

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL À L'APPUI DES DROITS DES FEMMES

CADRE PROGRAMMATIQUE GLOBAL D'OXFAM



OXFAM

INDEX

03	REMERCIEMENTS
04	RÉSUMÉ
05	INTRODUCTION
07	CONTEXTE EXTERNE POUR RENFORCER LE LTDF
09	LEÇONS APPRISSES ET VALEUR AJOUTÉE D'OXFAM
09	LEÇONS APPRISSES : APPROCHE PROGRAMMATIQUE
10	LEÇONS APPRISSES : STRATÉGIES ASSOCIÉES AUX PROGRAMMES
12	SUIVI, ÉVALUATION, RESPONSABILISATION ET APPRENTISSAGE (SERA)
13	THÉORIE DU CHANGEMENT & DISCOURS
16	I. DÉVELOPPER LES CONNAISSANCES INDIVIDUELLES ET DES PRATIQUES DE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL EN VUE D'UN IMPACT COLLECTIF
20	II. DÉVELOPPER LA DURABILITÉ DES ORGANISATIONS, RÉSEAUX ET PLATEFORMES DE DÉFENSE DES DROITS DES FEMMES
23	III. SOUTENIR LA COLLABORATION AFIN D'INFLUENCER LES NORMES SOCIALES, LES POLITIQUES ET LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION INFORMELS AINSI QUE LEUR MISE EN OEUVRE
27	IV. SOUTENIR LA COLLABORATION AFIN D'INFLUENCER LES INSTITUTIONS, LES POLITIQUES ET LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION FORMELLES AINSI QUE LEUR MISE EN OEUVRE
31	V. PROMOUVOIR LES INITIATIVES DE RESPONSABILISATION SOCIALE DANS TOUS LES QUATRE PILIERS LTDF
37	D'AUTRES ÉLÉMENTS CLÉS REQUIS POUR PROMOUVOIR LE LTDF
37	PARTENARIATS
37	ÉLABORER UN AGENDA STRATÉGIQUE SERA
39	UN SYSTÈME D'APPRENTISSAGE
39	HYPOTHÈSES ET RISQUES
41	GLOSSAIRE
44	NOTES



REMERCIEMENTS

Le groupe d'Oxfam consacré au Leadership Transformationnel à l'appui des Droits des Femmes, tient à remercier les précieux apports du grand nombre d'auteurs et collaborateurs qui ont permis l'élaboration et la finalisation du cadre du programme LTDF.

En premier lieu, nous adressons un très grand merci à nos consultants dans le domaine Sexospécificité et Vie Professionnelle : Shawna Wakefield – auteur principal, Michel Friedman et Sudarsana Kundu. Ils nous ont livré un premier texte passionnant – ancré dans une réflexion exhaustive, des entrevues et une recherche approfondie. Nous remercions également nos nombreux collègues et partenaires d'Oxfam travaillant dans différentes régions du monde (Amérique Latine, Asie du Sud, Afrique de l'Ouest), Oxfam Australie, les bureaux pays (Oxfam Liban, Jordanie, Irak, Tunisie, Mali, Bangladesh, Inde), et le Pôle Connaissances en Violence contre les Femmes et Filles, ainsi que nos collègues du Centre de Ressources et Formation pour Femmes Arabes en Tunisie, Red Afro, IMD Defensoras et JASS en Amérique Centrale qui nous ont aidé à valider la première version. Ce processus n'aurait pas été possible sans la direction de Belen Sobrino et Irene Muñoz qui se sont chargés des traductions pour les lecteurs français et espagnols ainsi que de la coordination du processus de validation. Nous remercions particulièrement Julie Diallo pour sa minutieuse revue de la version française.

Les révisions postérieures et l'élaboration d'aspects supplémentaires se sont faites grâce aux apports significatifs des membres du groupe de travail LTDF : Irene Muñoz, Emily Brown, Nicolette Matthijsen, Vicky Goodban, Alivelu Ramisetty, Esther Ekoue et Belen Sobrino. Merci également à Tanja van de Linde,

Joselyn Bigirwa, Julie Diallo, Gulru Dodkhudoeva, Mona Mehta et Amy Loper pour leur soutien des premiers temps et les idées fournies dans la phase initiale de conception, et à tous les collègues qui nous ont prêté main forte lors du design et de l'édition finale ainsi que pour la traduction des versions intégrales et abrégées.

Enfin, ce cadre n'existerait pas sans le financement d'Oxfam USA et Oxfam Novib, ou encore sans la direction (et la patience) de celles qui ont présidé les groupes LTDF, c'est-à-dire autant Alivelu Ramisetty qui a démarré le projet que Nicolette Matthijsen qui en a assuré la conduite d'une main assurée jusqu'à son heureuse conclusion.

Première version

Mai 2016

Deuxième version

Décembre 2016

Troisième version

Mars 2017

En cas de questions ou de requêtes, veuillez contacter :

Groupe LTDF

tlwrgroup@Oxfamunited.onmicrosoft.com



RÉSUMÉ

Par leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes, Oxfam entend "une approche et stratégie visant la justice sociale, remettant en cause et transformant les rapports de force et les structures (dans toutes leurs manifestations multiples), dans le but d'instaurer un environnement propice au leadership potentiel de personnes (finalité). Ce leadership incarne les principes et valeurs en matière de droits humains, d'égalité entre les sexes, de participation, consultation et respect de la dignité de tous et chacun. Le leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes se veut un guide (pour les hommes et les femmes) destiné à apporter un changement fondamental, qui cherche à rassembler les efforts collectivement en vue de changer les institutions inéquitables, qu'il s'agisse du foyer, de la communauté ou d'un niveau plus général (praxis)".

Pour simplifier, nous dirons que le leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes est un processus par lequel certaines personnes conjuguent leurs efforts en vue de transformer l'oppression systémique touchant les femmes, l'objectif final étant d'arriver à l'égalité entre les sexes et à l'exercice des droits des femmes¹.

Une série d'importants *principes* le différencie d'une grande partie du travail actuellement réalisé dans le domaine du développement ou du secteur privé en matière de leadership des femmes. *En premier lieu*, une approche LTDF défend l'idée que **tant les hommes que les femmes, issus de tous les milieux, peuvent prendre la tête de la défense ou lutter en faveur de la justice entre les sexes et des droits des femmes**, que ce soit à titre individuel ou au sein de leurs organisations et réseaux. Collaborer dans un esprit créatif avec différents alliés au sein et par-delà chaque secteur, veiller à l'intersectionnalité, de tels aspects se sont avérés *cruciaux* pour atteindre pleinement l'exercice des droits des femmes. *En second lieu*, le but ultime est clairement affiché : davantage d'activistes, de leaders et d'organisations collaborant explicitement **pour promouvoir la question des droits des femmes**. Notre priorité est ciblée sur la promotion des droits des femmes (plutôt que la question plus vaste de la justice sociale), car notre expérience nous a enseigné que, en présence d'une seule perspective de genre sans afficher la finalité explicite de l'égalité entre les sexes, les changements transformationnels sont *beaucoup plus* difficiles à concevoir ou à atteindre. *En outre*, une approche LTDF nous aide à faire mûrir notre accompagnement vers un **travail de responsabilisation et d'influence intelligent, sûr et efficace**. *Pour finir*, une approche LTDF contribue aussi à **repenser ce que l'on entend par "leadership"**, sachant que l'activisme et le leadership des femmes sont apparus et se sont consolidés dans de multiples endroits : à l'Église et dans les groupements d'épargne, en tant que premières

intervenantes dans les situations d'urgence, en matière d'activisme pour l'accès à la justice et les questions de changement climatique, au sein des comités et des réseaux, à la tête des communautés ou comme doyennes de paroisse, tout comme, avec une visibilité plus manifeste, dans les processus politiques officiels. Une approche LTDF nous incite à accorder une plus grande attention à la *qualité, égalité et inclusion* de notre pouvoir, de nos pratiques et partenariats dans chacun de ces différents espaces de leadership, conscients que la façon *dont* nous travaillons, est tout autant importante que *ce* que nous faisons.

L'objectif du Cadre Programmatique Global en matière de Leadership Transformationnel à l'appui des droits des femmes est que davantage de femmes puissent se prévaloir et exercer leurs droits politiques, économiques et sociaux grâce à l'application du Leadership Transformationnel à l'appui des droits des femmes. Selon Oxfam, cela va se produire grâce à l'engagement accru de particuliers, de la société civile, d'organisations du secteur privé et de gouvernements qui soutiennent le LTDF. Les programmes LTDF s'articuleront autour de quatre premières sphères de résultat auxquelles s'ajoute une cinquième sphère transversale portant sur la façon "COMMENT" nous travaillons, l'ensemble s'appuyant sur les cinq "piliers" du programme LTDF :

I. Développer les connaissances individuelles et des pratiques de leadership transformationnel en vue d'un impact collectif.

II. Développer la durabilité des organisations, réseaux et plateformes de défense des droits des femmes.

III. Soutenir la collaboration afin d'influencer les normes sociales et les processus de prise de décision informels.

IV. Soutenir la collaboration afin d'influencer les institutions, les politiques et les processus de prise de décision *formelles* ainsi que leur mise en œuvre.

Et se rapportant à ces quatre piliers du programme :

V. Promouvoir la responsabilisation sociale dans tous les piliers LTDF pour faire progresser les droits des femmes.

INTRODUCTION

Le groupe de travail d'Oxfam consacré au Leadership Transformationnel à l'appui des Droits des Femmes est fier de présenter un nouveau Cadre Programmatique Global. Ce cadre a été élaboré pour nous aider à réaliser notre ambition stratégique en matière de Leadership Transformationnel à l'appui des Droits des Femmes (LTDF).

Ce programme a été conçu pour fournir un accompagnement à nos collègues désirant incorporer les approches et principes LTDF dans les programmes et campagnes ou élaborer des programmes indépendants visant la Justice de Genre avec le LTDF à l'appui. Son intention n'est pas de devenir le "règlement" indiquant la façon dont Oxfam élabore ses programmes, et nous espérons au contraire qu'il s'avèrera un guide précieux et pratique stimulant collègues et partenaires cherchant à se lancer ou à perfectionner leur approche programmatique dans ce domaine important. La mise en exécution pourra adopter des formes très différentes selon les contextes très variés de nos interventions. Ce cadre nous rappelle l'engagement d'Oxfam à soutenir la participation, activisme et leadership des femmes dans *toutes* les sphères de leur vie, économique, sociale, légale, culturelle ou politique. Ce Cadre est par conséquent conçu pour être aussi utile et adaptable que possible à tout contexte local pour nos collègues travaillant à promouvoir le LTDF dans le cadre de chacun des Objectifs de Changement d'Oxfam : de nos interventions humanitaires, campagnes et programmation à long terme. Que nous travaillions depuis l'optique de la Citoyenneté Active, l'Autonomisation Active des Femmes, la Gouvernance, Résilience ou assistance et protection humanitaire, l'intégration du cadre du Leadership Transformationnel à l'appui des Droits des Femmes est essentielle dans tout le travail réalisé par Oxfam car elle tient compte explicitement et s'attaque aux barrières s'opposant à la participation et au leadership des femmes.

Les pages qui suivent vont expliquer avec clarté *en quoi consiste* le Leadership Transformationnel à l'appui des Droits des Femmes (LTDF), *pourquoi* Oxfam tient à le promouvoir, les *enseignements tirés* de sa mise en pratique jusqu'à ce jour, et introduiront une proposition de Théorie du Changement LTDF, des stratégies de programme et des questions orientées à tirer les enseignements, ainsi que cinq objectifs propositionnels de programme.

Le Cadre Programmatique Global LTDF a été élaboré par une équipe de consultants de *Gender at Work*² en collaboration avec les membres du groupe de travail LTDF d'Oxfam International³. Il puise dans l'enseignement accumulé au cours des années d'une programmation LTDF riche et diverse⁴ mise en œuvre avec nos partenaires

dans l'ensemble d'Oxfam, mettant à profit l'expérience résumée également dans le document "*TLWR Lessons Learned*"⁵ daté de 2015.

Quand et comment recourir au Cadre: ce cadre a pour but de livrer un élément de référence utile à des moments clés de la conception, revue et évaluation de programmes, campagnes et interventions humanitaires, et aussi s'agissant de renforcer notre propre pratique organisationnelle et de leadership. Ce cadre est conçu pour apporter un complément à l'approche d'Oxfam visant la parité hommes-femmes. Il nous offre des modes de pensées pratiques permettant de mieux comprendre COMMENT nous pouvons intégrer la dimension LTDF en vue de promouvoir l'égalité entre les sexes et de nouveaux styles de leadership dans tout ce que nous faisons. Les cinq piliers du LTDF sont en étroite interdépendance mais, ils sont susceptibles d'offrir à différentes équipes des mécanismes utiles à certains stades des cycles de planification et mise en œuvre. Travailler sur un ou deux des piliers peut nous aider à acquérir les compétences, la confiance et les partenariats nécessaires pour avancer dans ce domaine et intégrer avec le temps plus d'éléments transformationnels relevant des autres piliers.

Si vous cherchez des instructions pour intégrer le LTDF dans votre **gestion individuelle, de votre équipe et pratique de leadership**, alors les piliers 1, 2 et 5 devraient vous être d'une plus grande utilité. Le *Référentiel*⁶ d'Oxfam Canada "*The Power of Gender-Just Organizations*" fournit un ensemble pratique d'instruments et d'approches destinés à intégrer une pratique de leadership plus transformationnelle dans votre travail. La "*Leadership Development Pathway*" d'Oxfam International, en cours d'élaboration, adhère également et repose sur les principes et mise en pratique du LTDF pour montrer comment on cultive le leadership au sein d'une organisation.

Nos collègues cherchant des instructions pour insérer le LTDF dans **la mise en pratique organisationnelle d'Oxfam et celle de nos partenaires**, ou bien ceux voulant renforcer la justice entre les sexes en appelant au **rôle d'Oxfam en tant qu'organisateur de réunions et intermédiaire** dans différents secteurs, devraient trouver les piliers 2,3 et d'une utilité particulière. Le Référentiel mentionné plus haut "*The Power of Gender-Just Organizations*" ainsi que le document d'information récent en matière de recherche LTDF (*TLWR Research Backgrounder*)⁷ fournissent également une mine d'exemples pratiques.

À la recherche d'une orientation pour intégrer le LTDF dans vos **programmes**, ce sont alors les cinq piliers qui vous intéresseront. Le document d'Oxfam "*TLWR Program Learning paper*"⁸ daté de 2015 ainsi que le site Internet de [Raising Her Voice](#)⁹ regorgent aussi d'exemples de programmes LTDF mis à exécution. Pour nos collègues et partenaires humanitaires, le "*Gender Leadership in Humanitarian Action*" est une ressource complète en matière de travail transformationnel sur le genre et le LTDF dans les interventions d'urgence.

Ce Cadre Programmatique Global a aussi été soumis à un processus de validation de la part d'une série d'équipes tant pays que régionales ainsi que par d'autres parties prenantes clés internes et externes possédant une certaine expertise en LTDF, et, dorénavant, il est à la disposition de toute équipe Oxfam ou organisation partenaire désirant y recourir afin d'approfondir ses activités et sa réflexion en matière de LTDF. Nous serons par conséquent heureux de recevoir tout commentaire nous indiquant *comment* vous avez utilisé ce Cadre pour vous aider dans votre travail, et comment nous-mêmes, en tant que groupe de travail LTDF, pouvons le perfectionner *encore plus*.

Essentiellement, ce Cadre Programmatique Global est conçu pour être un document vivant : le groupe de travail LTDF va le revoir ainsi que son application, puis l'évaluer au bout d'environ un an afin de l'affiner compte tenu de l'expérience et des connaissances acquises lors de sa mise en pratique dans les programmes.

CONTEXTE EXTERNE POUR RENFORCER LE LTDF

Ce dont les défenseurs des droits des femmes sont conscients depuis des années est enfin largement reconnu dans la communauté du développement ; dans le monde entier, des mouvements autonomes de femmes ont joué un rôle crucial pour faire valoir les droits des femmes. C'est à eux que nous devons l'institutionnalisation au sein des normes internationales des idées, valeurs et principes féministes. Ces valeurs féministes reposent sur les prémisses selon lesquelles :

- Le privé est politique – des questions autrefois considérées d'ordre personnel (telles que la sexualité, la division du travail organisée selon les sexes à la maison, la violence domestique) sont politiques. C'est la société dans son ensemble qui sera à l'origine d'une transformation, et non pas l'individu. Les convictions et valeurs que nous voulons voir à l'œuvre en général doivent se refléter dans la manière dont nous vivons notre propre vie.
- La transformation sociale et la transformation individuelle sont interdépendantes.
- Il n'y a pas de justice sociale sans autonomisation des femmes.
- Les rapports de force inégaux entre hommes et femmes doivent être transformés – les femmes et les autres genres marginalisés, doivent être autonomisés.
- Toutes les formes d'exclusion et d'oppression (que ce soit en raison de l'âge, de l'orientation sexuelle, de la caste, de la classe, de l'identité, in/capacité physique ou mentale) sont liées entre elles et doivent faire l'objet d'une transformation.
- Le leadership transformationnel pour les droits des femmes ainsi que le changement transformationnel ne pourront avoir lieu sans impliquer et coopérer stratégiquement avec les hommes et les garçons.
- Les structures et processus de prise de décision doivent être démocratiques¹⁰.

