



Réseau des Organisations Féminines d'Afrique Francophone (ROFAF)

PROGRAMME : ESPOIR POUR LES FEMMES

Atelier national de formation sur

"FEMME ET LEADERSHIP POLITIQUE"

Lomé, Togo, 13 au 15 février 2013

GUIDE DE LA PARTICIPANTE

Par Dodji Delphine EDOH-KOUDOSSOU
Formatrice principale

Les points de vue exprimés dans ces textes n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion du ROFAF



SOMMAIRE	Pages
Notes d'orientation	3
SESSION 0 : OBJECTIFS, ATTENTES ET NORMES	5
SESSION 1 : INTRODUCTION AU LEADERSHIP DES FEMMES	9
SESSION 2 : LA CONSTRUCTION D'ALLIANCES, LE PLAIDOYER ET AUTRES MOYENS D'INFLUENCES	13
Séquence 1 : La construction d'alliances	13
Séquence 2 : Le rôle du plaidoyer dans la gestion du pouvoir	19
Séquence 3 : Les moyens d'influences	23
Séquence 4 : La mobilisation des ressources.....	25
SESSION 3 : NATURE, CARACTERISTIQUES ET FONCTIONS DU LEADERSHIP, ACTIVITES ET ROLES LIES AU LEADERSHIP ET LES QUALITES D'UNE LEADERE	28
Séquence 1 : Nature, caractéristiques et fonctions de leadership.....	28
Séquence 2 : Les activités et rôles liés au leadership.....	30
Séquence 3 : Les qualités du leadership, les critères de choix et le code de la leadere	32
SESSION 4 : LES SOURCES DU POUVOIR ET LES STYLES DE LEADERSHIP	36
Séquence 1 : La source du pouvoir	36
Séquence 2 : Les styles de leadership	38
Séquence 3 : Comment travailler avec les hommes	40
SESSION 5 : LES STRATEGIES POUR ASSURER UN LEADERSHIP EFFICACE PAR LE POUVOIR DE DECISION, LA NEGOCIATION ET LA CONNAISSANCE DE SOI	41
Séquence 1 : Le pouvoir de décision.....	41
Séquence 2 : La négociation	43
Séquence 3 : La connaissance de soi	46
SESSION 6 : LA COMMUNICATION EN PUBLIC : UN ENJEU MAJEUR POUR LES FEMMES LEADERES	48
Séquence 1 : La communication	48
Séquence 2 : Les réunions publiques et leurs points de contrôle	51
Séquence 3 : Prendre la parole en public et parler devant un en public	54
Séquence 4 : La gestion du stress	56
Séquence 5 : Comment surmonter le trac et gagner de l'assurance.....	58
Séquence 6 : Les outils d'influence et les stratégies médiatiques.....	60
Autres	
Fiche de test d'aptitude au leadership	62
Fiche d'évaluation de l'atelier	63
Textes du jour	64
Références bibliographiques	65



NOTES D'ORIENTATION

I. UTILISATION DU GUIDE

Ce guide est destiné aux leaders, particulièrement les femmes qui exercent ou aspirent à assumer des fonctions de leadership au sein de leur organisation, au regard de leurs attributions et responsabilités.

Il contient des éléments susceptibles de renforcer les capacités des participantes : des apports de la facilitatrice, des extraits de plusieurs sources sur le leadership ainsi que des références bibliographiques permettant d'approfondir leurs connaissances dans le domaine.

II. OBJECTIFS DE LA FORMATION

- Familiariser les participantes avec les méthodes, stratégies, rôles et pouvoir du leadership.
- Outiller les participantes en techniques leur permettant d'exercer un leadership efficace
- Aider les participantes à évoluer et à améliorer leurs aptitudes au leadership politique

III. CONTENU DU MODULE

Le module est divisé en six sessions :

- Session 1 : Introduction au leadership politique des femmes
- Session 2 : La construction d'alliances et autres moyens d'influences
- Session 3 : Nature, caractéristiques et fonctions du leadership, activités et rôles liés au leadership et qualités du leadership
- Session 4 : Source du pouvoir, styles de leadership et comment travailler avec les hommes
- Session 5 : Stratégie pour assurer un leadership efficace
- Session 6 : La communication en public : un enjeu majeur pour les femmes leaders

IV. METHODOLOGIE, MATERIELS PEDAGOGIQUES ET SUPPORTS

La formation de type participatif utilise la spirale expérimentielle bâtie autour de l'expérience, la réflexion, la généralisation, l'application.

L'apprentissage s'appuie fortement sur les expériences vécues par les participantes et chaque session est illustrée par des exercices permettant d'atteindre facilement les objectifs.

