'Oxfam 2013-2019, un plan ambitieux qui place les droits des femmes au cœur de tout ce que nous faisons. L'objectif de changement en faveur de la justice entre les femmes et les hommes s'articule autour de deux priorités : les violences basées sur le genre et le leadership transformateur pour la justice entre les sexes et les droits des femmes. http://www.oxfam.org/fr/about/accountability/plan-strategique, p. 16.

2 Le présent guide s'appuie sur le travail considérable qu'Oxfam et ses partenaires ont déjà accompli en faveur de la justice entre les femmes et les hommes, de l'autonomisation des femmes et du leadership transformateur. Le personnel d'Oxfam peut consulter, en anglais, la Déclaration d'Oxfam International sur les approches transformatrices du leadership des femmes (2010) et la Synthèse des politiques d'Oxfam en matière de justice entre les femmes et les hommes (2011) (pour plus d'informations, voir la section « Ressources » du présent guide).

3 NDT : le texte original utilise le terme anglais « agency » défini comme la capacité d'agir de manière autonome et d'exercer son libre arbitre. Toute personne a la capacité innée de penser par elle-même. Nos choix et nos actions ne doivent pas nécessairement être déterminés ou limités par des structures, telles que la classe sociale, la religion ou le milieu (Barker 2005, p. 448).

4 Par redevabilité, on entend l'obligation de rendre des comptes.

5 Voir Anne-Marie Goetz 2007, p. 15-58.

6 C'est ce que l'on désigne par le terme « intersectionalité ». Pour une définition plus précise du terme et un exemple de son emploi dans le travail de promotion de la justice entre les femmes et les hommes, voir l'abécédaire d'AWID intitulé « L'intersectionalité : un outil pour la justice de genre et la justice économique ».

7 Les définitions des différentes expressions du pouvoir proviennent d'une communication personnelle avec Penny Plowman, septembre 2013. Pour de plus amples informations sur le pouvoir, voir la méthode du Power Cube mise au point par les membres de l'équipe Pouvoir, Participation et Changement social (PPSC) à l'IDS, en collaboration avec Just Associates.

8 Lao-Tseu, Tao Te Ching

9 UNICEF 2006, p. 52 et P. Norris et al. 2007.

10 C. Blondet 2005, p. 277, T. Mendelberg et al. 2013.

11 Srilatha Batliwala est une chercheuse réputée dans le domaine de l'égalité entre les sexes et du féminisme. Elle est actuellement universitaire associée de l'Association pour les droits de la femme et le développement (AWID).

12 Nous reconnaissons que beaucoup des principes mentionnés ici sont issus de la pensée et des théories féministes. Voir Batliwala 2010 ; L. VeneKlasen et V. Miller 2002 ; J. Rowlands 1997.

13 Rao et Kelleher 2005, p. 60, 65.

14 Voir par exemple A. Guedes, 2007.

15 J. Kloosterman et al. 2012, p. 536.

16 Dans cette analyse, il est toujours nécessaire de caractériser les femmes et les hommes dont il s'agit, en précisant la catégorie d'âge, la classe sociale ou caste et l'appartenance ethnique, par exemple.

17 On entend par « besoins concrets » des besoins essentiels et tangibles, tels que le logement, l'alimentation et l'eau. Quant aux « intérêts stratégiques », ils relèvent plutôt de l'ordre de l'idéologie et du non-matériel. Citons à titre d'exemple la possibilité de se réunir et de débattre de questions importantes dans la vie de tous les jours, l'accès à l'information (prix du marché, par exemple) ou à des formations, et la liberté de déplacement.

18 Le personnel d'Oxfam peut consulter (en anglais) l'outil dit des « douze cases » dans V. Groverman et J. Kloosterman 2010 https://sumus.oxfam.org/gender-justice-change-goal-group/documents/mainstreaming-gender-justice-approach-manual-support-ngos et Oxfam Canada 2013, p. 40. http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit_web-final_0.pdf

19 Cet atelier a eu lieu à Barcelone, les 21 et 22 janvier 2014. Le personnel d'Oxfam peut accéder au communiqué (en anglais) publié à l'issue de l'atelier :

20 https://sumus.oxfam.org/oxfam-intermonadtm-knowledge-corner-gender-justice/documents/communique-wtl-workshopoxfamintermon

21 D'autres ressources d'Oxfam Intermón portant sur la justice entre les femmes et les hommes sont également à la disposition du personnel Oxfam à l'adresse suivante : https://sumus.oxfam.org/oxfam-intermonadtm-knowledge-corner-gender-justice

22 Sexuality and Rights Institute, http://web.creaworld.org/home.asp

23 S. Batliwala 2012.

24 CREA 2010, Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud

25 WLP 2001, http://www.learningpartnership.org/ltc

26 Oxfam International 2010, « Statement on Oxfam's Support to a Transformative Approach to Women's Leadership », Oxford : Oxfam International.

27 Selon les propres termes de Carol Miller (Oxfam Canada) dans « Some notes on the evaluation question/method(s) for the OSP VAW Outcome », OC janvier 2014.

28 Source : Oxfam International, « Gender and feminist monitoring, evaluation, accountability and learning event. Articulation of feminist principles », Boston, 2013

29 Le personnel d'Oxfam peut consulter ces principes (en anglais) à l'adresse suivante : https://sumus.oxfam.org/gjmeal-event-4-6-june-2013-boston/core-information/feminist-meal-principles

30 Pour approfondir la réflexion et en savoir plus sur les enseignements tirés, voir Evallab (2013). Engendering Change Case Studies: Ethiopia. http://oxfam.ca/about/accountability-transparency ; Peer Associates (2013). Engender Change: Zimbabwe Case Study http://oxfam.ca/about/accountability-transparency ; Kloosterman et al. 2012; Benning et al. 2012.

31 AMAL signifie « espoir ». Il s'agit d'un programme plurinational de trois ans, financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA) et mis en œuvre par Oxfam et des organisations partenaires depuis 2012.

www.oxfam.org

PHOTOGRAPHIE DE COUVERTURE
La photo a été prise en Andhra Pradesh.
Feu M. Rajendra Shaw/Oxfam

Publié par Oxfam Grande-Bretagne pour Oxfam International sous le numéro ISBN 978-1-78077-598-2 mai 2014..
Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK

© Oxfam International May 2014.
First printed 2014.