Particulièrement, des actions collectives partant de revendications féministes telles que celles citées plus haut ont catalysé l'action gouvernementale à échelle mondiale et ont représenté un facteur décisif dans l'élaboration de politiques qui ont fait avancer les droits des femmes et en même temps fait évoluer les attitudes, croyances et normes sociales largement répandues. Une enquête portant sur 40 processus de paix depuis la fin de la Guerre Froide a révélé que, en présence de groupes de femmes à même d'exercer une forte influence sur les processus de négociations de paix, la probabilité d'arriver à un accord était beaucoup plus élevée que lorsque les groupes de femmes n'avaient qu'une faible influence ou aucune influence – à vrai dire, les négociations aboutissaient presque toujours dans ces cas-là et les résultats avaient de plus grandes chances d'être mis en œuvre¹¹. Toutefois, même dans les *organisations de la société civile*, on craint beaucoup que les normes de "l'industrie" du développement international n'aient empêché la mise en pratique du leadership transformationnel et la formation de mouvements en incitant à la réflexion à court terme dû à l'accent mis sur la planification à court terme des "projets". Le souci d'une stabilité organisationnelle, surtout parmi les organisations militant en faveur des droits de femmes, se fait plus pressant étant donné les financements incertains et plus restrictifs.

On reconnaît que des accomplissements tangibles sont redevables à une masse critique de femmes en position de *leadership politique*, de telles femmes ayant réussi à augmenter l'accès à des services tels que l'eau, l'éducation et les soins de santé pour les enfants. Dans la plupart des régions du monde, la proportion des sièges occupés par des femmes a doublé entre les années 2000 et 2014. Cependant, les femmes continuaient d'occuper seulement un siège sur cinq dans les chambres basses et hautes des organes législatifs, et les femmes restent confrontées à des obstacles significatifs sur leur lieu de travail et dans les instances de prise de décision. À tous les niveaux, les institutions politiques affichent souvent des normes patriarcales profondément ancrées et sont dominées par des hommes. Certes, certaines femmes défient ces normes et défendent les droits des femmes, mais plus généralement, les femmes se plient aux normes masculines¹² et tâchent d'y correspondre. Par ailleurs, les femmes élues ne vont pas automatiquement partager ou se mettre au service des intérêts des autres femmes. Les préjugés sexistes contre les femmes en position de leadership, ainsi en tant que représentante politique, affectent directement

leurs capacités à exercer leurs fonctions¹³. Ces préjugés peuvent apparaître sous différentes formes qui vont de l'exclusion intentionnelle à des attitudes moins apparentes, ainsi le fait de ne pas concevoir qu'une femme puisse être leader ou bien d'assigner les rôles et les responsabilités en fonction des normes établies gouvernant les sexes et non pas des compétences et capacités individuelles, ce qui est aussi dû à l'absence de femmes leader offrant des précédents exemplaires. À l'exception peut-être des systèmes où les décisions sont prises par consensus, la légitimité et l'autorité des femmes déléguées en tant que leaders sont souvent discréditées par des normes sous-estimant leur participation¹⁴.

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies enjoignent les États à "*garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique*". Les défenseurs des droits des femmes et de l'égalité entre les sexes s'engagent à évaluer et fournir des ressources adéquates aux politiques, stratégies et programmes nationaux promouvant l'égalité entre les sexes dans tous les secteurs de dépenses publiques en rapport avec les ODD. Ils insistent sur l'importance des partenariats multilatéraux pour garantir des moyens adéquats aux organisations et institutions de droits des femmes, à tous leurs niveaux, dans le but de faire avancer l'égalité entre les sexes, l'autonomisation des femmes, ainsi que les droits des femmes et des filles¹⁵.

Ces accords pourraient s'avérer de précieux facteurs stimulant l'ensemble de la communauté du développement. Mais que faudra-t-il pour que de tels accords soient mis en œuvre et promeuvent la transformation plutôt que le statu quo ? Tant dans les sphères formelles qu'informelles, il reste encore énormément à faire pour instaurer un leadership ouvrant la voie à la transformation collective et personnelle, s'affrontant activement aux inégalités de domination et proposant des alternatives. Un soutien plus fort est nécessaire au leadership transformationnel animé par une intention active de faire avancer les droits des femmes, compte tenu également de la compréhension des *contextes et processus* dans le cadre desquels naît le leadership et en renforçant les environnements propices à la réussite de ce genre de leadership dans un large éventail d'institutions, de secteurs et auprès d'acteurs clés¹⁶. Il nous sera ensuite sans doute possible d'étudier les possibilités d'approfondir et d'accélérer le rythme de changement en matière de droits des femmes et, au bout du compte, de droits de tous ceux qui sont marginalisés et opprimés en raison de leur identité sociale.

Le travail sur le LTDF réalisé par Oxfam en collaboration avec des partenaires issus de la confédération toute entière nous a livré de riches enseignements sur les questions à savoir QUELS principes et pratiques sont requis et COMMENT les appliquer pour aboutir à une planification LTDF efficace. Il s'agit entre autres des éléments suivants :

- LTDF vise fondamentalement à promouvoir un programme en faveur des droits des femmes – en vue d'un changement transformationnel pour arriver à l'équité entre les sexes. Cela va plus loin que de vouloir atteindre *un certain nombre* de femmes en position de direction et de pouvoir, il s'agit de renforcer la *qualité* et l'intention animant ce leadership.
- Cela signifie un soutien appuyé au leadership *collectif* promouvant les droits des femmes – afin d'aboutir à une influence plus sûre et efficace au sein des mouvements de femmes et auprès de leurs alliés dans d'autres secteurs cruciaux.
- Au niveau individuel, il est nécessaire de soutenir le développement des compétences techniques et d'influence des femmes leaders, leurs facultés de négociation et de recherche de consensus, en mettant à profit les meilleurs éléments de notre analyse de la gouvernance ainsi que de nos techniques et stratégies en faveur du changement transformationnel.
- Cela signifie également se pencher nouvellement sur la politique et la pratique du pouvoir – repenser le leadership, modeler et soutenir des styles de leadership plus égalitaires et inclusifs en tant qu'individu, mouvement ou organisation – Oxfam et nos partenaires inclus.
- Mais dans le LTDF, il s'agit aussi d'impliquer plus effectivement le sexe masculin à titre de partenaire et de leader en matière de droits des femmes.
- Et finalement nous savons que tout cela restera impossible sans la transformation des institutions et systèmes politiques, économiques et sociaux dans lesquels nous travaillons, si nous ne créons pas l'environnement propice nécessaire à la réalisation et l'épanouissement de l'égalité des genres et des droits des femmes.

LEÇONS APPRISSES ET VALEUR AJOUTÉE D'OXFAM

Tant au niveau de son objectif de changement visant l'Équité entre les Sexes, centré sur l'avancement des droits des femmes, que de tous ses autres objectifs de changement en matière de droits, Oxfam a pour priorité de contribuer à renforcer les capacités des organisations de gens défavorisés, en prêtant une attention particulière au leadership des femmes ainsi qu'aux attitudes et croyances attachées au genre. De telles organisations travaillent sur toute une série de questions allant de la justice économique à la violence faites aux femmes ou à une réponse humanitaire et à la citoyenneté active. Concernant ses objectifs complémentaires touchant la citoyenneté active et l'équité de genres, Oxfam encourage les femmes, les jeunes, les peuples autochtones et autres groupes marginalisés objet de discrimination à prendre part et exercer leur influence dans les processus de prise de décision affectant leur vie, à aspirer à un leadership politique, à aider les femmes à occuper des positions clés de pouvoir et d'influence, tant au sein des communautés que des organisations, en apportant un leadership transformationnel soutenant les droits des femmes. L'engagement d'Oxfam vise à voir davantage de femmes et d'hommes, sociétés civiles et organisations du secteur privé, et aussi des gouvernements s'impliquant activement pour faire progresser le leadership féminin, les droits des femmes, l'équité entre les sexes et éliminer la violence envers les femmes, ce qui nécessite des stratégies destinées à propager le LTDF en tant qu'instrument essentiel pour arriver, entre autres objectifs, à la justice de genre.

Depuis que, en 2008, la confédération s'est fixé la justice de genre comme objectif de changement, Oxfam consacre plus explicitement son attention sur les capacités de leadership à acquérir et sur les actions collectives d'échelle se basant sur beaucoup de valeurs et principes énoncés plus haut. Ainsi, au niveau individuel et de la communauté, Oxfam a accompagné la formation du leadership de femmes locales grâce à 'Raising her Voice', [*Elle élève la Voix*], un programme abondamment documenté appliqué dans 17 pays, qui, outre le leadership politique des femmes, a produit des résultats considérables en s'attachant à la transformation collective et personnelle à partir de son ancrage dans chaque contexte particulier de façon à promouvoir des coalitions innovantes établissant des environnements propices à la réussite d'un leadership féminin. Au niveau de l'organisation, le 'Programme Engendrer le Changement' d'Oxfam a soutenu le développement de capacités d'organisations égalitaires entre les sexes en Amérique Centrale et à Cuba, dans la Corne de l'Afrique, en Afrique de l'Est et en

Afrique australe. Le programme a démontré que les organisations animées de la justice de genre sont plus performantes et ont une programmation plus effective dès qu'elles se consacrent à produire des leaders communautaires féminins et des femmes capables, en s'efforçant de comprendre le contexte dans lequel elles travaillent, y compris les possibilités de collaboration, ainsi qu'en s'impliquant dans la réflexion et dans un apprentissage interne et externe¹⁷.

Ce Cadre Programmatique Global s'appuie sur les leçons apprises à partir des approches et stratégies propres au programme d'Oxfam pour faire progresser le leadership des femmes dans la défense des droits des femmes et aussi sur celles d'autres organisations à la pointe dans ce domaine¹⁸.

1. LEÇONS APPRISSES: APPROCHE PROGRAMMATIQUE

- Une approche double permettant une plus grande ampleur et profondeur :** Soutenir les organisations autonomes de femmes – une dimension que l'on sait importante dans le cadre de l'élaboration d'un programme plus transformationnel – et en même temps aider les femmes à exercer une plus grande influence dans les institutions établies ainsi que les hommes à agir en faveur des droits des femmes, tout est nécessaire.
- Une conception de programme facilement adaptable, flexible et capable d'assimiler ses acquis est importante :** le terrain de transformation est un lieu de changement complexe qui requiert souvent davantage l'expérimentation et l'innovation qu'une approche toute faite applicable pour tous. Que ce soit une approche programmatique ou une stratégie, il importe de conserver une flexibilité permettant de s'adapter en temps réel aux enjeux actuels et aux changements de contexte, étant donné particulièrement que de nombreux partenaires d'Oxfam travaillent dans des états fragiles ou des contextes touchés par les conflits. Il importe cependant de ne pas perdre de vue le travail à plus long terme, peut-être moins attrayant mais *crucial* des organisations des droits des femmes pour former et accompagner hommes et femmes dans la revendication de leurs droits ainsi que de comprendre et de réagir face aux enjeux structurels et pratiques de justice de genre qui ont un impact sur leurs vies quotidiennes.

- **Des fonds flexibles et 'd'innovation' devraient être considérés** : Pour les organisations, un financement destiné à expérimenter représente un excellent moyen d'injecter les fonds flexibles si nécessaires, surtout concernant les organisations de droits des femmes. C'est bien un défi étant donné le climat actuel de diminution des fonds illimités, mais on a constaté que cela produisait des résultats considérables.
- **Les dispositions au niveau de la gestion doivent refléter la nature transformative du changement** : Remettre en question les pratiques de gestion courantes, les rapports hiérarchiques ainsi que les styles de leadership traditionnels privilégiant le contrôle et les résultats tangibles – même au sein des organisations pour les droits des femmes – est une pratique permanente d'importance. Cela demande d'expérimenter, d'accepter de nouvelles formes de penser, être et faire, et aussi de nouvelles façons d'aborder les conflits et les revers.
- **Utiliser le leadership comme point d'entrée aide à surmonter les cloisonnements au sein du développement** : au-delà de l'étroite vision sectorielle, la concentration sur le leadership aide à dépasser des cloisonnements manifestes dans une grande partie du travail sur le genre notamment parce qu'il est souvent impulsé par des organisations de droit des femmes adoptant une approche plus holistique en matière d'égalité entre les sexes.
- **Des débouchés économiques peuvent renforcer les résultats en matière de leadership** : Parallèlement au renforcement du développement du leadership transformationnel, il peut s'avérer important de prévoir des activités rémunératrices parmi les objectifs visant les femmes. Cela fait aussi partie de l'aspect 'rencontrer les gens là où ils en sont' en travaillant sur le développement personnel (et satisfaisant les besoins de base) afin d'œuvrer à un changement plus systémique.
- **Valeur Ajoutée** : dans ce Cadre Programmatique Global, Oxfam disposera de plusieurs façons de mettre à profit ses programmes existants et ses points forts pour bénéficier des leçons apprises et de l'expérience accumulée dans ses programmes.

B. Action et enseignement mutuel entre pairs

- **Prévoir un espace pour approfondir la conscience féministe est à la base du travail** : l'approche "réductrice et instrumentale" du renforcement du leadership féminin peut être surmontée en offrant des espaces de réflexion en vue d'un apprentissage individuel et collectif ancré dans les pratiques et les valeurs féministes transnationales.
- **Traduire les principes du leadership transformationnel en action, requiert une certaine pratique** :
 - Il n'y a pas un modèle ou une boîte à outils valable pour tous pour illustrer comment renforcer le leadership transformationnel, mais au contraire un grand nombre de pratiques documentées pour forger le propos et les valeurs féministes à partir du leadership pour les droits des femmes. Un état d'esprit prêt à apprendre aidera à leur mise en perspective.
 - **Réflexion et acquisition de connaissances** : Oxfam contribue aux connaissances en matière de genre et de développement depuis des décennies. Les Pôles de Connaissances d'Oxfam centrés sur la Citoyenneté Active, l'Autonomisation Économique des Femmes dans l'Agriculture et la Violence faites aux Femmes, peuvent contribuer à de nouveaux modes de pensée sur le terrain en mettant en rapport le leadership pour les droits des femmes et d'autres résultats de développement.
 - **Le développement du leadership pour les femmes ne doit pas cesser une fois qu'elles ont atteint des postes de décisions** : continuer à prêter soutien aux femmes une fois qu'elles ont pénétré la sphère politique formelle, afin qu'elles restent en rapport avec leurs alliés de la société civile et obtiennent ainsi de meilleurs résultats dans leur travail politique : il s'agit d'un aspect essentiel

2. LEÇONS APPRISSES: STRATÉGIES ASSOCIÉES AUX PROGRAMMES

A. Financement et renforcement des capacités institutionnelles

- **Renforcement des capacités et soutien organisationnel** : dans de nombreux endroits, Oxfam s'emploie à renforcer les capacités des organisations partenaires en matière d'analyse et de stratégies sexospécifiques. La rétro-alimentation fournie grâce à une enquête de satisfaction auprès des partenaires a mis en lumière que "Oxfam devrait augmenter le soutien qu'elle apporte aux programmes de développement du leadership des femmes ainsi que le financement des programmes et projets en faveur de l'égalité entre les sexes"¹⁹. Le développement des capacités est particulièrement crucial au niveau du terrain.
- **Une transformation en profondeur demande du temps** : les horizons de financement se bornant au court terme sont à l'origine d'approches prévoyant des projets de renforcement de leadership qui, généralement, sont à l'opposé de la connaissance des catégories de démarches requises et du temps nécessaire pour accompagner un changement transformationnel chez les individus et dans les groupes. Au moins trois à cinq ans semblent nécessaires pour voir des changements apparaître et s'ancrent dans les pratiques.

toutefois non mis à disposition. Il est nécessaire de continuer d'offrir des chances d'apprendre dans le cadre du développement du leadership, compte-tenu surtout de l'évolution des demandes à laquelle les femmes leaders doivent faire face.

- **Échange de connaissances** : Oxfam a établi les principes féministes de Suivi, Évaluation, Responsabilisation et Apprentissage (SERA), et dans la pratique cela signifie que nous sommes en bonne position pour offrir une compréhension en profondeur sur la façon dont le changement transformationnel peut être mesuré et son impact mis en évidence afin d'augmenter la visibilité des résultats du développement du leadership et du pouvoir collectif des femmes.