4.1. Méthodologie

4.1.1. Début de la formation

Dans toute formation interactive, il importe au début de mettre un accent tout particulier sur :

- ✓ Le mot de bienvenue de l'animatrice ;
- ✓ Le brise glace ;
- ✓ La présentation des participant(e)s ;
- ✓ Les informations administratives ;
- ✓ La formation du bureau de l'atelier ;
- ✓ Les attentes et craintes des participant(e)s ;
- ✓ Les normes de l'atelier ;
- ✓ Les but et objectifs de la formation ;
- ✓ La présentation du programme de la formation.



4.1.2. Déroulement de la formation et rôle de la formatrice

La formatrice, selon une approche participative distribue la parole, guide, relance le débat et amène les participant(e)s à une production efficiente.

La formatrice apporte toutes les informations nécessaires au fur et à mesure du déroulement des étapes de la progression pédagogique.

A la fin de chaque session, elle vérifie le niveau d'atteinte des objectifs et aide les participant(e)s à faire la synthèse des différentes étapes pour mieux fixer les connaissances liées aux objectifs de l'apprentissage.

4.1.3. Fin de la formation

Tout comme il est important de savoir quoi faire en début de formation, il s'avère tout aussi indispensable de savoir comment conclure une session ou quoi dire en fin de la formation. A la fin de la formation il est nécessaire de :

- ✓ Poser des questions pour évaluer le thème développé ;
- ✓ Demander ce que les participant(e)s ont retenu (leçons apprises) ;
- ✓ Annoncer le thème de la prochaine session, s'il y a lieu;
- ✓ Remercier les participant(e)s.

4.2. Matériels pédagogiques et supports

4.2.1. Les matériels

L'atelier de formation utilise un matériel pédagogique en fonction des besoins et attentes des participant(e)s. Ce matériel comprend ce qui suit :

- ✓ Tableau ;
- ✓ Flipshart ;
- ✓ Carte VIP (pour les attentes);
- ✓ Punaise ;
- ✓ Puce ou pastilles ;
- ✓ Bics et crayons ;
- ✓ Marqueurs ;
- ✓ Vidéoprojecteur
- ✓ Support pédagogique, etc.

4.2.2. Les supports

La formation est conduite selon une méthode interactive et utilise les supports suivants :

- brainstorming,
- échanges d'expériences,
- travaux de groupes
- exercices individuels
- questions-réponses
- jeux de rôles
- études de cas
- témoignages.

4.3. Evaluation de la formation

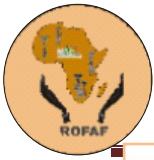
Elle porte sur :

- Le niveau de satisfaction générale ;
- L'atteinte des objectifs ;
- Le contenu des sessions ;



Réseau des Organisations Féminines d'Afrique Francophone (ROFAF)

- La progression pédagogique ;
- L'animation pédagogique ;
- Le niveau de participation ;
- Le cadre de la formation.



SESSION 0 : OBJECTIFS, ATTENTES, CRAINTES ET NORMES

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

A la fin de la session, les participantes et l'équipe d'encadrement :

- se sont présentées pour faciliter la communication ;
- ont formé un bureau pour diriger l'atelier ;
- ont passé en revue les objectifs et programme de l'atelier ;
- ont partagé leurs attentes ;
- ont établi un contrat de travail.

Les objectifs de la formation

- Familiariser les participantes avec les méthodes, stratégies, rôles et pouvoir du leadership ;
- Outiller les participantes en techniques leur permettant d'exercer un leadership efficace ;
- Aider les participantes à évoluer et à améliorer leurs aptitudes au leadership politique.

Exercice N°1 : Simulation de campagnes électorales.

Trois candidates annoncent leurs candidatures, se choisissent chacune une directrice de campagne, battent campagne, négocient la formation d'une alliance en vue d'une direction collégiale du bureau de l'atelier. De ce fait, elles s'entendent pour se répartir les postes de présidence, de deux rapporteuses. Quant aux directrices de campagnes, elles se répartissent les postes de gestion de l'atelier : "œil et oreille", gardienne de temps et "energizer". Durée : 20 mn.

Exercice N°2 (travail individuel): Arbre à fruit « dans cet atelier j'aimerais récolter... »

Les participantes se servent de cartes VIP pour écrire leurs attentes.

- Une idée par carte
- Trois lignes maximum par carte
- Utiliser un feutre ou un marqueur
- Ecrire en caractères imprimés
- Ecrire les mots clés seulement.