C. Réseautage, collaboration et formation de coalitions

- **La collaboration est une importante stratégie insuffisamment dotée en ressources** : Très peu d'attention a été accordée au renforcement des compétences requises pour assurer un travail de collaboration entre les personnes des différentes organisations de droits des femmes et parmi ces organisations entre elles. Il est important de concevoir des approches offrant des occasions permanentes d'établir des rapports de confiance, un état d'esprit d'ouverture aux autres et d'apprentissage continu en tant que dimension du travail au sein des organisations, des réseaux et, avec le temps, des mouvements en défense des droits des femmes.
- **Pouvoir fédérateur** : Dans de nombreux endroits, Oxfam a joué un rôle important dans la construction de larges alliances en créant des espaces destinés au réseautage, débat et influence, et en soutenant les mouvements sociaux dans un grand éventail de secteurs afin d'élaborer des agendas communs et des actions collectives à niveau local, national, régional et global. Nos partenaires souhaiteraient qu'Oxfam augmente le soutien qu'elle apporte à la construction d'alliances avec d'autres organisations nationales et qu'Oxfam accorde un plus grand financement aux activités de lobbying et de plaidoyer²⁰.
- **Influencer d'autres donateurs et ONGs** : De par son nom, son profil et sa renommée entre les donateurs et les ONG, Oxfam possède le pouvoir d'influencer les donateurs pour qu'ils apportent un plus grand soutien en faveur de l'organisation des droits des femmes en général et du LTDF en particulier. Une stratégie consisterait à ce qu'Oxfam concourt à d'importants pots de financement pouvant être réassignés à des organisations de droits de femmes et à une programmation destinée à soutenir les buts transformationnels à plus long terme. Une autre serait qu'Oxfam conçoive des démarches plus égalitaires de produire un travail essentiel au sein d'un secteur plus large, ce qu'elle a réussi en introduisant l'équilibre entre les sexes dans les équipes de front en matière de

distribution alimentaire au Soudan du Sud, ce qui a eu un impact positif *immédiat* sur le nombre de femmes que l'aide alimentaire pouvait atteindre.

- **Ampleur et portée** : Les activités d'Oxfam englobent l'aspect humanitaire, le développement et les campagnes, ce qui dote l'organisation de la faculté de développer une conscience collective concernant l'importance du leadership transformationnel pour faire progresser les droits des femmes, que ce soit relatif à aux efforts pour mettre un terme à la violence envers les femmes, donner accès aux services de base, assurer le droit de faire entendre sa voix, veiller à la sécurité et dignité dans les crises humanitaires ou la justice alimentaire.

D. Plaidoyer et initiatives de responsabilisation sociale

- **Engagement en matière d'intersectionnalité²¹** : Toutes les sortes de discrimination et de marginalisation doivent être prises en compte dans les analyses de pouvoir et les approches transformationnelles, et non uniquement celles fondées sur le sexe. Il importe d'explicitier des stratégies spécifiques afin de construire le leadership transformationnel parmi, par exemple, les jeunes femmes, les minorités raciales et ethniques, et les personnes LGBTI.
- **La dynamique de la vie du foyer influence le leadership** : Il est évident qu'on devrait se préoccuper beaucoup plus des rapports entre les sexes *au sein* du foyer dès lors qu'on se consacre à l'aspect de 'l'engagement politique des femmes' du LTDF.
- **Une avancée significative doit être atteinte** : Il serait irréaliste d'attendre que, dans n'importe quelle organisation ou société, tout le monde internalise les valeurs en rapport avec le LTDF, même parmi les organisations axées sur les valeurs. Il est cependant important d'obtenir une masse critique engagée à traduire ces valeurs en action. Des stratégies sont importantes pour toucher les gens là où ils en sont et les stimule à opérer un changement en profondeur en vue d'un impact collectif.
- **Impliquer et assurer la jonction stratégique avec le sexe masculin** : Si l'on veut atteindre la justice de genre, les hommes doivent faire partie de la solution. Pour le LTDF, il est essentiel d'impliquer les hommes et les garçons alors qu'ils sont imbriqués dans les structures, normes et rapports sexuels.
- **Impliquer et travailler stratégiquement avec les jeunes** : Dans presque toutes les sociétés, les jeunes, qu'ils soient hommes ou femmes, sont généralement plus ouverts au changement et aussi à opter des rôles de leadership transformationnel.

3. SUIVI, ÉVALUATION, RESPONSABILISATION ET APPRENTISSAGE (SERA)

“Le changement transformationnel est un changement pérenne, systémique et durable qui fait bouger les structures, cultures et institutions maintenant le statu quo des inégalités et injustice”

Cadre Programmatique d'Oxfam

Oxfam veut contribuer à un changement transformationnel en offrant un soutien aux personnes et communautés en vue d'une remise en cause irréversible et équitable du pouvoir ainsi que de faire valoir les droits des femmes. Notre engagement pour la transformation s'exprime entre autres dans nos efforts plaçant les droits des femmes au cœur de toutes nos actions. Il s'agit d'un aspect central de notre approche fondée sur les droits au développement et nourrie de féminisme. Cela signifie que les approches SERA doivent faire apparaître les contributions d'Oxfam à l'évolution en cours et comment cette évolution s'est produite. Ainsi dans le cadre du LTDF, les approches et systèmes SERA doivent contester les structures de pouvoir existantes, nous permettre d'apprendre tant de nos erreurs que de nos accomplissements, remettre en questions les présupposés sous-jacents et s'interroger sur le 'pourquoi' des changements opérés.

LE CHANGEMENT TRANSFORMATIONNEL IMPLIQUE DES RISQUES PLUS GRANDS : LTDF ET VIOLENCE CONTRE LES DÉFENSEURS DES DROITS HUMAINS DES FEMMES

La prévalence de la culture patriarcale, si prédominante en Amérique Latine, fait que les défenseurs des droits humains des femmes sont exposés à des risques et agressions particulières car leurs activités les obligent à remettre en cause certaines normes culturelles, religieuses et sociales.

Les types d'agressions les plus fréquentes contre les défenseurs des droits des femmes sont l'intimidation et le harcèlement psychologique (21%), les menaces et ultimatums (16%), diffamation et campagnes de dénigrement (9%), recours excessif à la force (6%), criminalisation et détention illégale (8%). Les défenseurs des droits humains des femmes qui ont été victimes du plus grand nombre d'agressions étaient ceux qui cherchaient à protéger terrains et territoires, suivis de ceux prêtant assistance aux victimes de violence sexiste.

"Risques pris quand on défend les droits humains", Oxfam Octobre 2016.

En matière de droits des femmes, ce genre de changement transformationnel est complexe. Il est imprévisible et peut se produire de différentes façons. Tel que dans les différentes formes de changement social complexe, généralement les changements au niveau des rapports entre les sexes ne sont pas linéaires et sont multidimensionnels. Ce qui marche dans un certain contexte peut avoir un effet complètement différent dans un autre. Le changement aussi peut s'avérer imprévisible. Une hypothèse portant sur les résultats escomptés d'une intervention s'élabore à partir d'une solide compréhension d'un contexte et d'une communauté donnée, mais il est rare que des résultats exacts puissent être pronostiqués. Par ailleurs, des changements apparemment positifs au début peuvent être amenés à se dégrader rapidement. Une victoire âprement gagnée par les membres de la communauté en défense des droits fonciers des femmes peut dégénérer en revers contre les activistes ou bien sembler à l'origine d'une recrudescence de violence envers les femmes. De tels incidents sont fréquents en présence de processus de changement social et les systèmes SERA doivent s'efforcer de les refléter pour contribuer à faire apparaître tant les progrès et accomplissements que les impacts négatifs, les résistances, les réactions et les séquelles imprévues.

Afin de mieux orienter SERA et LTDF et d'expliquer où et comment le changement s'opère, des questions- type SERA sont suggérées sur des périodes à court, moyen et long terme. La liste n'est pas exhaustive mais vise à fournir des pistes.

THÉORIE DU CHANGEMENT & DISCOURS

La théorie du changement d'Oxfam et le modèle logique concernant le leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes (voir page 13) se fondent sur l'expérience et les convictions fondamentales que soutenir un changement transformationnel dans la vie des femmes et des hommes implique la remise en cause de rapports de force inégaux selon le sexe ou autres identités. Oxfam estime qu'un changement transformationnel se produira grâce à une interaction entre citoyens actifs et des États qui leur rendent des comptes, grâce à une nouvelle distribution du pouvoir dans la société, des alliances tant verticales qu'horizontales entre organisations, ainsi qu'une base solide de preuves pour étayer la cause en faveur du changement.

La justice de genre représente un objectif fondamental dans la théorie du changement d'Oxfam, et développer le LTDF à tous les niveaux (personnel, interpersonnel, organisationnel, au niveau des mouvements et de la société au sens large) est une stratégie et approche fondamentale pour son accomplissement. Oxfam veut promouvoir l'emprise des femmes et le leadership transformationnel dans l'ensemble de son travail²². Cette détermination s'ancre dans la conscience que les droits des femmes seront le mieux réalisés par l'action et pouvoir des femmes elles-mêmes, tant à échelle individuelle que collective, outre la mobilisation d'autres facteurs. C'est dans ce but qu'Oxfam accorde une importance particulière à contribuer à renforcer les capacités et le leadership des organisations de droits de femmes.

Il n'existe pas une approche unique en vue d'un changement aussi complexe, et beaucoup reste encore à comprendre pour savoir comment, même dans les organisations de défense des droits des femmes elles-mêmes, les pratiques LTDF peuvent être encore plus approfondies. Des connaissances font encore défaut pour déterminer dans quelle mesure le leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes, dans différents contextes, peut se laisser intégrer au sein des structures et pratiques des organisations établies, les mouvements qu'elles soutiennent, ainsi que les institutions politiques. À ce titre le Cadre Programmatique Global fondé sur la "théorie du changement" est agencé à partir d'une série d'hypothèses sur des questions clés que se posent Oxfam et ses partenaires sur la manière de réaliser les droits sociaux, économiques et politiques des femmes ainsi que le rôle du leadership transformationnel en vue d'y parvenir. Cette approche est orientée selon les principes féministes de Suivi, Évaluation, Responsabilisation et Apprentissage

(SERA) ainsi qu'une nouvelle théorie de l'apprentissage²³. Les questions relatives à SERA sont intégrées dans chacun des domaines de résultats du programme, et une approche SERA figure en fin de document.

Le but proposé est que ce Cadre Programmatique Global et ses questions permettant de tirer des enseignements servent à livrer des instructions et à orienter les programmes pays lors des étapes de démarrage consacrées à la conception du programme et de sa mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, et s'agissant de tirer des leçons de telles initiatives. Ce cadre évoluera progressivement selon un processus d'interaction avec les programmes pays et les partenaires à mesure que les initiatives du programme seront déterminées, conçues et mises en œuvre. Il convient de souligner que l'ensemble de ce travail est réalisé dans l'intention de contribuer à l'objectif global d'Oxfam de justice entre les femmes et les hommes : "Davantage de femmes pauvres et marginalisées revendiqueront et feront progresser leurs droits en conséquence de l'engagement et du leadership de femmes et de leurs organisations, et l'acceptabilité sociale de la violence envers les femmes ainsi que sa prévalence baisseront significativement."

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL À L'APPUI DES DROITS DES FEMMES CADRE PROGRAMMATIQUE GLOBAL

Objectif du Cadre Programmatique Global : Meilleure compréhension et mise en pratique du leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes dans les programmes Oxfam au sein de la confédération toute entière.

Hypothèse programmatique:

- Une meilleure compréhension et mise en pratique du leadership transformationnel contribuera à réaliser les droits économiques, politiques, sociaux et culturels des femmes dans l'ensemble du travail d'Oxfam.

Question guidant l'apprentissage:

- Partant de ce que nous savons déjà, que faudra-t-il pour approfondir la compréhension et amplifier la mise en pratique du leadership transformationnel pour faire avancer les droits économiques, politiques et sociaux des femmes dans l'ensemble de la confédération Oxfam?

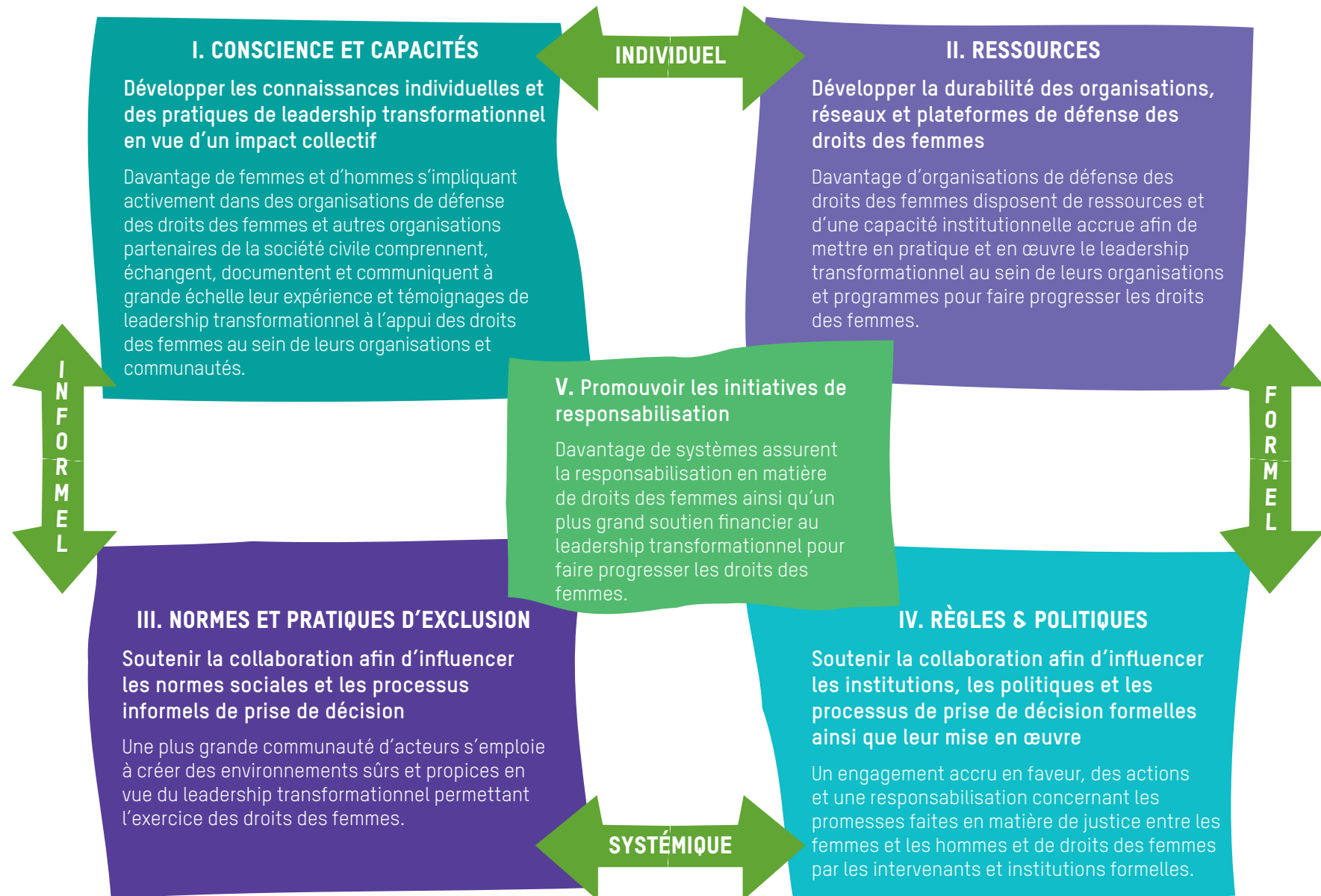
Ces hypothèses seront sondées à partir de différentes combinaisons des piliers programmatiques suivants selon le contexte:

- I. Développer les connaissances individuelles et des pratiques de leadership transformationnel en vue d'un impact collectif.
- II. Développer la durabilité des organisations, réseaux et plateformes de défense des droits des femmes.
- III. Soutenir la collaboration afin d'influencer les normes sociales, les politiques et les processus de prise de décision *informels* ainsi que leur mise en œuvre.
- IV. Soutenir la collaboration afin d'influencer les institutions, les politiques et les processus de prise de décision *formelles* ainsi que leur mise en œuvre..

Concernant les quatre piliers indiqués plus haut:

- V. Promouvoir la responsabilisation dans tout le travail LTDF pour faire progresser les droits des femmes.

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL À L'APPUI DES DROITS DES FEMMES: QU'EST-CE QUI DOIT CHANGER ET OÙ?



I. DÉVELOPPER LES CONNAISSANCES INDIVIDUELLES ET DES PRATIQUES DE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL EN VUE D'UN IMPACT COLLECTIF



Louise Nyiranozi, 42 ans, est le président du comité d'hygiène et membre du forum de femmes.
Photo: Eleanor Farmer / Oxfam

I. DÉVELOPPER LES CONNAISSANCES INDIVIDUELLES ET DES PRATIQUES DE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL EN VUE D'UN IMPACT COLLECTIF

Trop souvent, les programmes pour développer le leadership se concentrent sur des cours de formation à court terme ou ponctuels sans envisager des résultats durables. Ils négligent de tenir compte des dynamiques de pouvoir en place dans lesquelles le leadership s'insère ; ils ne parviennent pas à enclencher de profonds processus de transformation à long terme, voire donne un soutien prolongé à ceux s'accaparant les positions de pouvoir (ainsi les charges publiques). A partir de ce Cadre Programmatique Global, Oxfam va profiter de son soutien donné aux organisations partenaires travaillant déjà (ou disposé à travailler) de façon continue au renforcement de la conscience des personnes, de leurs connaissances et capacités à appliquer les valeurs féministes au sein de leur organisation en vue d'un impact collectif sur les droits des femmes.

DÉVELOPPER LES CONNAISSANCES INDIVIDUELLES – GUATEMALA

"Nous avons besoin d'une éducation politique. Sinon, quand on arrive enfin à dialoguer et qu'ils commencent à nous parler de choses comme les budgets municipaux, c'est pour nous comme si on devait sauter d'un avion sans parachute. S'ils parlent d'infrastructure, je dois m'y connaître en infrastructure, s'ils parlent de droits territoriaux, je dois m'y connaître en matière de droits territoriaux."