Durée : 30' (description des attentes et dépouillement en plénière)

Proposition de Contrat de travail

Je suis actrice volontaire de cet atelier,
Je suis prête à partager ma propre expérience,
Je suis d'accord d'écouter les autres,
J'accepte toute critique constructive,
Je suis d'accord de respecter l'opinion d'autrui,
Je suis d'accord sur le respect des autres,
Je suis d'accord pour éteindre ou mettre sur vibreur mon téléphone portable,
Je suis d'accord sur la ponctualité et ma présence effective tout le long de cet atelier.



Exercice N°3 : Degré de mémorisation des différents canaux de perception

Quel est votre degré de mémorisation quand vous :

- Ecoutez
- Voyez
- Entendez et voyez
- Discutez et entendez
- Faites vous-même votre propre expérience ?

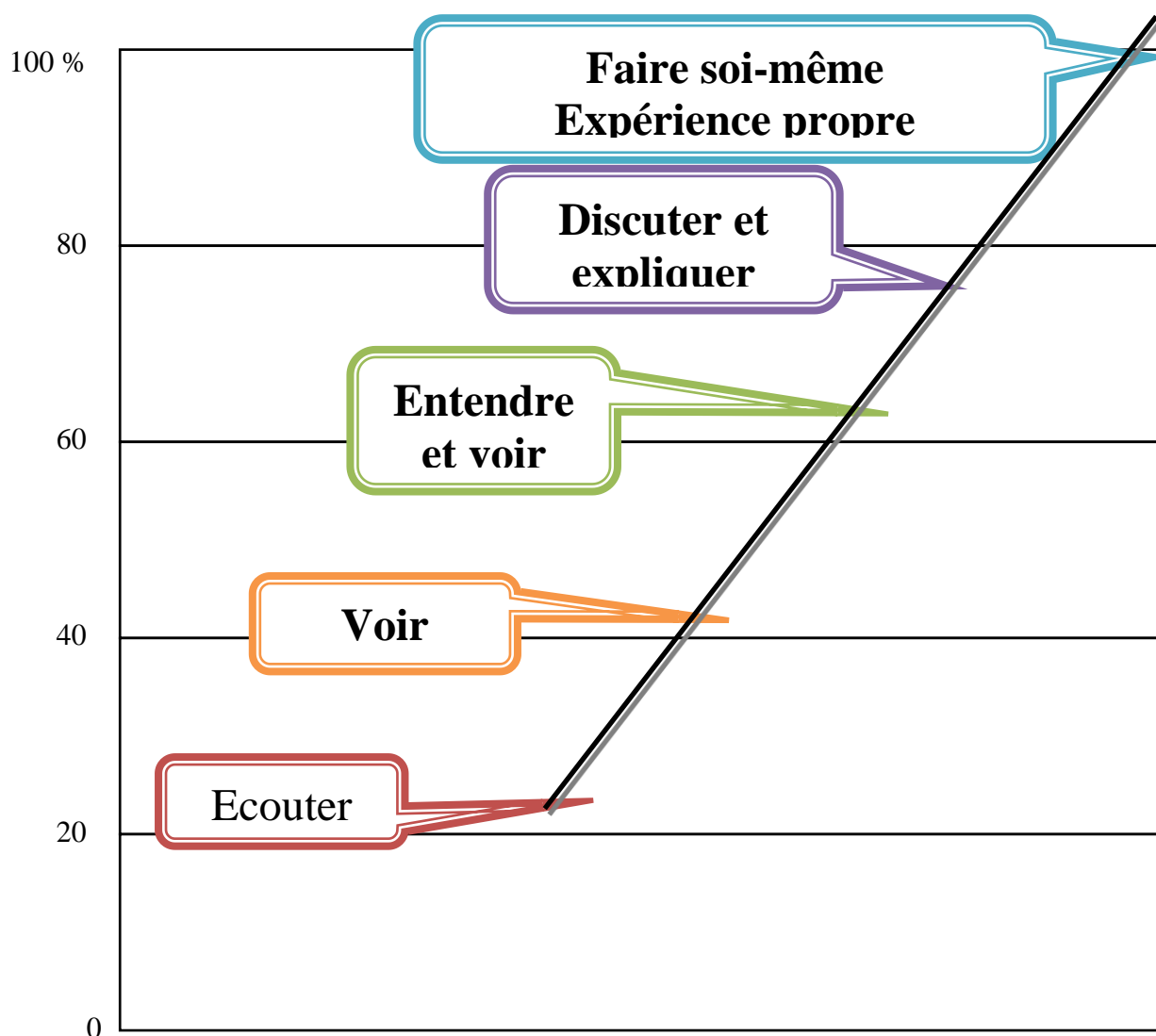
Consigne

Servez-vous de ce cadre pour répondre. Matériels : Des pastilles à coller au degré voulu.
Durée : 30'.

Degré de mémorisation	Ecouter	Voir	Entendre et voir	Discuter et expliquer	Faire soi-même/ Expériences
100%					
80%					
60%					
40%					
20%					
0%					

REPONSE SELON LES SPECIALISTES

**DEGRE DE MEMORISATION DES DIFFERENTS
CANAUX DE PERCEPTION**



C'est pourquoi la formation sera conduite selon une méthode interactive et utilisera les supports suivants :

- brainstorming,
- échanges d'expériences,
- travaux de groupes
- exercices individuels
- questions-réponses
- jeux de rôles
- études de cas
- témoignages
- synthèses
- apports de la facilitatrice



SESSION 1 : INTRODUCTION AU LEADERSHIP POLITIQUE DES FEMMES

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

A la fin de la session les participantes sont capables de :

- Définir le leadership et la politique
- Identifier les raisons du désintérêt des femmes pour la politique
- Citer quelques instruments internationaux en faveur des femmes
- Saisir le sens de la gestion du pouvoir au féminin
- Comprendre le rôle du plaidoyer dans leadership.

SEQUENCE 1 : DEFINITION DES CONCEPTS

Exercice N°4 : Travaux de groupes

Les participantes se répartissent en 04 groupes.

Les groupes 1 et 2 répondent aux questions suivantes : 1) Qu'est-ce que la politique? ; 2) Les femmes peuvent-elles faire la politique? 3) Si oui, pourquoi et comment ? Si non, pourquoi ? 4) Qu'est que le leadership ?

Les groupes 3 et 4 répondent aux questions suivantes : 1) De quoi les femmes ont-elles besoins pour devenir des leaderes politiques ? 2) Citez trois noms de femmes leaderes que vous admirez (1 au Togo ; 1 en Afrique et 1 dans le monde) et dites pourquoi vous les admirez. (3) Comment pensez-vous appliquer ce que vous admirez chez ces femmes dans votre vie ?

*Les groupes choisissent un membre pour la présentation en plénière.
Matériels : Papier flipshart et marqueurs. Durée : 30'*

1.1. QU'EST-CE LE LEADERSHIP ?

Le mot anglais **leader** (dirigeant, chef, guide) vient du verbe **to lead** (mener, conduire, diriger, commander) auquel le suffixe **ship** (navire) a été ajouté. Le navire met le cap, choisit sa voie, sa direction et part vers une destination. En Grande Bretagne, le leader signifie le chef désigné par ses pairs d'un parti politique. Le terme "leader" est introduit dans la langue française au 19^{ème} siècle par l'écrivain français Chateaubriand mais il ne l'a pas francisé.

L'expression **leadership** est rentrée depuis plusieurs décennies dans le langage courant et se manifeste dans divers domaines: la politique, l'armée, les entreprises privées, les associations, les organisations à but non lucratif, le sport et les arts).

D'une manière générale, le leadership peut être défini comme **«la capacité d'un individu à influencer, à modifier, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations (politiques ou non) dont ils sont membres. Le leadership désigne les comportements que l'on peut reconnaître à celui qui assure la « fonction de leader».**

Le leadership peut découler de la personnalité, de ses qualités personnelles. Dans ce cas, le leader émerge du groupe au sein duquel il joue un rôle influent. Il est écouté de tous, sans avoir été nommé officiellement».

Le leadership est la fonction qui consiste à orienter et influencer les autres et à les amener à réaliser des objectifs ambitieux». De plus, **«le leadership est un processus**



essentiellement psychosocial qui requiert un choix volontaire des personnes sur lesquelles il s'exerce».

Il convient de noter que le leadership, le pouvoir et la politique sont trois déterminants d'une même réalité. Le leadership est en fait le socle du pouvoir politique à travers l'accumulation des connaissances et des expériences porteuses.

1.2. LA POLITIQUE : POURQUOI LES FEMMES HESITENT ?

Les femmes hésitent d'entrer en politique pour la connotation que le mot politique éveille.

Le terme «politique» évoque couramment chez le citoyen ordinaire : corruption, mensonge, abus, répression, contrôle, dictature, censure, règles, pouvoir, peur, préjugé, voyoucratie, etc. Ces termes nous apprennent que :

- La politique est une affaire de gens qui s'y connaissent ; du point de vue des acteurs formels,
- L'image que nous avons de la politique est négative,
- La politique est difficile à comprendre,
- La politique, c'est le pouvoir du contrôle, des abus et de l'argent ; puisque nous n'avons ni argent ni pouvoir, il est inutile de nous y engager.