Conformément à notre objectif de changement "Le Droit de se Faire Entendre", le travail LTDF s'emploie à accompagner l'incorporation de nos meilleures compétences acquises en matière de gouvernance dans les approches et stratégies adoptées par les activistes et les leaders qui défendent les droits des femmes. Entre autres, cela signifie aider les femmes leaders à développer des compétences techniques spécialisées – ainsi en matière de résolution de conflits, négociations, recherche de consensus et outils

de responsabilisation sociale – indispensables pour naviguer dans les sphères de pouvoir et exercer une influence plus efficace (Pour plus de détails, voir Section 5).

Certaines organisations estiment qu'il faut au moins trois ans pour intégrer complètement les pratiques du leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes. Cela signifie s'impliquer dans un processus continu (incluant formation, accompagnement, enseignement mutuel ou mentorat pour les personnes et les groupes) afin de développer une conscience de soi et une confiance en soi, la connaissance des droits et une analyse du pouvoir. Cela signifie également rechercher des façons adéquates et sécurisées de soutenir les activistes et leaders féminins ainsi que les personnes qui les soutiennent pour que tous puissent se responsabiliser

personnellement et mutuellement concernant leurs principes, politiques et pratiques LTDF. Selon les différents contextes, les types d'organisation ainsi que leur niveau d'engagement envers le LTDF, ces processus peuvent prendre plus de temps.

Les principes indiqués concernant **une plus forte responsabilisation organisationnelle** sur la façon COMMENT nous mettons à exécution notre activisme et leadership LTDF s'appliquent tout autant à ce second pilier. Se soucier davantage de la *qualité et inclusion* de l'activisme et du leadership de chaque femme individuelle et de leurs alliés masculins – de la *mise en pratique* de leur propre pouvoir – représente un aspect essentiel de l'approche LTDF qui s'avérera décisif pour un activisme et un leadership efficace et durable à l'appui des droits des femmes. La capacité des activistes LTDF de "passer de la parole aux actes" et d'en inspirer d'autres par l'exemple vécu de leur approche différente et de la qualité du leadership transformationnel est un trait décisif de la manière dont les différents leaders pourront rallier d'autres personnes à leur cause et produire un plus grand impact et action collective. Cependant, cela suppose notre faculté de remettre en cause et de changer, sans prendre de risque mais efficacement, le leadership tel qu'il est pratiqué – par nos collègues, pairs et activistes LTDF et les personnes dans d'autres secteurs ayant des difficultés significatives à valoriser et adopter des perspectives diverses et différentes. Au niveau de la vie personnelle et professionnelle des leaders LTDF aussi, il s'agit de les aider à comprendre, faire apparaître et remettre en cause les barrières faisant obstacle à leur activisme et leadership.

CHANGEMENTS À NIVEAU INDIVIDUEL EN VUE D'UN IMPACT COLLECTIF – NÉPAL

"Il y a quelques années quand j'allais dans ces villages, les femmes avaient l'habitude de couvrir leur visage quand je leur demandais de dire quelque chose. Maintenant, en l'espace d'une année ou deux, les choses ont complètement changé. Aujourd'hui, j'ai intérêt à être bien préparé avant de tenir une session de discussion avec elles.."

Secrétaire du Comité de Développement Villageois, Népal

Cela signifie également responsabiliser nos alliés des OSC au sein des organisations, réseaux et plateformes partenaires, à titre individuel et collectif, en fonction de leur mode de pensée, politiques et actions chaque fois que ceux-ci viennent contredire ou saper les principes et la mise en pratique LTDF.

L'hypothèse assume que:

Si Oxfam développe les connaissances individuelles et les pratiques du leadership transformationnel en vue d'un impact collectif sur les droits des femmes

Nous obtiendrons en conséquence le résultat suivant:

D'avantage d'hommes et de femmes engagés dans les organisations défendant les droits des femmes et autres partenaires OSC comprendront, partageront, documenteront et communiqueront largement leur expérience et témoignage concernant le leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes au sein de leurs organisations et communautés.

Étant donné que nous avons mis en place et facilité les stratégies suivantes:

- Actions et processus d'enseignement mutuel impliquant les personnes au sein des organisations de défense des droits des femmes, d'autres organisations de la société civile et acteurs clés.
- Faire apparaître et remettre en cause les normes d'organisation sociales et discriminatoires en fonction du sexe.
- Engager des initiatives dans le but d'élaborer de nouvelles formes incarnant des principes et valeurs féministes et la mise en pratique du leadership transformationnel.
- Diffuser clairement, efficacement et à large échelle les leçons pour faire progresser le leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes.
- Accès et recours aux formes innovantes d'échanger les dernières réflexions, défis et leçons (ainsi les discussions en ligne, les articles, espaces de rencontre).
- Approfondir les connaissances politiques, civiques et en matière de droits humains des activistes et leaders défendant les droits des femmes, ainsi que leur capacité à naviguer dans les couloirs du pouvoir et à exercer une influence efficace sur les autorités détenant un pouvoir.

Exemples de questions SERA pour déterminer si et quelle différence s'est produite?²⁴

À court terme :

- Les femmes et les hommes indiquent-ils qu'ils ont amélioré leur capacité : à effectuer une analyse comparative entre les sexes ou une analyse de pouvoir ? À mieux comprendre leurs droits et acquis fondamentaux ? Indiquent-ils qu'ils ont approfondi leurs compétences en matière de leadership, prise de décision et d'opposition respectueuse ? Qu'ils sont désormais plus à même d'organiser, de coopérer et d'élaborer collectivement une stratégie ?

À moyen terme:

- Comment a évolué la confiance des hommes et des femmes en leurs capacités de leadership ?

- Dans quelle mesure les activistes et leaders femmes font-ils preuve de plus grande capacité²⁵ d'influence sur les décideurs et dans les processus de prise de décision ?
- Quels changements ont marqué les compétences et les intérêts des hommes et des femmes après avoir aligné les actions et valeurs féministes au sein de leur organisation ?

- Dans quelle mesure les activistes et leaders femmes s'impliquent-elles dans les processus de responsabilisation et de décision informels et formels et parviennent-elles à les influencer (niveau local, sous-national, national) ?
- Dans quelle mesure les plans de travail, priorités, positions en matière de politiques et les campagnes des alliés et réseaux LTDF se réfèrent-ils et intègrent-ils la propre analyse des organisations de défense des droits des femmes et les priorités de la campagne ?

À long terme :

- Quelle influence exercent les styles exemplaires de leadership de femmes marqué d'efficacité et d'inclusion sur la création d'un environnement propice motivant d'autres femmes à devenir activistes et leaders ?
- Quels changements se sont produits dans la confiance des hommes en leurs capacités à remettre en question le patriarcat et à prôner un leadership et des normes sexospécifiques positives en faveur des droits des femmes ?
- Comment ces changements ont-ils été produits ? Qu'est-ce qui les a rendus possibles ou bien empêchés ?
- Quelle a été la contribution d'Oxfam à ce résultat ?

TRAVAILLER À NIVEAU PERSONNEL – TERRITOIRE PALESTINIEN OCCUPÉ

Un investissement considérable en termes de temps, de finances, d'expertise ainsi qu'un engagement émotionnel s'est avéré indispensable pour travailler au niveau personnel du LTDF, une dimension souvent ignorée dans d'autres types d'interventions. Dans les TPO, les leaders de quatre organisations partenaires de femmes relevant du programme AMAL ont révélé les nombreux défis à relever quand on travaille en tant que leaders dans le contexte complexe palestinien, y compris le manque de temps pour une réflexion personnelle. Elles travaillaient avec *Gender at Work* pour se pencher sur le rapport entre valeurs (féministes) personnelles et normes organisationnelles, faisant appel à des compétences en "Opposition respectueuse pour rester en interaction respectueuse avec les autres sur un mode pacifique et appliquer les principes féministes de leadership dans des environnements pouvant être perçus comme incompatibles avec ce genre de principe" et sur la façon de changer "la culture profonde" de l'organisation en créant entre autres des espaces pour "dire ce que l'on pense vraiment, même au milieu des normes dominantes d'efficacité et de contrôle".

II. DÉVELOPPER LA DURABILITÉ DES ORGANISATIONS, RÉSEAUX ET PLATEFORMES DE DÉFENSE DES DROITS DES FEMMES



Femmes assistent à un atelier de familiarisation des femmes leaders locaux avec la Convention 169 de l'OIT - Convention des populations d'Indigènes et tribales, 1989, pour les aider comprendre leurs droits.
Photo: Tineke D'haese / Oxfam

II. DÉVELOPPER LA DURABILITÉ DES ORGANISATIONS, RÉSEAUX ET PLATEFORMES DE DÉFENSE DES DROITS DES FEMMES

L'efficacité des organisations défendant les droits des femmes et des mouvements en leur faveur est amplement démontrée mais il apparaît aussi que l'existence de beaucoup d'organisations de défense des droits des femmes est menacée, les périls provenant d'un financement inadéquat et du retour fondamentaliste politique et religieux accompagné de répression. Les ressources souples et de base des organisations deviennent de plus en plus précaires, mettant en danger leur durabilité et survie. Un tel contexte entrave l'aptitude de ces organisations à s'adapter à l'évolution du contexte et aux événements qui surgissent, et de mettre à profit les occasions de se transformer. Une attention particulière doit être accordée à consolider la durabilité des organisations, réseaux et plateformes de défense des droits des femmes car ils sont exposés à une menace particulière et que, comme on peut le constater partout, un mouvement dynamique de femmes est *le* facteur le plus important pour impulser une réforme politique en faveur de la justice de genre. Les évaluations de nos programmes LTDF révèlent également combien l'action collective est *essentielle* pour que les femmes activistes et leaders vivent en sécurité.

En conséquence, Oxfam cherche à renforcer la capacité organisationnelle ainsi que la durabilité de l'activisme en faveur des droits des femmes, en plaçant un accent particulier sur les mouvements qui viennent de naître et sont en train de se former²⁶. Dans ses activités de promotion et collecte de fonds pour cette stratégie, Oxfam va veiller à ne pas entrer en rivalité avec ces mêmes organisations et mouvements.

Enfin, en vue de sa durabilité, une approche LTDF reconnaît l'importance de développer la réflexion ainsi que des espaces pour assurer la responsabilisation, ainsi que des mécanismes au sein et entre organisations, réseaux et mouvements de défense des droits des femmes afin, le cas échéant, d'aborder de façon constructive et sereine toute différence ou tension qui apparaîtrait.

C'est ici qu'entre en jeu notre principe de 'l'obligation interne de responsabilisation' – en référence à 'COMMENT' nous travaillons ou cinquième pilier de notre action – dans ce premier pilier de notre cadre LTDF, car le souci de la *qualité, égalité et inclusion* de notre activisme et leadership – jusqu'à la *pratique* du pouvoir de la part des organisations et des personnes en leur sein – constitue un élément essentiel de l'*efficacité* de la programmation et des approches LTDF, et tout autant en matière de santé, résilience et durabilité des actions locales et globales ainsi que de mouvements de défense

des droits des femmes. Accentuer l'obligation de rendre des comptes au sein des organisations, des mouvements et plateformes s'avère ainsi une composante déterminante d'une approche LTDF, au même titre que l'ouverture organisationnelle, la représentativité et le caractère inclusif nécessaires à son établissement.

L'hypothèse assume que:

Si Oxfam développe la durabilité des organisations, réseaux et plateformes de défense des droits des femmes

Nous obtiendrons en conséquence le résultat suivant :

Davantage d'organisations de défense des droits des femmes disposeront de ressources et d'une solide capacité institutionnelle pour mettre en œuvre et en pratique le leadership transformationnel au sein de leurs organisations et programmes destinés à faire progresser les droits des femmes.

Étant donné que nous avons mis en place et facilité les stratégies suivantes:

- Ressources souples et de base aux organisations et réseaux en défense des droits des femmes, particulièrement ceux entre les mains de femmes jeunes et marginalisées.
- Encadrement, mentorat et échange de pairs continu à niveau organisationnel.
- Alignement des systèmes et structures pour permettre un leadership transformationnel collectif.
- Renforcement des compétences et pratiques de collaboration.
- Réflexion collective, processus d'apprentissage entre pairs et actions permettant de faire apparaître et changer des cultures organisationnelles de caractère profondément patriarcal et oppressif.

L'ENGAGEMENT D'OXFAM POUR LE LEADERSHIP DES FEMMES

"L'action d'Oxfam tire son essence d'une théorie du changement dans laquelle les relations entre des citoyens actifs et des États qui leur rendent des comptes sont jugées indispensables au développement humain. Oxfam se préoccupe surtout des premiers ; nous aidons les organisations de personnes pauvres à renforcer leurs capacités, l'accent étant mis sur le leadership des femmes et le changement des mentalités concernant les rôles dévolus à chacun des sexes."

Le Pouvoir Citoyen contre la Pauvreté:
Plan Stratégique d'Oxfam International,
2013-2019

- Renforcer les pratiques de souci collectif et envers soi-même en tant qu'élément de la durabilité organisationnelle.
- Renforcer les rapports et la confiance entre les organisations et les réseaux.

Exemples de questions SERA pour déterminer si et quelle différence s'est produite?²⁷

À court terme:

- Comment ont évolué les budgets des organisations, réseaux et plateformes de défense des droits des femmes ?
- Comment ont évolué les programmes d'encadrement et de mentorat, formation organisationnelle ? Quelles mesures concrètes ont-elles été prises pour faire avancer les valeurs féministes lors du recrutement, de la formation, de la promotion et des occasions de leadership ?
- Dans quelle mesure les organisations, réseaux et plateformes de défense des droits des femmes ont-ils l'obligation de rendre des comptes à leurs membres et à ceux qu'ils représentent ? Quel est, au cours du temps, le niveau d'obligation requis, les ressources et l'espace prévu pour remplir cette obligation ?

À moyen terme:

- Comment ont évolué les processus, structures et politiques organisationnelles de sorte à permettre un leadership mieux réparti donnant la possibilité aux jeunes femmes de devenir leader ?
- Comment ont évolué les processus, structures et politiques organisationnelles de sorte à permettre un leadership mieux réparti donnant la possibilité aux personnes issues de groupes marginalisés ou discriminés de devenir leader ?

À long terme:

- Quels changements relatifs aux prises de décisions se sont-ils produits dans l'organisation ? Par exemple des changements quant à la personne qui prend les décisions ? Y a-t-il des changements sur l'objet des décisions que prennent les femmes ?
- Comment de tels changements se sont-ils accomplis ? Qu'est-ce qui leur a permis ou empêché de se produire ?
- Quelle a été la contribution d'Oxfam à ce résultat ?

EXEMPLE DE PROGRAMME EN PAPOUASIE-NOUVELLE GUINÉE

En PNG, l'Initiative Femmes Pacifiques accorde des fonds à différents membres du réseau. Ces fonds sont gardés dans un panier commun de ressources auprès du bureau pays d'Oxfam mais les partenaires disposent d'une ample latitude dans leur allocation, allant du parrainage de traités de paix entre tribus aux activités de sensibilisation.

EXEMPLE DE PROGRAMME AU MOYEN-ORIENT ET EN AFRIQUE DU NORD

Le programme AMAL dans la région MENA met à disposition – dans sa composante régionale – un Fonds d'Innovation d'un an associé à cinq partenariats en vue de projets destinés à répondre aux préoccupations locales en impliquant un activisme plus informel et des initiatives relevant d'OSC identifiées par ces mêmes organisations.

III. SOUTENIR LA COLLABORATION AFIN D'INFLUENCER LES NORMES SOCIALES, LES POLITIQUES ET LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION *INFORMELS* AINSI QUE LEUR MISE EN ŒUVRE



26 septembre: Journée pour la dépénalisation de l'avortement en Amérique Latine et dans les Caraïbes, l'avortement légal et des droits des femmes au Nicaragua.

Photo: Tineke D'Haese / Oxfam

III. SOUTENIR LA COLLABORATION AFIN D'INFLUENCER LES NORMES SOCIALES, LES POLITIQUES ET LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION INFORMELS AINSI QUE LEUR MISE EN ŒUVRE

Outre les changements aux niveaux de la personne et de l'organisation, Oxfam donne la priorité au changement systémique, ce qui comprend le développement et la mise en place de structures tant *formelles* qu'*informelles*²⁸ (souvent invisibles).

Les programmes que nous élaborons ainsi que les stratégies, partenariats et activités requises pour les réaliser dans différents contextes (et en plus les cadres SERA qui sont indispensables pour en tirer des leçons et mesurer leur impact) varient considérablement selon l'angle formel ou informel de notre travail ou encore les deux. La plupart des programmes de justice de genre reconnaissent l'importance de travailler avec des parties prenantes relevant de ces *deux* sphères en vue d'une remise en cause efficace et durable ainsi qu'un changement des 'règles du jeu' en s'ouvrant à ces espaces et institutions pour mieux promouvoir les droits des femmes.

Travailler dans la sphère informelle (c'est-à-dire les normes et comportements modelés par l'opinion publique – l'école, les médias et la société civile, d'importants vecteurs d'influence d'opinion tels que la parenté, les leaders locaux

INFLUENCER LA SPHÈRE INFORMELLE – NICARAGUA

Développer les capacités des femmes et des jeunes dans la municipalité de Chinandega afin de pouvoir mieux nous impliquer auprès des autorités, tel était l'objectif central du projet. Cependant, de nouvelles connaissances et compétences devaient être appliquées pour que les investissements valent la peine ; comme en a conclu l'évaluation : le développement des capacités ne se limite pas à des "ateliers de formation" mais consiste aussi dans les occasions de mettre en pratique les connaissances et les leçons importantes.

Le travail a été mis en œuvre par l'Association pour la Survie et le Développement Local (Asociación para la Sobrevivencia y el Desarrollo Local – ASODEL), le Mouvement des Femmes de Chinandega (Movimiento Mujeres de Chinandega – MMCH), ainsi que le Réseau Nicaraguayen pour la Démocratie et le Développement Local (Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local), avec l'accompagnement d'Oxfam Intermón.

ou les célébrités, les pratiques traditionnelles et religieuses) constitue un volet *essentiel* si l'on veut créer un environnement positif propice au LTDF.

Les pratiques et les normes sociales peuvent soit entraver soit faciliter la mise en œuvre des politiques et une transformation en profondeur. Ainsi, les perceptions publiques concernant la valeur et la légitimité d'un leadership des femmes peuvent avoir comme effet d'encourager ou bien d'anéantir le désir des femmes de se présenter aux élections. C'est exactement pareil s'agissant des risques de violence domestique ou politique, voire les deux, que courent les femmes activistes, leaders ou prenant part aux campagnes – ainsi que leurs alliés masculins – quand elles prennent la parole sur les questions de justice de genre et les droits des femmes. Similairement, une couverture médiatique de questions apportant la perspective et expérience des femmes dans *tous* les domaines (ainsi en infrastructure, agriculture, mines et dépenses militaires) plutôt que sur des questions seulement 'domestiques', aide à faire apparaître l'impact de telles questions dans la vie des femmes, et commence à faire comprendre la valeur d'une analyse plus représentative.

PRISE DE DÉCISION À NIVEAU LOCAL – ARMÉNIE

Un effet très important a été le nouveau mode de coopération entre les femmes et le gouvernement local, et par conséquent les différentes façons formelles et informelles dont les femmes ont été intégrées dans les prises de décision sociales et politiques au niveau de la communauté.

Les organisations de la société civile en mesure d'influencer et coopérant avec d'autres acteurs clés (leaders religieux, écoles, secteur privé) jouent également un rôle important dans les processus destinés à créer ce genre d'environnements propices :

*“Un environnement favorable est crucial pour un leadership transformationnel voulant faire progresser les droits des femmes – les leaders auront une plus faible probabilité de réussir si elles opèrent au sein d'organisations articulées selon des politiques, processus et structures oppressives. Cela va dans les deux sens : le leadership transformationnel bénéficie et en même temps contribue à produire un environnement propice permettant aux autres de prendre les rênes pour s'acheminer vers les objectifs ultimes de la réalisation des droits des femmes et de la justice sociale.”*²⁹

Oxfam a beaucoup d'expérience s'agissant de rassembler divers acteurs afin d'influencer les processus et normes sociales. Oxfam a arrangé et facilité la création de réseaux et de coalitions en mesure de promouvoir les changements transformationnels. Une plus grande attention est requise afin de développer le leadership de collaborations cultivant l'énergie collective, la créativité et le pouvoir en faveur des droits des femmes comme différents volets d'une approche globale d'influence. Une attention particulière est requise pour garantir la sécurité des défenseurs des droits humains des femmes qui sont souvent exposés à des risques considérables en raison de leur activisme.

L'hypothèse assume que:

Si Oxfam soutient des initiatives destinées à influencer les normes sociales, les processus informels de prise de décision, les politiques et leur mise en œuvre

Nous obtiendrons en conséquence le résultat suivant :

Un plus grand nombre d'acteurs va créer des environnements sûrs et propices en vue de l'exercice du leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes

Étant donné que nous avons mis en place et facilité les stratégies suivantes:

- Développer les capacités individuelles et collectives en vue d'une influence et d'un plaidoyer en toute sécurité et efficace.

TRAVAILLER AVEC LES INSTITUTIONS CULTURELLES LOCALES – OUGANDA

"En termes de leadership, nous assurons une bonne direction mais nous avons des problèmes de droits fonciers, les femmes n'ont pas voix au chapitre. [Mais] si l'on arrive à impliquer les institutions culturelles locales, leur influence peut amener de grands changements. Avec l'aide d'un juriste pour nous conseiller, notre clan a élaboré et approuvé une constitution. De bonnes procédures sont prévues pour les femmes devenues veuves... et beaucoup d'autres choses."

Aîné de la Paroisse et champion masculin, Ouganda du Nord

- Augmenter la participation et représentation des femmes dans les espaces informels de prise de décision.

- Soutien des femmes activistes, leaders et défendant les droits humains ainsi que leurs alliés masculins afin qu'ils puissent travailler en sécurité et sans aucune crainte – tant comme personnes et comme groupes.

- Réunion des mouvements sociaux et des acteurs politiques avec les organisations défendant les droits des femmes sur la question de la justice de genre.

- Renforcer les occasions de former un réseau et d'arranger des collaborations entre les organisations, les secteurs et les mouvements en vue de l'élaboration d'un programme commun de changement et d'actions.
- Remise en question des normes sociales négatives concernant les rôles de leadership pour les femmes ainsi que leurs capacités dans les processus politiques, et établissement de nouvelles normes positives.
- Implication stratégique des hommes et des garçons, remettant en question leurs rôles et responsabilités traditionnels dans la sphère privée, publique et politique.
- Exercer une influence sur les politiques en rapport direct ou indirect avec la discrimination selon le sexe (p. ex. principes d'égalité entre hommes et femmes ancrés dans la constitution, réglementation des médias, législation sur les Violences Faites aux Femmes et aux Filles) et veiller à leur application.

LES FEMMES EXERÇANT LEUR INFLUENCE EN MATIÈRE D'ACCÈS AUX SOINS DE SANTÉ – TUNISIE

"Dans les villages de Kef et Kasserine, les femmes revendiquaient que les critères d'accès aux bons de soins médicaux gratuits ou à tarif réduit soient clairs et transparents et que ces mêmes femmes soient représentées dans la Commission décidant quelles personnes avaient le droit de bénéficier de ces bons. Le directeur de l'Union Tunisienne de Solidarité Sociale, suite à des réunions de lobbysme, s'est engagé à satisfaire cette demande à niveau national – non seulement dans ces villages – et d'inclure des représentants d'ONG dans les comités. Actuellement, nous veillons à ce que les paroles du Directeur soient suivies de réelles actions et que les femmes soient représentées au sein de la Commission."

AMAL Tunisie

Exemples de questions SERA pour déterminer si et quelle différence s'est produite?³⁰

À court terme:

- Dans quelle mesure le partenaire d'Oxfam avec diverses organisations représentant les droits des femmes pourra-t-il influencer les résultats susceptibles d'avoir un impact substantiel sur les femmes ?
- De quels types d'organisations s'agit-il, quelle zone géographique couvrent-elles, et quel est le type de groupes qu'elles représentent ?
- Quelle a été la contribution d'Oxfam à ce résultat ?

À moyen terme:

- Quelles mesures ont-elles été prises pour protéger, individuellement et en groupes, les femmes agissant en tant que leaders et défenseurs des droits humains ?
- Quels changements peut-on constater dans les niveaux de soutien familial aux campagnes des femmes et des hommes et à l'activisme en faveur des droits des femmes ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à des changements au niveau de la couverture médiatique des questions prioritaires soulevées par les activistes et leaders femmes ?

À long terme:

- Comment les organisations de défense des droits des femmes ont-elles travaillé, individuellement ou en collaboration avec d'autres organisations, en vue d'influencer la politique et appliquer le changement ?
- Comment a évolué l'acceptation du leadership des femmes de la part des leaders religieux, des leaders culturels et des leaders traditionnels ?
- Dans quelle mesure les attitudes et comportements en matière d'égalité des sexes ont-ils changé au sein des membres de la communauté ciblée ?
- Comment ont évolué les connaissances et les attitudes face aux capacités de leadership des hommes et des femmes ainsi que de leurs rôles au sein des organisations ?

IV. SOUTENIR LA COLLABORATION AFIN D'INFLUENCER LES INSTITUTIONS, LES POLITIQUES ET LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION *FORMELLES* AINSI QUE LEUR MISE EN ŒUVRE



Un forum de la jeunesse sur les droits de santé à Zugdid, en Géorgie.
Photo: DEA/Oxfam

IV. SOUTENIR LA COLLABORATION AFIN D'INFLUENCER LES INSTITUTIONS, LES POLITIQUES ET LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION FORMELLES AINSI QUE LEUR MISE EN ŒUVRE

Il est reconnu que le fait de changer les institutions et les politiques entraîne un changement à plus grande échelle, ce qui représente un élément décisif dans la compréhension d'Oxfam sur la façon dont le changement peut être apporté de façon durable. À travers l'histoire, les activistes pour la défense des droits des femmes et leurs alliés masculins ont consolidé leurs acquis durement obtenus en matière d'égalité entre les sexes en les ancrant dans les politiques du comité WASH³¹, les plans de développement du village, les budgets du district, les lois de la province ou les codes réglementaires de la Commission Électorale. Cette concentration tactique sur le changement en politique et en droit témoigne de la force de résistance souvent prolongée et des remises en cause actives de l'égalité entre les sexes, et la nécessité d'ancrer autant que possible les acquis dans des lois et des politiques. Il convient cependant de souligner que ces acquis sont longs à obtenir et que, souvent, on parvient seulement à les obtenir grâce à des négociations et en faisant des concessions pragmatiques et stratégiques pour que certaines portes s'ouvrent enfin ou afin de protéger et faire progresser l'esprit et l'ambition de lois futures.

Une fois obtenus, traduire les engagements pris sur le papier en actions et investissements représente la seconde étape cruciale dans le but de développer un leadership institutionnel à l'appui de l'égalité entre les sexes. La section

LES FEMMES INFLUENÇANT LES NÉGOCIATIONS DANS LES PROCESSUS DE PAIX

La Révision de Haut Niveau du Conseil de Sécurité de l'ONU concernant la Résolution 1345 indiquait que "l'analyse de 40 processus de paix postérieurs à la Guerre Froide ont révélé qu'en présence de groupes de femmes en mesure d'exercer une forte influence sur le processus de négociation, la probabilité d'aboutir à un accord était nettement plus élevée qu'en présence de groupes de femmes de faible influence, voire sans influence aucune... dans les cas où des femmes participaient et exerçaient une forte influence, un accord était presque toujours atteint. L'analyse (de) 181 accords de paix signés entre 1989 et 2011 [révèle que] les processus de paix incluant les femmes à titre de témoins, signataires, médiatrices ou négociatrices affichent une probabilité 20 pour cent supérieure de parvenir à un accord de paix qui durera au moins deux ans. Ce pourcentage est en augmentation au fil des années."

5 esquisse une approche LTDF destinée à déployer des façons intelligentes, sûres et créatives de traduire les engagements pris en actions et ressources en faveur de l'égalité entre les sexes. Tout comme la conviction fondamentale d'Oxfam de l'importance d'une citoyenneté active, la Théorie du Changement d'Oxfam reconnaît le rôle central d'États responsables, efficaces et inclusifs, dotés de processus et institutions formelles réglementant les prises de décision. *"Souvent, l'apport principal (d'Oxfam) porte sur l'espace entre les deux, en négociant les contacts entre les organisations populaires et les organismes publics (et aussi bien avec le secteur privé) et en créant des 'zones sûres' où ils pourront discuter des problèmes et de leur solution."*

La programmation LTDF aide donc à trouver des façons créatives d'influencer, remettre en question et changer les "règles du jeu" formelles, institutionnelles. Cependant, notre expérience nous démontre également l'importance de développer de nouveaux rapports plus portés à collaborer avec les personnes détenant une position de pouvoir. Souvent, cela signifiera s'intéresser davantage à la façon dont les programmes articulent un solide travail LTDF au niveau de la communauté à des revendications sous-nationales et nationales en faveur d'un changement plus systémique et durable, l'attention se portant ainsi sur le "chainon intermédiaire manquant" d'un grand nombre de programmes de gouvernance. Bien sûr, les approches que nous adopteront vont dépendre de l'histoire et du contexte particulier de chaque communauté ou pays.

TENIR SES ENGAGEMENTS – NIGERIA, MOZAMBIQUE ET AFRIQUE DU SUD

"Au Nigeria, par exemple, le plaidoyer réussi pour la promulgation en 2013 du Projet de loi sur la Violence Envers les Personnes, sous la direction de l'organisation de droits des femmes WRAPA, a requis l'engagement d'un ancien législateur pour naviguer les couloirs du pouvoir, un barrage texté des Ministres et des tribunaux fictifs fortement médiatisés. Au Nigeria et au Mozambique, les campagnes électorales avaient comme slogans 'Voter pour le Projet de Loi sur la Violence Domestique ou Nous ne Voterons Pas Pour Vous' pour impulser des réformes légales face à l'impunité permanente en matière de violation des droits.

En Afrique du Sud, les partenaires ont signé des accords avec des conseillers récemment élus pour assurer que ces représentants tiennent leur parole concernant une liste d'engagements clairement formulés sur des questions prioritaires."

Raising her Voice [Elle Élève Sa Voix] - Résumé d'Évaluation

En présence d'États faibles, sans efficacité ou non démocratiques, nous reconnaissons qu'il est nécessaire de penser et travailler différemment. Dans les contextes où des groupes soit armés ou militants forment une partie intégrée et acceptée des processus de prise de décision par exemple, des acteurs n'appartenant pas à l'État jouent un rôle puissant, légitime dans la façon dont les politiques sont formulées, la sécurité est assurée, les impôts perçus et les services prêtés. Notre analyse du pouvoir LTDF doit alors trouver des voies adaptées au contexte permettant de reconnaître et de s'impliquer efficacement et en toute sécurité avec ces acteurs clés tout en travaillant sur une vision à long terme sur la façon dont ces rapports peuvent évoluer avec le temps et un travail parallèle destiné à renforcer les capacités de l'État. Notre analyse doit dépasser une analyse classique des institutions soit formelles ou informelles et des changements en matière de politique, convictions et pratique pour pouvoir intégrer une analyse plus fidèle au contexte considérant des acteurs puissants tels que les groupes armés/militants ayant un impact sur la culture, l'économie et les politiques locales et nationales.

Ce cadre offre différentes voies pour envisager les domaines d'intérêt les plus efficaces en termes de programmes et de partenariats dans les États fragiles où sévissent les conflits, tout en reconnaissant des possibilités d'ouverture offrant l'occasion d'un changement systémique en faveur des droits des femmes, lesquels apparaissent à certains moments cruciaux tels que les élections, changements de leadership, catastrophes naturelles ou conflits. Dans le même esprit, les preuves de plus en plus nombreuses de l'impact positif du leadership des femmes sur les processus de paix viennent renforcer notre position prônant une plus forte représentation LTDF dans ces phases cruciales où l'on pose les pierres angulaires qui détermineront le futur d'un pays³².

Pour qu'une approche LTDF déploie toute son efficacité et pour que les changements au niveau des lois et des politiques soient durables, il faut peut-être que les institutions *elles-mêmes* changent. A tous les niveaux, les institutions politiques affichent souvent des modes de travail et des normes patriarcales de longue date, et la plupart sont toujours dominées par des hommes. Ceci a un effet déterminant sur l'espace physique, politique et émotionnel (ainsi que sur les ressources) qui demeurent à disposition des activistes défendant les droits des femmes et des leaders femmes cherchant à y pénétrer et à les influencer. Beaucoup a été fait en matière de quotas temporaires ou permanents pour permettre d'augmenter significativement la représentation formelle des femmes, mais inévitablement, les pratiques et cultures institutionnelles prennent plus du temps à changer. Une approche LTDF nous encourage à réfléchir sur la façon de prêter soutien aux femmes – et à leurs alliés masculins – pour qu'elles profitent de leur leadership afin d'obliger

les institutions à tenir leurs engagements et, ce faisant, pour créer davantage d'environnements propices en vue de la représentation des femmes et leur représentation formelle.

L'hypothèse assume que:

Si Oxfam soutient des initiatives destinées à influencer des politiques, processus ou institutions de prise de décision, collabore avec elles ou veille à la mise en œuvre des paroles engagées

Nous obtiendrons en conséquence le résultat suivant:

Un engagement plus fort et davantage d'actions, ainsi que de responsabilisation, concernant les engagements pris en matière de justice de genre et des droits des femmes de la part des acteurs et institutions formelles.

Étant donné que nous avons mis en place et facilité les stratégies suivantes:

- Plus grande participation et représentation des femmes dans les espaces formels de prise de décision.
- Sauvegarde des droits des femmes et des priorités stratégiques accordées aux femmes dans les budgets, politiques et lois à niveau local, sous-national et national.
- Protection des libertés et des droits fondamentaux des femmes face à leur érosion possible en période de changement social et politique.
- Soutien à une réforme institutionnelle destinée à créer davantage d'environnements propices à la participation et au leadership des femmes.
- Soutien aux initiatives visant à renforcer la volonté politique institutionnelle, les capacités de l'état et les ressources en vue d'une mise en œuvre complète des engagements pris à tous les niveaux sur l'égalité entre les sexes.
- Veiller à ce que les institutions elles-mêmes protègent les leaders et les activistes femmes ainsi que leurs alliés masculins et leur permettent de travailler en toute sécurité et sans crainte.
- Renforcer les occasions de former des réseaux et de négocier des collaborations entre mouvements, secteurs et organisations *informelles* et les agences et institutions *formelles* pour étayer les acquis obtenus à partir d'actions et d'agendas communs promouvant le changement.