Dans la plupart de nos pays et communautés, très peu de gens aiment s'engager en politique. Certains la perçoivent comme une sphère très distante, inaccessible, où seuls les puissants évoluent. C'est pourquoi un premier pas important pour l'implication des femmes en politique consiste en l'instauration d'un débat, afin d'évacuer ces craintes et ces appréhensions vis-à-vis de la politique.

1.3. REDEFINITION DE LA POLITIQUE PAR LES FEMMES

Un réseau de femmes ougandaises pour la protection des droits de la femme a redéfini la politique. Selon ce réseau de femmes, la politique est « un processus de prises de décisions, de gestion et de planification de l'utilisation des ressources... ». Pour ces femmes, « la politique est un processus continu de négociation entre différents intérêts et groupes d'intérêts. Où se passe la politique ? A tous les échelons de la vie : famille, institutions y compris dans les conseils locaux, les parlements, les lieux de travail, les églises. Que faut-il pour être un ou une politique ?

Pour faire la politique, il faut des idées, des compétences, de la technologie, de l'argent et des personnes. Des compétences et des connaissances sur les procédures de prises de décisions, ainsi que la conscience de son propre pouvoir et de la manière de l'utiliser.

En ce qui les concerne particulièrement, les femmes ont besoin pour participer à la politique de manière efficace de :

- la confiance en soi, des informations et des compétences en matière d'influence politique ;
- une conscience politique pour être capable de comprendre les problèmes et solutions sous un angle politique ;
- une compréhension du pouvoir et la capacité à identifier ses sources et les moyens de s'en servir ;
- la responsabilité vis-à-vis des groupes d'intérêts que l'on prétend représenter ;
- les ressources (humaines, matérielles, financières...) ;
- des compétences en plaidoyer et en négociation ;
- une vision d'un avenir meilleur ;
- une transformation de la culture de la politique pour la rendre plus accessible et inclusive.

1.3. LA POLITIQUE AU FEMININ EST POSSIBLE



Les femmes sont capables de briser l'hégémonie des hommes sur le pouvoir politique. L'ancien président indien Mahatma Gandhi (1869-1948), l'apôtre de la non-violence, s'inscrit en faux contre «Appeler les femmes le "sexe faible". Pour lui, c'est une diffamation, une injustice de l'homme envers la femme. Si l'on appelle force, la force brutale, alors, l'homme est supérieur à la femme. Si la non-violence est la loi de l'humanité, l'avenir appartient aux femmes. Qui peut faire appel au cœur des hommes avec plus d'efficacité que la femme?».

Les femmes possèdent des pouvoirs informels. Dans la tradition africaine, cet adage "*la nuit porte conseil*" illustre implicitement le "pouvoir de l'oreiller" des femmes. Leur pouvoir d'influence sur leurs maris s'exerce dans l'intimité à l'abri des regards au moyen de la séduction, du charme, de la diplomatie au sens de la sagesse. Ne dit-on pas aussi que "*derrière un grand homme, on trouve une femme ?*" Les femmes sont des conseillères avisées. Les femmes savent mettre à profit leurs nombreux talents : le dialogue, la négociation, le marchandage, la douceur, la persuasion et parfois la ruse pour obtenir de leurs maris ce qu'elles n'ont pas réussi à gagner dans la journée. Leur subtilité fait apparaître des indicateurs du leadership féminin.

La femme est une force tranquille capable de renverser la tendance. Comme une petite fourmi peut mettre mal à l'aise un éléphant, la femme considérée comme étant *la plus petite graine qui produit le plus grand arbre* (l'homme), on peut alors croire que les femmes sont en mesure de récupérer habilement la 2^{ème} moitié du pouvoir qu'il leur revient de plein droit. Mais il faut lutter pour "arracher" aux hommes ce bien commun qu'ils ont capturé ou que la plupart des femmes ont cru jusqu'à présent incapable de gérer. Le drame est qu'au point de départ, la structuration et la répartition inégale du pouvoir constituent le problème crucial. Sa hiérarchisation est la source des rapports de force inégalitaires préjudiciables aux femmes qui constitue la pierre d'achoppement. Dans la perspective d'un partage plus juste et équitable entre les hommes et les femmes, le genre s'est engagé à opérer une rupture avec les mythes et les préjugés sexistes. Ce projet avant-gardiste ne doit pas être perçu comme une bataille rangée des femmes contre les hommes, ou "la guerre des sexes".

1.4. LA GESTION DU POUVOIR AU FEMININ

Les femmes ont une autre approche de la gestion du pouvoir dans la cité. Le pouvoir féminin recouvre la sagacité, le discernement, la dimension humaine, l'apport d'une plus value aux finalités du développement. Les femmes valorisent la créativité, l'innovation, la sociabilité, l'esprit d'ouverture, la tolérance, la coopération.

A ce sujet, des femmes se sont exprimées. Ainsi, lors de la conférence de la Francophonie sur Femmes, Pouvoir et Développement, tenue au Luxembourg en 2000, Marie Jacobs alors Ministre de la femme, de la Famille, de la Solidarité et de la Jeunesse de ce pays, a rappelé à juste titre cette évidence: «Les femmes ne veulent plus être bénéficiaires mais participer au pouvoir et au développement au même titre que les hommes. C'est leur droit. Avec les femmes au pouvoir, le pouvoir prendra d'autres dimensions. Je pense à la participation, au partage, à la démocratisation, et à la solidarité qui sont pour moi des dimensions d'avenirs».

Pour sa part, l'ancienne ministre française Catherine Trautmann (1997) fait remarquer: «le pouvoir est un contrat. Ce qui compte, c'est de faire aboutir des projets, d'agir concrètement, de donner du sens». Il est évident qu'en matière de politique, l'engagement joue un rôle déterminant.

Quant aux femmes africaines ministres de l'Education, fondatrices en 1992 de l'ONG panafricaine, Forum des Educatrices africaines (FAWE), elles vont encore plus loin en adressant ce message au monde entier au colloque de Maurice en 1994 : «Tout détenteur d'un pouvoir peut et doit individuellement marquer la différence entre la réussite et l'échec.

Les Ministres de l'éducation peuvent prendre des engagements personnels visant à mettre en œuvre des programmes destinés à retenir les filles à l'école».



La perception constructive des femmes responsables de haut niveau a été légitimée par la 4^{ème} conférence mondiale de Beijing sur les femmes en 1995 comme suit : la responsabilisation des femmes et leur pleine participation sur la base de l'équité dans toutes les sphères de la société, y compris dans la participation au processus de prise de décision et dans l'accès au pouvoir sont fondamentales pour atteindre l'égalité, le développement et la paix.

La vision du futur orientée vers le bien-être pour tous, fera qu'avec les femmes, il y aura moins d'Ego. Le "Nous" collectif, plus solidaire et engageant prévaudra au détriment du "Je" restrictif, limité à un seul individu.

Bref, l' "accréditation" au triple plan international, régional et national de l'importance de la gestion du pouvoir au féminin est un signe encourageant, un progrès indéniable. Cependant, il y a un prix. Les femmes devront être prévoyantes, savoir anticiper, consentir des sacrifices voire se dépasser sur tous les plans pour éviter les pièges et les écueils du champ politique.

1.5. LA DYNAMIQUE POLITIQUE : LA POLITIQUE SE PREPARE

La politique est une denrée périssable à cause de l'usure du temps, des hommes et de leurs idéologies. La politique se prépare avec minutie et patience sur plusieurs termes. La dynamique serait d'insuffler de nouvelles idées, d'envisager des réformes sans hésitation pour le rendre pérenne dans le temps et dans l'espace.

Pendant des siècles, les hommes ont confisqué le pouvoir. Les mentalités et les comportements sexistes, profondément ancrés dans la société patriarcale, évoluent lentement. Le pouvoir n'a jamais été un cadeau qu'on octroie gratuitement. Le pouvoir se conquiert de hautes luttes.

Il est rassurant de savoir aujourd'hui que l'implication des femmes dans tous les paliers de la pyramide du pouvoir, est inscrite à l'ordre du jour, en tant qu'un des vecteurs de la démocratie et du développement. Et l'on sait que les femmes togolaises, dépositaires d'un certain nombre de vertus et d'aptitudes sont suffisamment matures et prêtes à se servir de leur leadership pour accéder au pouvoir politique.



SESSION 2 : LA CONSTRUCTION D'ALLIANCES ET AUTRES MOYENS D'INFLUENCES

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

A la fin de la session, les participantes sont capables de :

- Définir les différents concepts relatifs à la construction d'alliances
- Déceler les avantages et les inconvénients des coalitions et des alliances
- Maîtriser les stratégies de gestion des conflits dans les coalitions
- Découvrir le rôle du plaidoyer dans la gestion du pouvoir
- Analyser les stratégies de mobilisation des ressources.

SEQUENCE 1 : LA CONSTRUCTION D'ALLIANCES

Exercice N°5 : Travaux de groupes

Les participantes se répartissent en groupes et répondent aux questions suivantes :

Qu'est-ce qu'une 1) coalition 2) une alliance et combien de sortes connaissez-vous ?