Exemples de questions SERA pour déterminer si et quelle différence s'est produite?³³

À court terme:

- Les espaces et horaires de meeting ont-ils été modifiés pour permettre une participation plus active des femmes ?
- Davantage de femmes savent-elles comment fonctionnent les structures de prise de décision (y compris leurs règlements, procès-verbaux et processus), comment y participer et exercer une influence ?
- Quels changements ont-ils été apportés à la façon dont les informations sont conçues et diffusées afin de répondre aux besoins d'information et à la réalité des femmes dans les communautés ciblées ?
- Dans quelle mesure ont augmenté les occasions de se rencontrer entre décideurs et femmes des communautés ciblées ?

À moyen terme:

- Sur toute la durée du projet, les effectifs de femmes au sein des structures ou détenant des positions de prise de décision (aux niveaux de la communauté, du district, de la province et à niveau national) se sont-ils modifiés (au total et en proportion des postes ou des sièges) ?
- Quels changements ont-ils été apportés aux structures de leadership de la communauté pour permettre une plus grande participation active des femmes ? Comment ces changements ont-ils été obtenus ? Qu'est-ce qui les a permis ou au contraire entravés ?
- Comment des lois et des politiques ont-elles été introduites ou amendées en réponse aux priorités stratégiques des femmes (à niveau local, sous-national et national) ?
- Comment ont augmenté les budgets pour mettre en œuvre les politiques et les lois en réponse aux priorités stratégiques des femmes (à niveau local, sous-national et national) ?
- Dans quelle mesure les décideurs ciblés (autorités du gouvernement local, prestataires de service, leaders religieux ou traditionnels, candidats politiques ou membres d'un parti) entreprennent-ils des actions afin de représenter les priorités déclarées des femmes dans leur travail ?

À long terme:

- Comment a évolué l'acceptation du leadership des femmes auprès des leaders gouvernementaux ?
- Dans quelle mesure les institutions appliquent-elles les lois et les politiques concernant les questions en rapport avec les priorités stratégiques des femmes (ainsi l'élaboration et la mise en œuvre de règlements, systèmes et procédures en vue du suivi et de l'application) ?
- Quel a été l'apport d'Oxfam pour obtenir ce résultat ?

FEMMES EN POSITION DE LEADERSHIP À NIVEAU DU DISTRICT – PAKISTAN

Reconnaissant leur immense capital social et efficacité pour assurer tant des solutions pratiques aux besoins des groupes les plus pauvres (70% des membres du Groupe Leader 50 Femmes - "50 Women Leader Group" ont bénéficié d'investissements à niveau du district pour des plans de développement dans leur communauté) que leurs capacités à influencer le changement systémique à long terme au sein des espaces et institutions à niveau du district, de la province et même national, le projet Raising Her Voice – Elle Élève sa Voix – au Pakistan a délibérément concentré son soutien sur 1500 femmes en position de leadership à niveau du district. Ainsi, le Manifeste National des Femmes de 2012 appelait entre autres à l'annulation des résultats des élections dans les circonscriptions recensant dans leurs listes moins de 10% de femmes inscrites. Dans la course aux élections de mai 2013, "dans les régions KP et FATA... où on a découvert que des militants du parti ANP avaient empêché leurs femmes de voter, le Groupe de Leaders Femmes et le Comité d'Action Communautaire ont soulevé ce problème avec le leadership [du parti] qui a par conséquent pris des mesures contre les leaders et les militants du parti qui avaient empêché des femmes d'aller voter."

V. PROMOUVOIR LES INITIATIVES DE RESPONSABILISATION SOCIALE DANS TOUS LES QUATRE PILIERS LTDF



Les travailleurs d'une usine de vêtements marchent dans les rues de Phnom Penh. Ils manifestent pour des meilleurs salaires et conditions de travail et des droits tant qu'employés.

Photo: Kimtong Meng / Oxfam Novib

V. PROMOUVOIR LES INITIATIVES DE RESPONSABILISATION SOCIALE DANS TOUS LES QUATRE PILIERS LTDF

Cet élément du Cadre Programmatique Global LTDF diffère des quatre piliers fondateurs dans la mesure où il fournit l'aspect complémentaire essentiel définissant le " COMMENT " du " QUOI ", c'est-à-dire de ce que les actions individuelles et collectives ainsi que l'engagement institutionnel formel et informel ont articulé dans les quatre premiers piliers.

Étant donné l'absence de mise en œuvre de tant d'engagements pris en faveur des droits des femmes, promouvoir la responsabilisation sociale est un volet clé de l'approche d'Oxfam en vue de renforcer le leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes. Oxfam a élaboré un ensemble de ressources portant sur le genre et la gouvernance afin d'aider les équipes pays et les partenaires à consolider la façon selon laquelle nous planifions et obtenons un travail créatif et efficace d'influence et de responsabilisation en faveur des droits des femmes³⁴.

COMITÉ D'AUDIT DE FEMMES – HONDURAS

"Le comité d'audit de femmes sur les dépenses et la transparence budgétaire publiques a progressivement gagné la confiance des hommes. Ils se sont aperçus que, même quand leur niveau d'alphabétisation était limité, elles posaient de bonnes questions sur le budget et suivaient l'argent à la trace comme des limiers. Les femmes ont gagné un pouvoir et une influence réels."

des chefs de famille principaux, des aînés du village et des leaders traditionnels et religieux, des conseils locaux ou du district, des comités de santé ou scolaires jusqu'aux partis politiques, les parlements et autres institutions culturelles et financières exerçant un pouvoir et une influence sur la mesure dans laquelle les femmes peuvent exercer leurs droits et avoir accès à la justice dans tout contexte particulier.

Grâce à la responsabilisation sociale, les particuliers, les groupes et la société civile ont la possibilité de demander des comptes aux autorités détenant un certain pouvoir sur leurs actions ou leur manque d'actions. Manifestement, cela se rapporte surtout à la mise en œuvre des lois, à l'élaboration de politiques et à la gestion de ressources publiques. Cependant, tout en gardant un engagement positif à leur égard, on a aussi besoin d'une responsabilisation accrue d'une série d'acteurs et d'institutions relevant des secteurs formels et informels, qu'il s'agisse

Les initiatives de responsabilisation sociale, telles que l'instruction des droits légaux des femmes, la participation civique dans les processus budgétaires ou bien les audiences publiques sur des politiques, peuvent s'avérer des approches importantes pour mettre en cause des structures de pouvoir quand on veut promouvoir l'égalité entre les sexes et les droits des femmes car elles ouvrent plus d'espaces permettant de faire entendre les revendications de la part des femmes et que celles-ci obtiennent priorité. Nous reconnaissons que les partenaires et avocats des droits des femmes avec lesquels nous travaillons savent comment le pouvoir fonctionne, où il se niche et comment l'influencer. L'ensemble bien documenté des acquis de notre programme montre comment on peut appliquer les stratégies de responsabilisation sociale en vue du LTDF dans la pratique :

- En cherchant des moyens d'augmenter la responsabilisation des partis politiques *aussi bien que* des décideurs formels parlementaires et à niveau sous-national ;
- En donnant un soutien aux femmes afin qu'elles développent de solides réseaux au sein des espaces politiques formels (ainsi par la création de commissions des finances et d'élections primaires réservées aux femmes) ainsi que dans leurs circonscriptions locales et parmi leurs sympathisants ; et
- En veillant à ce que, dans les contextes fragiles et touchés par les conflits – et dans les contextes stables où les extrémismes politiques et religieux mettent encore plus en péril la nature 'politique' du travail d'Oxfam en faveur des droits des femmes – nous investissions dans les compétences nécessaires permettant de gérer les tensions de main sûre dans le contexte extérieur.

Cela va aussi demander un budget peu important mais à prévoir dans *chaque projet* afin de protéger la sécurité des activistes, leaders, et défenseurs des droits humains femmes peut-être encore plus susceptibles d'être exposées à des menaces parce qu'elles participent à nos programmes. Ce budget doit être utilisé de façon créative et en fonction des contextes locaux et inclure, par exemple, un entraînement en sécurité en ligne et personnel, des partenariats – et une signalétique sûre et accessible – en vue d'un accompagnement adéquat et des services destinées aux femmes exposées à des risques, des espaces en vue de conseils et stratégies prodigués par des pairs, des fonds réduits de contingence, ainsi que de solides positions de principe de la part d'Oxfam servant de guide en cas d'urgence qui soient intégrées dans notre approche *en tant que norme*. La loi bolivienne de 2012 proscrivant la violence politique contre les femmes offre un bon exemple d'une autre façon à long terme d'accroître la protection et de diminuer les risques de violence très réels à l'encontre des activistes et des leaders.

Par l'intermédiaire de la responsabilisation sociale, l'action collective des femmes peut leur permettre de contester, en plus grande sécurité et avec plus d'efficacité,

des pratiques et normes discriminatoires au sein des institutions politiques, ainsi que de changer "les règles du jeu" toutes les fois qu'elles excluent les femmes. Cependant, étant donné que depuis le départ les femmes sont souvent sous-représentées dans les organisations de la société civile, une attention particulière doit veiller à ce que les associations de femmes, et surtout celles promouvant activement leurs intérêts, soient cruciales dans l'adoption d'une approche prônant un leadership transformationnel à l'appui des droits de femmes comme on l'a indiqué plus haut.

L'hypothèse assume que:

Si Oxfam promeut les initiatives de responsabilisation sociale pour faire progresser les droits des femmes et la justice de genre dans toutes ses interventions

Nous obtiendrons en conséquence le résultat suivant:

Davantage de systèmes assureront la responsabilisation face aux droits des femmes et un soutien financier plus fort pour le leadership transformationnel afin de faire progresser les droits des femmes.

Étant donné que nous avons mis en place et facilité les stratégies suivantes:

- Des organisations de femmes, de la société civile et autres vont plaider pour une plus grande allocation de ressources à l'appui des droits des femmes, et d'autres acteurs clés se rallieront en soutien de leur plaidoyer.
- Des espaces et des systèmes institutionnalisés promouvant la responsabilisation parmi les leaders défendant les droits des femmes.
- Les donateurs vont augmenter leur soutien financier pour le leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes.
- Des approches innovantes en matière de responsabilisation sociale auront continué à être étudiées, et les acquis venant des bonnes pratiques existantes auront été intégrés dans toutes les futures élaborations de programme.

Exemples de questions SERA pour déterminer si et quelle différence s'est produite?³⁵

À court terme:

- Comment a évolué la conscience des femmes et des alliés LTDF concernant l'existence d'une importante protection des droits des femmes, d'engagements et de ressources à disposition (niveau local, sous-national et national) ?

PLATEFORME DE FEMMES – BOLIVIE

Un Examen d'Efficacité réalisé en 2014 a révélé que la Plateforme Femmes (soutenue par Oxfam et son partenaire IFFI – Institut de Formation Féminine Intégrale, un Institut de Formation des Femmes) – a recouru à des stratégies de responsabilisation sociale pour assurer que la municipalité de Cercado introduise des réunions régulières permettant aux citoyens de superviser les dépenses publiques. Le Programme 'Raising Her Voice' – elle Élève la Voix – a aussi été directement repris dans les recherches de l'Observatoire pour l'Égalité entre les Sexes et les publications concernant les budgets à dimension sexospécifique. La pression inflexible et à long terme de l'IFFI et de la Plateforme Femmes a aussi conduit la municipalité à approuver une ligne budgétaire en soutien aux Services Légaux Municipaux (sigle en espagnol : SLIM) spécialisés en violence familiale et discrimination entre les sexes. Cela vient renforcer l'argument que l'engagement à long terme aux côtés et en soutien aux plateformes de femmes est un élément essentiel du travail en vue du LTDF. L'Examen d'Efficacité a conclu que : "*A titre d'anecdote, beaucoup d'informateurs ont mentionné que, au contraire des médias, la Plateforme Femmes a été l'unique organisation de la société civile à être invitée et présente au cours des longues sessions plénières nocturnes de l'assemblée quand on procédait au vote portant sur la considération finale du texte du projet de Statut.*"

- Comment ont évolué la *conscience, ainsi que les capacités nécessaires en vue d'un changement* (et une pratique) politique permettant de faire progresser les droits des femmes chez:
 - × Les leaders de communauté ou communautés ?
 - × La société civile et les acteurs gouvernementaux ? (Par exemple, ceux à qui incombe la réalisation de ces droits sont-ils au courant des changements politiques touchant les droits fonciers ou les droits de propriété d'actifs pour les femmes ?)
 - Comment les initiatives de plaidoyer mises en œuvre par les organisations en faveur des droits des femmes ont-elles influencé cette évolution ?
- À moyen terme:**
- Quels changements ont eu lieu à niveau du *soutien en faveur, et l'acceptation d'un changement* (et une pratique) politique permettant de faire progresser les droits des femmes chez:

- × Les leaders de communauté ou communautés ?
- × La société civile et les acteurs gouvernementaux ?
- Comment ce soutien se manifeste-t-il ? (Par exemple, des protocoles ont-ils été définis concernant les droits des femmes en matière de santé ?)
- Comment les initiatives de plaidoyer mises en œuvre par les femmes ont-elles influencé ce genre de changements ?
- Quelle efficacité ont eu les actions entreprises par les défenseurs du LTDF et leurs alliés ou réseaux dans l'obtention d'un impact sur les budgets à niveau de la communauté, du district, de la province et à niveau national et assurer des ressources financières aux questions relatives aux droits des femmes ?
- Quelle efficacité ont eu les actions entreprises par les défenseurs du LTDF et leurs alliés ou réseaux sur responsabilisation des gouvernements quant à leurs engagements pris en matière de justice de genre ?
- Dans quelle mesure les décideurs impliqués dans les actions destinées à promouvoir les droits des femmes sont-ils ciblés ? Quels changements peut-on observer dans les attitudes et la pratique des prestataires de service par rapport aux questions prioritaires concernant les droits des femmes soulevées par les activistes et leaders LTDF ?

À long terme:

- Comment ces changements ont-ils été atteints ? Qu'est-ce qui les a permis ou bien entravés ?
- Quelle a été la contribution d'Oxfam à ce résultat ?

RESPONSABILISATION SOCIALE – MAROC, TUNISIE, YÉMEN & TERRITOIRE PALESTINIEN OCCUPÉ

Presque tous les pays qui participent au programme AMAL affichent des éléments de travail touchant la responsabilisation sociale. Au Maroc, un réseau local a été constitué pour une budgétisation sexospécifique au Sud Est, et un groupe de travail a été mis sur pied pour superviser le budget municipal. En Tunisie, l'accent a été mis sur le renforcement de la supervision par les femmes des politiques et plans gouvernementaux à niveau local. Dans le TPO, des espaces ont été créés permettant aux jeunes leaders de rencontrer des représentants politiques.

- Notre ambition est que tout cela représente une aide précieuse non seulement pour des programmes autonomes en matière de justice de genre mais aussi pour enrichir les campagnes et programmes généraux visant à renforcer l'adhésion au leadership des femmes et aux droits des femmes au niveau de leur conception programmatique et mise en pratique.

Conclusions du Groupe de Travail LTDF

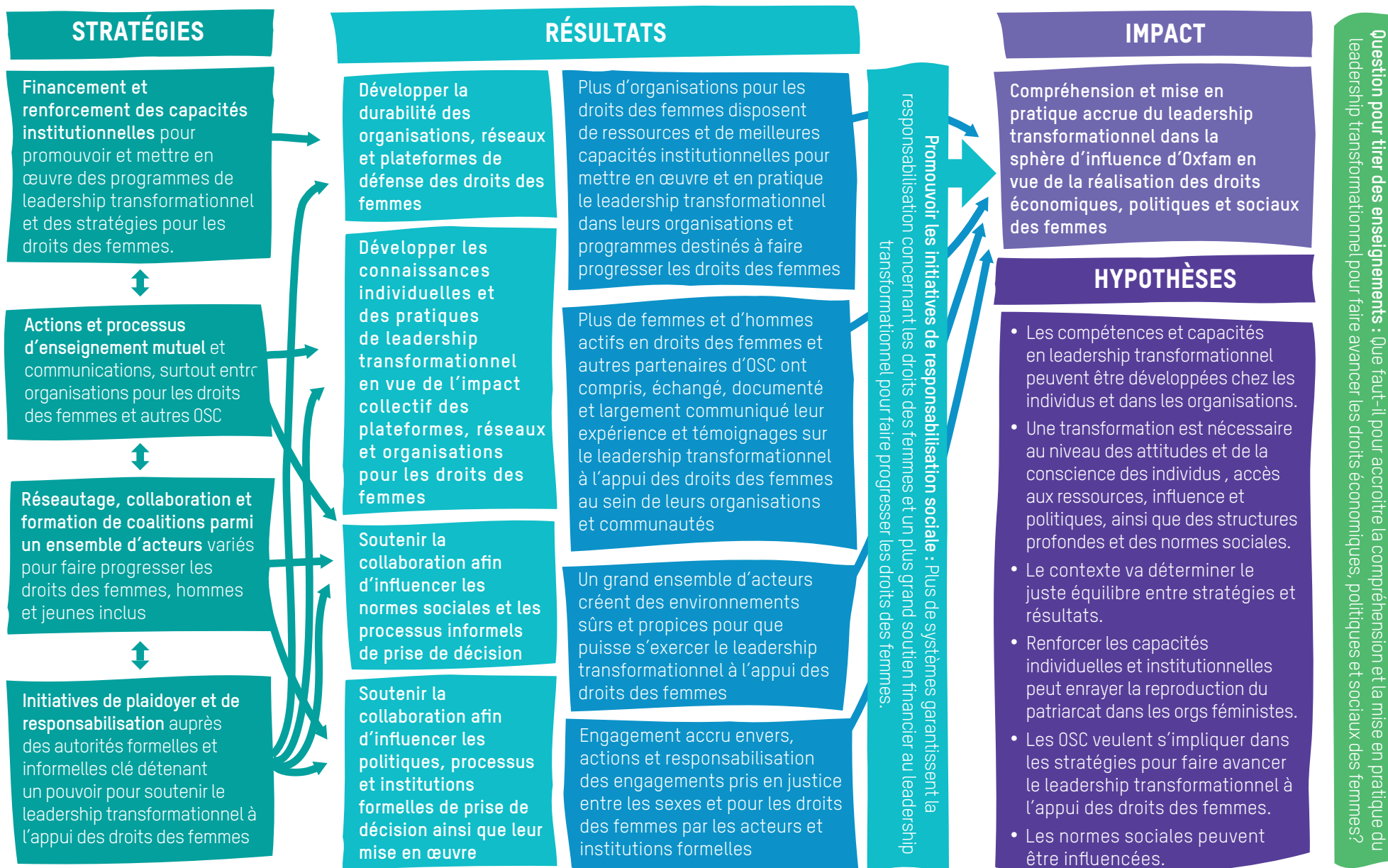
Les évaluations que nous avons effectuées tant sur les programmes généraux que sur les programmes autonomes ont révélé qu'un changement transformationnel peut être atteint *quand le LTDF constitue une partie délibérée de l'approche du programme et non seulement une stratégie*. Par exemple :

- Un grand nombre d'études de cas et de ressources du programme ont été développées afin d'aider les collègues à profiter d'expériences faites autre part. Le groupe de travail LTDF d'Oxfam s'efforce de partager ces informations à titre d'élément clé de son offre de services-conseils à la confédération, outre les conseils pratiques et l'accompagnement des équipes de programme cherchant à développer, renforcer et mûrir leur pratique du LTDF.
- Comme première étape facile à aborder, les programmes humanitaires ainsi que le développement et les campagnes d'Oxfam tireraient un immense profit de se tourner vers et de prêter l'oreille aux acteurs et alliés appliquant déjà le LTDF pour apprendre la meilleure façon d'intégrer ces approches en pratique. Ainsi le rôle d'Oxfam dans les consortia de résilience DIPECHO, Myanmar s'est consacré particulièrement à soutenir le LTDF à niveau local au sein des comités de Réduction des Risques de Catastrophe. Avec le temps, le LTDF a évolué et inclut des hommes, et cette entreprise a eu un succès considérable concernant les façons dont les femmes s'impliquent dans les activités de Réduction de Risques de Catastrophe.
- Il reste encore beaucoup de collègues à convaincre de la valeur des approches plus transformationnelles. Bénéficiant du soutien actif de la Direction du Programme sur toute la confédération, le personnel du programme travaillant au niveau de la justice de genre et de la Gouvernance doivent travailler plus étroitement avec tous leurs collègues d'Oxfam pour que ces derniers les aident dans les processus visant l'obtention de cet objectif.
- Des examens sexospécifiques peu contraignants³⁶ se sont avérés une stratégie utile et de faible coût pour intégrer le LTDF, en aidant à diffuser une compréhension beaucoup plus approfondie de la façon dont un changement peut surgir dans la vie des femmes et en opérant des améliorations pratiques dans les programmes afin d'y parvenir.

Réaliser les ambitions d'Oxfam en matière de LTDF demandera que les femmes et leurs organisations soient présentes, participant significativement et en toute égalité, pour décider de la portée, de la conception et de l'exécution de tout le travail à venir dans ce domaine.

CHAÎNE LOGIQUE: Cadre Programmatique Global d'Oxfam concernant le Leadership Transformationnel à l'appui des Droits des Femmes

L'Objectif d'Oxfam de Justice entre les Sexes : Davantage de femmes défavorisées et marginalisées vont revendiquer et faire progresser leurs droits grâce à l'engagement et au leadership de femmes et de leurs organisations ; et la violence contre les femmes sera beaucoup moins répandue et acceptable socialement.



D'AUTRES ÉLÉMENTS CLÉS REQUIS POUR PROMOUVOIR LE LTDF

1. PARTENARIATS

Outre le contexte et les propres capacités internes d'Oxfam, les partenariats représentent des facteurs décisifs pour la faculté d'Oxfam à promouvoir ses objectifs. Oxfam propose de coopérer avec différentes organisations de la société civile et autres parties prenantes influentes en vue de sa promotion du LTDF en fonction du contexte et pour quels aspects des droits des femmes le leadership est prévu:

- **Partenaires Stratégiques Tirant les Enseignements** – aux côtés d'organisations clés à niveau global, régional, national et local soutenant activement les approches à long terme visant à consolider le LTDF. Il s'agira probablement d'organisations défendant les droits des femmes ou d'autres organisations de la société civile désirant en apprendre plus concernant le LTDF, le consolider et le mettre en pratique.
- **Partenaires pour le Développement des Capacités** – avec des organisations clés mettant en œuvre activement des approches étayant l'analyse critique et les potentiels permettant au LTDF d'apparaître. De tels partenaires pourraient apporter un soutien direct ou bien travailler en collaboration avec les bureaux pays.
- **Plaidoyer et pouvoir d'influence sur les partenaires** – avec des organisations clés recourant au pouvoir collectif et positif pour influencer les institutions et processus politiques à travailler en faveur des droits des femmes. Il peut s'agir d'un vaste éventail d'organisations, y compris entre autres les organisations défendant les droits des femmes, issues de la société civile ainsi que d'acteurs exerçant un pouvoir d'influence (p. ex. le secteur privé, les leaders religieux, les syndicats d'enseignants et autres organisations syndicales, les groupes politiques).

2. ÉLABORER UN AGENDA STRATÉGIQUE SERA

Des approches féministes et sexospécifiques à SERA (Suivi, Évaluation, Responsabilisation et Apprentissage) seront les plus adaptées aux programmes visant à faire avancer le LTDF, soit à titre de stratégie ou bien comme résultat, étant donné que les programmes de cette nature ont affaire à des changements complexes, non

linéaires en rapport avec le genre et le pouvoir. Les exemples de questions SERA, indiquées plus haut dans chaque domaine de résultat, offraient des suggestions sur la façon d'encadrer les enseignements et les indicateurs d'un programme à partir des changements produits ainsi que la contribution d'Oxfam à leur obtention.

Il n'y a pas une seule manière de mesurer ces changements. En revanche, une combinaison de différentes méthodologies va permettre au personnel d'Oxfam, aux partenaires et aux parties prenantes de comprendre et de communiquer sur la complexité des changements qui sont opérés par des femmes et des hommes particuliers, des organisations défendant les droits des femmes ainsi que de la société civile, les gouvernements et autres acteurs clés. Cela pourrait signifier, par exemple, l'utilisation d'outils et de méthodologies telles que "Le Changement le plus Significatif" adopté par Oxfam Novib pour évaluer sa Dimension Sexospécifique et Parcours Leadership, ou une adaptation du cadre Gender at Work pour aborder les organisations, réseaux et mouvements développant des résultats.

"L'évaluation du programme Raising Her Voice (RHV) au Népal a établi un groupe de référence pour mettre en lumière les considérables changements en matière de capacités, confiance et soutien communautaire observés dans les villages RHV par rapport aux villages où le projet n'avait pas été activé. Au Guatemala, les partenaires RHV ont élaboré des rapports formels de responsabilisation envers les femmes avec lesquelles ils ont travaillé et envers les autorités locales de façon à présenter un modèle pour le type de transparence qu'eux-mêmes réclamaient."

Ce ne sont toutefois que des suggestions. Les cadres SERA les plus importants et significatifs, indicateurs inclus, seront ceux élaborés le plus près possible du niveau programme en coopération avec des acteurs clés pour faciliter les programmes ainsi qu'avec les parties prenantes importantes. Ils correspondront aux Principes Féministes d'Oxfam de Suivi, Évaluation, Responsabilisation et Apprentissage, représentant une partie de l'Approche Commune [d'Oxfam] à SERA et à la Responsabilisation Sociale (sigle en anglais : CAMSA).

LES PRINCIPES FÉMINISTES D'OXFAM DE SUIVI, ÉVALUATION, RESPONSABILISATION ET APPRENTISSAGE (SERA)

Se fondant sur les contributions d'experts féministes en suivi et évaluation comme Srilatha Batliwala et Alex Pittman, les Principes Féministes SERA d'Oxfam partent de la conclusion que *la discrimination selon l'identité sexuelle est structurelle et systémique et que, dans tous les contextes, la justice sociale ne pourra se réaliser sans un changement préalable dans les rapports de force. Oxfam reconnaît l'autonomie et l'indépendance de ses partenaires dans le travail effectué en commun, et s'engage à entrer dans un rapport de responsabilisation mutuelle.*

Nous sommes conscients que les évaluations et connaissances sont politiques, que les processus de changement transformationnel sont complexes, et que le changement demande du temps et des investissements. C'est pourquoi SERA d'Oxfam doit veiller à la production de connaissances qui soient significatives, accessibles et d'utilité à ceux qui en ont la propriété légitime, et que celles-ci doivent inclure:

Planification

- Étudier les rapports de force et sexospécifiques, pourquoi ils sont en place et comment ils évoluent, et veiller à aboutir à des connaissances tenant compte des rapports de forces.
- À co-concevoir et à cogérer en collaboration avec les participants, y compris un accord sur les conclusions de l'évaluation et l'utilisation des observations faites.

Outils

- Utiliser des méthodes et des outils participatifs encourageant une large participation, et éliminant particulièrement toute barrière à la participation.

- Approche fondée sur les droits.
- Veiller à ce que le processus prévu pour mesurer et évaluer l'impact et le changement soit sans discrimination de genre et fondé sur les droits.

Autoconsciência e atitudes

- Veiller à ce que les personnes organisant les processus d'évaluation soient conscientes d'elles-mêmes et possèdent des compétences telles que, entre autres, d'organisation, savoir écouter, interroger, écrire et prendre des notes.
- Accepter qu'il faille du temps pour entrer en confiance et qu'une compréhension s'établisse.
- Être flexible, savoir s'adapter et réagir à un certain contexte quand les résultats proposés à l'origine et les indicateurs correspondants doivent être revus en fonction de la réaction des personnes et des organisations au changement.
- Accepter que le changement est complexe et n'est pas linéaire, et en conséquence devoir accorder une attention particulière aux impacts négatifs, à la résistance, à la réaction et aux résultats non prévus ainsi que les enregistrer.
- Utiliser des méthodologies tant qualitatives que quantitatives ainsi que des méthodes évaluant la contribution plutôt que demandant une attribution.
- Encourager le renforcement de la capacité organisationnelle en vue d'un engagement significatif pour le SERA féministe.

3. UN SYSTÈME D'APPRENTISSAGE

Une approche globale ancrée dans tous les programmes contribuant au Cadre Programmatique Global est suggérée pour permettre d'apprendre au sein de chaque programme pays et mutuellement entre eux :

- **Conception** : les questions qui surgissent et permettent de tirer un enseignement sont affinées selon le contexte de programmes clés pays en collaboration avec les partenaires sur certaines interventions programmatiques retenues, qui, dans le cas idéal, devraient s'étendre sur au moins trois ans. Cela suppose une entente au niveau des lignes de base et des indicateurs qui devront être suivis continuellement tout au long de l'initiative du programme, et concernant tous les processus d'apprentissage en rapport avec les actions réalisées qui seront identifiés et dont on tirera des leçons pour produire de nouveaux enseignements.
- **Espaces de réflexion** : dans le contexte du programme, des occasions sont créées pour que les partenaires et leurs groupes, selon le cas, réfléchissent aux réalités, à l'objectif et aux principes du leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes. Ces espaces peuvent offrir l'occasion de communiquer, d'élaborer des ateliers ainsi que d'autres voies destinées à procéder aux changements désirés et dans quelle mesure ils peuvent se produire ou non.
- **Moments d'apprentissage** : sur une période de trois ans, il y aura au moins deux occasions par an de se rencontrer et procéder à des analyses ante et post action. Le but est de réfléchir aux changements susceptibles de se produire et pourquoi, et sur les modifications du programme à éventuellement apporter. Des ressources devront être mises à la disposition des partenaires afin de faciliter leur propre processus d'apprentissage ainsi que son assimilation en collaboration avec Oxfam et d'autres acteurs importants potentiels (p. ex. d'autres acteurs de la société civile, des partis politiques ou des institutions).
- **Compréhension générale** : des évaluations formelles, des évaluations du processus et des occasions informelles de tirer des conclusions seront prévues au cours des programmes afin d'assurer l'assimilation de la perspective d'ensemble et qu'elle soit partagée avec les partenaires ainsi que dans un cadre plus vaste. Elle partira des questions clés permettant de tirer des enseignements, ainsi celles sous-tendant les initiatives programmatiques qui contribuent à la mise en œuvre de tout le Cadre Programmatique Global.
- **Système d'apprentissage** : un système d'apprentissage LTDF doit être prévu pour soutenir l'apprentissage régional et global ainsi que les espaces destinés à la recherche afin de veiller à ce que l'apprentissage et la mise en pratique d'Oxfam et de nos partenaires en matière de LTDF arrivent à maturité et

connaissent une évolution collective afin que le tout soit plus grand que la somme des parties du programme.

4. HYPOTHÈSES ET RISQUES

Oxfam s'est engagé à efficacement soutenir ses partenaires pour faire progresser le LTDF, notamment en représentant un solide partenaire en matière d'apprentissage et en continuant de consolider les capacités, le leadership et la culture organisationnelle de son propre personnel pour le progrès des droits des femmes. Afin de passer de la parole aux actes, Oxfam travaillera à améliorer ses propres pratiques de LTDF aux côtés de ses partenaires. Par sa programmation visant depuis des années à renforcer les organisations égalitaires entre femmes et hommes, le LTDF et le leadership politique des femmes, Oxfam a appris l'importance d'améliorer ses propres systèmes et de réserver des ressources à tout apprentissage pertinent et d'ordre plus méthodologique. Grâce à cet apprentissage, l'objectif d'Oxfam est de contribuer à la banque globale de connaissances en matière de justice de genre, comment y parvenir et maintenir durablement les droits des femmes.

Plusieurs hypothèses fondamentales sous-tendent ce Cadre Programmatique Global au niveau du soutien organisationnel fourni par les bureaux Oxfam en vue de déployer le leadership transformationnel à l'appui des droits des femmes. Nous assumons que:

- Oxfam fait des efforts croissants afin que le travail autonome ou et le travail général bien établi en matière d'égalité entre les sexes bénéficie du soutien de systèmes, de personnel et de capacités organisationnelles.
- Les partenaires et le personnel du bureau pays ont été suffisamment impliqués dans la conceptualisation et planification de programmes en vue du LTDF.
- Le personnel va continuer à développer les compétences pratiques et stratégiques nécessaires pour faire progresser l'agenda LTDF tant à niveau interne qu'externe en soutien des partenaires.
- Le personnel va travailler en collaboration avec les partenaires pour s'entendre sur les domaines où apprendre et réfléchir en commun au niveau des processus et résultats du LTDF.

Nous assumons également qu'un changement pourra s'opérer grâce à :

- La remise en cause du rapport de forces inégal entre femmes et hommes à

l'origine de la discrimination et exclusion des femmes des décisions prises qui affectent leur vie.

- Un leadership servant à consolider : la conscience et les capacités féministes, ainsi que les règlements et politiques, normes et pratiques sociales, et les ressources en vue de l'amélioration des droits des femmes.
- Des organisations de femmes et féministes plus puissantes et plus durables, agissant au sein de coalitions vastes et variées.
- Des organisations bien établies développant des environnements favorables à l'épanouissement du LTDF.
- L'intégration de stratégies renforçant le LTDF dans les différents secteurs d'action d'Oxfam.

Risques:

- Le personnel et les partenaires risquent de manquer de confiance s'agissant d'aligner des valeurs et pratiques féministes dans leur travail.
- Le personnel et les partenaires risquent de ne pas se sentir à l'aise s'agissant d'introduire une pratique et des valeurs féministes aux côtés de leurs partenaires de la communauté.
- Les organisations bien établies ne voient aucun intérêt à remettre en cause les formes de leadership, les rapports de force et la culture organisationnelle de type patriarcal.
- Revers de la part de gouvernements ou organisations locales contre les femmes et les hommes défendant les droits des femmes (entraînant en conséquence plus de violence envers les femmes).
- La sûreté et sécurité des défenseurs des droits humains, des leaders et des activistes femmes sont encore plus exposées dû à leur participation à ces programmes.
- La planification et le financement à court terme des projets entravent la possibilité d'un changement transformationnel.
- Une insuffisante documentation organisationnelle et des pratiques déficientes de gestion des connaissances font obstacle à un apprentissage efficace à partir de l'expérience en LTDF et à la démonstration de son impact.

- Certains éléments, mais ne touchant pas toutes nos ambitions programmatiques en matière de LTDF, sont financés (à niveau du pays, régional et global), ce qui signifie qu'il est plus difficile de donner la priorité au temps nécessaire à l'apprentissage et au partage des connaissances, volets qui devraient donc faire l'objet d'un budget à part dans ces programmes.



GLOSSAIRE

Définitions tirées de différentes sources d'Oxfam

Analyse des rapports de force ou du pouvoir

En plaidoyer, "l'analyse des rapports de force" étudie les différents types et niveaux de pouvoir entrant en jeu dans une situation. (En statistiques, l'analyse des rapports de force est un terme technique ayant une autre signification)

Approche fondée sur les droits

Une approche fondée sur les droits est un mode de travail se basant sur l'idée que tous les êtres humains sont d'égale valeur et possèdent des droits devant toujours être respectés. Cette approche veille à assurer que toute personne puisse revendiquer ses droits face aux débiteurs d'obligations. Les débiteurs d'obligations sont des acteurs portant la responsabilité de protéger les droits d'autrui, les gouvernements par exemple.

Autonomisation

L'autonomisation se rapporte au processus d'acquisition du contrôle sur soi-même, sur l'idéologie et sur les ressources qui déterminent le pouvoir.

Changement transformationnel/ Transformation

La transformation signifie un changement fondamental et durable. Dans le travail d'Oxfam en matière de justice de genre, la transformation renvoie à un changement fondamental au niveau des structures et de la culture des sociétés ; il s'agit d'un changement systémique, durable qui remet en cause les structures, la culture et les institutions ancrant l'inégalité et l'injustice dans le statu quo.

Discrimination entre les sexes

La discrimination de genre, ou entre les sexes, est une discrimination basée sur la différence de sexe. Exemples : les femmes ont tendance à être moins payées que les hommes ; certaines armées excluent les hommes homosexuels du service militaire.

Égalité entre les sexes

L'égalité entre les sexes caractérise une situation dans laquelle femmes et hommes jouissent du même statut et bénéficient de conditions, responsabilités et chances égales afin de pleinement réaliser leur potentiel et leurs droits humains, et de tirer un bénéfice égal des résultats.

Équité entre les sexes

L'équité entre les sexes renvoie à un traitement équitable envers les hommes et envers les femmes compte tenu de leurs besoins respectifs.

Genre ou sexospécificité

Le terme genre ou sexospécificité se rapporte aux caractéristiques et aux rôles qu'une société attribue respectivement aux hommes et aux femmes. Le genre ou la sexospécificité n'est pas "naturel" sinon une construction de la société.

Intersectionnalité

L'intersectionnalité est une méthodologie utilisée pour étudier les rapports entre les multiples dimensions des rapports sociaux et de l'identité. L'intersectionnalité soutient que les différentes formes de domination, telles que le racisme, le sexisme et l'homophobie, ne s'exercent pas indépendamment les unes des autres mais qu'elles sont au contraire indissociables dans leur action,

créant une 'intersection' entre les différentes formes de discrimination.

Justice entre les sexes (justice de genre)

La justice entre les sexes renvoie à l'égalité et équité totale entre femmes et hommes dans toutes les sphères de la vie.

Justice sociale

La justice sociale se fonde sur un rapport juste et équitable entre l'individu et la société qui peut se mesurer en fonction des termes tacites et explicites de la distribution des richesses, des possibilités permettant les activités personnelles, et des privilèges sociaux.

Leadership transformationnel féministe

Le leadership transformationnel féministe renvoie aux personnes s'inscrivant dans une perspective féministe et une certaine vision de la justice sociale qui entendent se transformer individuellement et collectivement afin d'utiliser leur pouvoir, leurs ressources et leurs compétences dans le cadre de structures et processus inclusifs et non oppressifs. Les leaders transformationnels féministes recherchent à mobiliser d'autres personnes, et particulièrement d'autres femmes, à partir d'un agenda commun de transformation sociale, culturelle, économique et politique pour l'égalité et la réalisation des droits humains pour tous (Batliwala 2010, p. 14).

Normes sexospécifiques

Les normes sexospécifiques renvoient aux comportements, rôles et aptitudes que les sociétés attendent des femmes et des hommes en fonction de leur identité respective selon leur sexe.



Objectif de changement

Un objectif de changement est visé par chaque domaine de travail prioritaire d'Oxfam. Six objectifs de changement marquent le Plan Stratégique d'Oxfam 2013-2019:

1. Le droit de se faire entendre
2. Faire progresser la justice de genre
3. Sauver des vies, aujourd'hui et à l'avenir
4. Alimentation durable
5. Juste répartition des ressources
6. Financement du développement et des services essentiels universels.

ONGI: Organisation Non Gouvernementale Internationale.

Organisations de défense des Droits des Femmes (ODF)

Une organisation de défense des droits des femmes est une organisation qui, face à l'inégalité qu'elle constate entre les sexes, travaille activement à y remédier afin que s'établisse la justice entre les sexes et que les femmes puissent faire valoir leurs droits. Une organisation de défense des droits des femmes ne va pas "seulement" se consacrer à des questions relatives aux femmes

Orientation sexuelle

L'orientation sexuelle renvoie à l'attraction d'une personne vers des personnes d'un sexe ou de sexes particuliers. Ainsi, une personne exclusivement attirée par des personnes de sexe opposé au sien est hétérosexuelle. Les femmes exclusivement attirées par les femmes sont lesbiennes. Les personnes bisexuelles peuvent se sentir attirées par des personnes du même sexe que le leur ou d'un sexe différent. Les personnes asexuées ne sentent d'attraction sexuelle envers personne.

Patriarcat

Le patriarcat renvoie à des pratiques et structures de la société institutionnalisant le pouvoir masculin sur les femmes et les enfants.

Pouvoir

Le pouvoir peut se définir comme la faculté ou la capacité de faire quelque chose correctement ; une aptitude particulière (ainsi dans 'ses pouvoirs de persuasion') ; puissance ; autorité ; empire ; force.

Pouvoir dérivée de la position détenue

La puissance liée au titre ou à la position d'un individu, ceci lui conférant une autorité formelle sur des personnes ou de l'argent, ainsi les personnes chargées d'une fonction publique ou en position dirigeante dans une organisation.

Pratique traditionnelle préjudiciable

Une pratique traditionnelle préjudiciable est une pratique ancrée dans un mode de penser ou d'agir hérité du passé et susceptible de nuire à la santé et au bien-être de personnes. Ainsi, E/MGF et les mariages forcés des adolescentes représentent des traditions préjudiciables.

Rapports Approche différenciée selon les sexes

L'approche différenciée selon les sexes est une stratégie destinée à instaurer l'égalité entre les sexes dans les programmes et les organisations dont la finalité principale n'est pas forcément la justice de genre.

Rapports hommes-femmes

Les rapports hommes-femmes sont les façons dont une culture ou société donnée prescrit les droits, les rôles, les responsabilités et l'identité des femmes et des hommes dans leurs rapports entre eux.

Relations de force

Le concept de "rapport de force" renvoie à la façon dont différents groupes sont en mesure d'interagir avec d'autres groupes ou de les contrôler.

Responsabilisation sociale

La responsabilisation sociale peut être définie comme une approche visant à développer une responsabilisation basée sur l'engagement civique-

les citoyens ordinaires ou les organisations de la société civile qui participent directement ou indirectement étant ceux qui exigent des comptes en exerçant une pression sur les secteurs public ou privé pour les forcer à remplir leur obligation de prêter des services de qualité. Les mécanismes de responsabilisation sociale sont distincts des mécanismes de responsabilisation conventionnels tel que les mécanismes politiques de contrôle mutuel, les systèmes de comptabilité et d'audit, les règles administratives et les procédures légales.

Rôles sexospécifiques

Les rôles féminins et masculins sont les rôles que la société attend des femmes et des hommes respectivement. Ces rôles varient en fonction de nombreux facteurs ("intersectionnalité"), même au sein d'une même société.

Sexe

Le sexe correspond aux différences biologiques entre les hommes, les femmes et les personnes intersexuées, c'est-à-dire la composition biologique, physique et génétique avec laquelle nous naissons.

SERA (MEAL): Suivi, Évaluation, Responsabilisation et Apprentissage.

Théorie du changement

Une théorie du changement est une illustration visuelle ou par écrit de la façon dont on estime qu'un changement va se produire dans tout contexte donné (dans une communauté ou un état) suite à une intervention particulière (projet ou programme). Une théorie du changement articule les hypothèses sous-jacentes à nos idées sur la façon dont le changement va s'opérer.

Violence

L'usage délibéré ou la menace d'usage délibéré de la force physique ou de la puissance contre soi-même, contre une autre personne ou contre un groupe ou une communauté qui entraîne ou risque fort



d'entraîner un traumatisme, un décès, un dommage moral, un mal-développement ou une carence.

Violence à l'égard des femmes et les filles (VAWG)

La violence envers les femmes est une violence dirigée contre le sexe féminin.

Violence à l'égard genre

La violence à l'égard des femmes est le recours à la puissance pour imposer les normes relatives aux sexes.

Violence domestique

La violence domestique est la violence qui a lieu au foyer et dans les rapports entre proches. Elle se rapporte aussi au mal infligé aux enfants témoins de violence domestique. Certaines définitions l'étendent également à toute forme de violence qui a lieu au sein de la famille, ainsi la "punition" violente des enfants et leur maltraitance de la part de membres de la famille plus âgées.



NOTES

- 1 Presque universelle et transcendant cultures et pays, l'inégalité entre les sexes est la forme de discrimination la plus profonde et répandue dans le monde. Un des principaux facteurs clés à l'origine de la pauvreté des femmes et filles globalement, elle représente un déni fondamental des droits des femmes. L'inégalité entre les sexes s'exprime cependant aussi dans des normes sociales déterminant et limitant les opportunités offertes aux hommes et qui, au pire, motivent et exacerbent les conflits. En présence d'inégalités entre les sexes, tout le monde est perdant. C'est pour cette raison qu'Oxfam est profondément engagée à travailler sur la Justice de Genre dans toutes ses actions, ceci constituant un pilier fondamental de l'approche destinée à mettre un terme à la pauvreté, sachant que pour y parvenir, une part égale de travail *tant* auprès des femmes *que* des hommes est nécessaire. Cependant, notre travail en LTDF tient compte de la nécessité de progresser particulièrement en vue de garantir l'exercice des droits des femmes. En effet, rééquilibrer les inégalités de genre qui sont profondément enracinées et inscrites dans l'histoire, cela exige un accompagnement, des ressources et des interventions ciblées.
- 2 <http://www.genderatwork.org>
- 3 <https://sumus.oxfam.org/node/42280>
- 4 Oxfam's TLWR guide: https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/transformative-leadership-womens-rights-oxfam-guide.pdf
- 5 Smyth, Ines (novembre 2015) "Transformative Leadership for Women's Rights: Lessons and recommendations from Oxfam experiences" et Wakefield, S. (2017) "Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights", pour Oxfam America <https://sumus.oxfam.org/transformative-leadership-womens-rights-group/documents/tlwr-oxfams-lessons-ines-smyth>, et https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative_and_Feminist_Leadership_for_Womens_Rights_1.24.17.pdf
- 6 <https://www.oxfam.ca/our-work/publications/power-of-gender-just-organizations>
- 7 Wakefield, S. (2017) "Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights", pour Oxfam America https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative_and_Feminist_Leadership_for_Womens_Rights_1.24.17.pdf
- 8 <https://sumus.oxfam.org/transformative-leadership-womens-rights-group/documents/tlwr-oxfams-lessons-ines-smyth>
- 9 <http://raisingheroice.ning.com>
- 10 Batliwala, Srilatha (2011) "Changing Their World: Concepts and Practices of Women's Movements", AWID
- 11 Coomaraswamy, Radhika (2015) "Preventing Conflict. Transforming Justice. Securing Peace." Étude Globale sur la Mise en Œuvre de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité de l'ONU
- 12 Tripp, Aili Mari (2013) "Women and Politics in Africa Today" dans Démocratie en Afrique
- 13 Le Projet Maison Blanche (2013) "Benchmarking Women's Leadership"
- 14 Christopher F. Karpowitz, Tali Mendelberg & Lauren Mattioli (Janvier 2015) "Why women's numbers elevate women's influence, and when they do not: rules, norms, and authority in political discussion in Politics Groups and Identities"
- 15 Femmes ONU. (Juillet 2015) "Addis Ababa Action Plan on Transformative Financing for Gender Equality and Women's Empowerment"
- 16 Jean Lau Chin, Bernice Lott, Joy Rice. "Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices"
- 17 Oxfam Canada (2012). "This is What Gender Just Organizations Look Like"
- 18 Tel qu'il est résumé et analysé dans Smyth, Ines (Novembre 2015) "Transformative Leadership for Women's Rights: Lessons and recommendations from Oxfam experiences" and Wakefield, S. (à paraître) "Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights", pour Oxfam Amérique
- 19 Keystone (2014). Enquête sur les Partenariats d'Oxfam
- 20 Keystone – Enquête Partenariat (2014)
- 21 Le caractère indissociable de catégorisations sociales comme la race, la classe sociale et le sexe telles qu'elles s'appliquent à un groupe ou à un individu donné, considéré comme créant des systèmes superposés et interdépendants de discrimination ou de position désavantageuse.
- 22 Plan Stratégique International d'Oxfam I (2014-2019)
- 23 Wakefield, S et D. Koerppen. "Feminist Principles Applied to Program Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning" (2016), Rapport Oxfam sur les Pratiques; "Of Feminist Principles agreed in Gender and Feminist MEAL Learning Event" (Juin 2013), Boston
- 24 Ces exemples de questions SERA sont extraites d'Oxfam Australie "Gender Justice Result 2.1 TLWR MEAL Framework, FINAL."
- 25 Ce sont toujours les femmes elles-mêmes qui devraient définir cette capacité, mais il est possible que cela englobe les connaissances, compétences, la confiance, les niveaux d'influence et leur accès.
- 26 Plan Stratégique d'Oxfam (2014-2019)
- 27 Ces exemples de questions SERA sont extraites d'Oxfam Australie "Gender Justice Result 2.1 TLWR MEAL Framework, FINAL."
- 28 Parfois, ainsi en présence de leaders traditionnels et religieux, ou dans des contextes où les groupes militants/armés ont accepté d'assumer une partie des processus de prise de décision, des acteurs n'appartenant pas à l'État jouent un rôle puissant, légitime sur la façon dont les politiques

sont formulées, la sécurité est assurée, les impôts sont perçus et les services offerts. Notre analyse de pouvoir LTDF doit alors trouver, en fonction du contexte, des moyens appropriés de reconnaître et de s’impliquer avec ces acteurs clés en toute sécurité et efficacement étant donné qu’elle porte sur une vision à long terme envisageant comment ces rapports pourraient évoluer avec le temps, parallèlement et en conformité avec le travail effectué pour renforcer les capacités de l’État.

- 29 Wakefield, S. (à paraître) *“Transformative and Feminist Leadership for Women’s Rights”*, pour Oxfam Amérique
- 30 Les exemples de questions SERA sont extraites de *“Gender Justice Result 2.1 TLWR MEL Framework, FINAL.”* Oxfam Australie
- 31 WASH: sigle anglais pour Eau, Assainissement et Hygiène
- 32 Prevenção de conflitos, Transformação de justiça, Proteção da paz. Análise da resolução 1325 de alto nível do Conselho de Segurança da ONU
- 33 Les exemples de questions SERA sont extraites de *“Gender Justice Result 2.1 TLWR MEL Framework, FINAL.”* Oxfam Australie
- 34 Voir le cadre d’Oxfam pour ‘Le Droit de se Faire Entendre’; National Influencing Guidelines; Gender and Social Accountability: Ensuring Women’s Inclusion in Citizen-led Programming related to Extractives Industries, and Increasing women’s influence on decision making, and Gender Responsive Budgeting (en cours de développement , OGB 2016)
- 35 Ces exemples de questions SERA sont extraites d’Oxfam Australie *“Gender Justice Result 2.1 TLWR MEL Framework, FINAL.”*
- 36 Les programmes multi-pays OGB ‘My Rights, My Voice,’ [Mes Droits, Ma Voix] ‘Within and Without the State’ [Dans l’État et Sans l’État] et ACCRA, programmes phares d’OGB de résistance aux changements climatiques, ont tous investi dans des examens sexospécifiques (environ GBP£ 5,000 chacun). À HECA, cela revêt la forme d’un examen sexospécifique peu contraignant’ d’Oxfam International sur le programme de gouvernance de la région dans le cadre d’une initiative plus vaste visant à mettre à profit les enseignements en matière de gouvernance et de genre (2016).

PHOTO DE COUVERTURE

26 septembre: Journée pour la dépénalisation de l'avortement en Amérique latine et dans les Caraïbes, l'avortement légal droits des femmes du Nicaragua. Certains des bénéficiaires de Amifanic prennent part.

Tineke D'Haese / Oxfam



OXFAM