3) un réseau ? 4) Qui a participé une fois à une alliance ? 5) Quel était le motif principal de sa création ? 6) Sous quelle forme a-t-elle fonctionné ? 7) Pendant combien de temps ? 8) Quelles ont été ses principales difficultés ? 9) Et quels avantages en avez tirés ? 10) Quelles pourraient être les sources des conflits dans une coalition ? Matériels : flipshart et marqueurs. Durée : 30'

1.1. DEFINITION DES CONCEPTS

Dans la pratique, on utilise indifféremment ces trois (3) termes (*alliances, coalitions ou réseaux*), mais nous nous devons ici d'en choisir le meilleur qui définit les objectifs que nous poursuivons.

1.1.1. Les coalitions

Les coalitions sont souvent formelles. Leur structure comporte un bureau et un personnel à temps plein. La coalition implique généralement des relations à long terme entre ses membres. La continuité de ces relations et leur constance peuvent apporter du pouvoir et de l'influence.

Dans un cas ou dans l'autre, ils sont confrontés à des divergences qu'ils gèrent souvent difficilement. Mais leurs membres parviennent progressivement au fil du temps à se mettre d'accord au moins sur l'importance de se mettre ensemble pour influencer sur les pouvoirs de décisions. Parce que le problème de la représentativité des femmes dans les sphères du pouvoir étant une démarche de longue haleine, il est plus utile de constituer une coalition avec des représentations locales, régionales et nationales. Elle peut avoir une structure formelle avec un siège social et un personnel permanent ou une structure informelle s'appuyant sur des bénévoles.

1.1.2. Les alliances

Les alliances impliquent des relations à court terme entre les membres, et visent un objectif précis. L'alliance requiert souvent moins de membres étant donné qu'elle a des délais et des objectifs limités. Pour réussir un plaidoyer par exemple, il est indispensable de former des alliances, qui permettent d'unir les forces, de mieux se compléter et d'avoir un effet de levier plus important.

Il existe 3 sortes d'alliances : Alliances individuelles, réseaux et groupes de pression.

Les alliances individuelles sont constituées des individus que vous connaissez.

Les réseaux sont des groupes d'amis ou des chaînes d'amis. Le réseau fonctionne pour un même objectif à la fois et répond à une démarche plus logique qu'affective, et est d'une durée limitée. Ce sont des associations libres et flexibles de personnes et groupes unis par une préoccupation ou un intérêt communs voulant échanger des informations et des idées.

Les groupes de pression sont des groupes d'individus ou d'organisation dont le but est de persuader ceux qui détiennent le pouvoir.

1.2 ETAPES DE CREATION DES ALLIANCES



La création d'alliances pour un leadership efficace se fait en cinq étapes qui sont consignées dans le tableau ci-après.

#	ETAPES DE CREATION DES ALLIANCES
1	Identifier les allié(e)s : - Personnes physiques : individus ou groupes d'individus, - Personnes morales : organisations / associations / institutions.
2	Etudier les alliés pour mieux les connaître (nom, fonctionnement, orientation, siège, domaines d'activités, expériences, etc.)
3	Intéresser les allié(e)s à l'objectif de plaider.
4	Définir les responsables et rôles de chaque allié(e) qui fera quoi ?
5	Gérer et entretenir les alliances : faire appel aux principes-clés du travail en équipe !

1.3. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES COALITIONS ET DES ALLIANCES

C'est par le biais d'un exercice de réflexion collective que les groupes peuvent considérer les avantages et les inconvénients des coalitions ainsi que les mythes de la coalition comme un remède miracle. La création d'une liste d'avantages et d'inconvénients permet aux organisations d'analyser la nécessité ou non de rejoindre les coalitions.

Voici, listé dans le tableau ci-après, un exemple de réponses reçues au cours d'un atelier de leadership en Afrique et en Asie. (*Guide d'action du plaidoyer et de participation citoyenne, Washington DC, 2002*).



AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES COALITIONS	
Avantages	Inconvénients
<p>Faire parie d'une alliance/coalition...</p> <ul style="list-style-type: none">- Génère plus de ressources pour atteindre un objectif : les membres de l'alliance/coalition peuvent mettre en commun leurs ressources humaines et matérielles pour réaliser encore plus d'activités.- Renforce la crédibilité et la visibilité : Les décideurs et le grand public sont plus susceptibles de prêter attention à une force composée de dix organisations que si elle n'en compte que deux.- Renforce la sécurité par le pouvoir du nombre : Il est plus difficile pour l'Etat de s'acharner sur plusieurs organisations que sur une seule.- Elargit la base de soutien : L'union des forces regroupe les différents groupes d'intérêts pour lesquels travaille chaque membre.- Crée des opportunités pour de nouvelles leaders : Lorsque les leaders actuelles occupent des fonctions dans l'alliance, elles peuvent créer des opportunités de leadership pour les autres.- Crée des opportunités d'apprentissage : La collaboration sur une cause fournit des enseignements en matière de culture démocratique.- Elargit le champ d'action de chaque organisation : Le travail en coalition renforce les activités et l'impact potentiel de chaque organisation.- Contribue à renforcer durablement la société civile : Plus les relations sont développées entre les actrices de la société civile, plus celle-ci est en mesure de responsabiliser les décideurs	<ul style="list-style-type: none">- Eloigne l'organisation de ses autres activités : Les exigences de la coalition/alliance peuvent entraîner la négligence des priorités de l'organisation membre.- Génère une charge de travail inégale : Les membres plus faibles de la coalition peuvent profiter du travail acharné de membres plus puissants et cela peut créer des conflits.- Nécessité des compromis pour la survie de la coalition, qui font que certains membres sentent leurs objectifs affaiblis.- Crée des tensions en raison des inégalités inhérentes de pouvoir : Etant donné que les membres diffèrent en termes de ressources, de compétence, d'expérience, etc., le pouvoir est déséquilibré ; une poignée d'organisations peut dominer, même si les plus faibles ont des choses à apporter.- Limite la visibilité de l'organisation : La contribution de chaque membre peut ne pas être reconnue à sa juste valeur.- Expose la réputation à des risques : Un seul membre peut porter préjudice à la coalition dans son ensemble.

1.4. LES DIFFICULTES DES COALITIONS

Les coalitions présentent de nombreux avantages pour les groupes qui ont besoin d'unir leurs forces et leurs ressources afin de promouvoir leur cause. Toutefois, si elles ne sont pas bien organisées, elles peuvent épuiser leurs ressources et compromettre les efforts de plaidoyer de leurs membres. Les problèmes inhérents à la création de coalitions et d'alliances, et à la pérennisation de celles-ci, sont si importants, qu'il est essentiel d'en avoir attentivement analysé les principaux avantages et inconvénients avant d'en créer une ou d'en devenir membre. Les organisations doivent ainsi prendre en compte les difficultés listées dans le tableau ci-après.



DIFFICULTES	EXPLICATION
Entraves à la communication	Il peut s'agir notamment de barrières technologiques comme l'inexistence de réseaux téléphoniques et d'internet fiables ou l'absence d'une langue commune. Sans une communication efficace et continue, certains membres seront sous informés et exclus des prises de décisions. Cela peut causer l'éclatement de la coalition ou le départ des membres marginalisés. Pour surmonter ce type de différences au sein des groupes.
Crédibilité	Les organisations ne voudront pas être formellement associées à des groupes qui pourraient nuire à leur réputation.
Prises de décisions non démocratiques	Les prises de décisions au sein de la coalition se déroulent rarement de manière calme et prévisible. En général, les processus et les relations sont plus efficaces lorsqu'ils sont démocratiques. Toutefois, dans des environnements en constante évolution, des décisions doivent parfois être prises rapidement et sans consultation. Il doit y avoir un consensus sur cette question entre les membres de la coalition. En général, lorsque des groupes se sentent exclus du processus décisionnel, ils ont tendance à se retirer.
Perte d'autonomie	Des organisations plus petites peuvent être réticentes à devenir membres d'une coalition de peur d'être écrasées par le collectif.
Les tensions dues à l'argent	L'argent constitue souvent une source de méfiance dans les coalitions, et c'est l'une des raisons les plus courantes de leur éclatement. Les groupes sont souvent réticents à dévoiler leurs sources de financement. Ceux qui ont une plus grande capacité de collecte de fonds se croient investis d'un plus grand pouvoir au sein de la coalition.
Concurrence entre une coalition et ses membres	Les coalitions peuvent devenir contre productives si leurs activités commencent à trop ressembler à celles des groupes qui les composent. Dans de tels cas, au lieu d'apporter de la valeur ajoutée, les coalitions peuvent usurper les fonctions et les bases de financement de ses membres.
Aspiration à l'unité	Dans certains cas les membres des coalitions s'imaginent qu'ils partagent les mêmes principes, perspectives et priorités, au-delà des questions qui les unissent. Quand apparaissent des divergences au sujet du message, des stratégies ou des objectifs, ils peuvent considérer ces désaccords comme des trahisons politiques. Ce type de tensions idéologiques peut créer des divisions tenaces qui ébranlent le pouvoir des membres.



1.5. CONSEILS POUR EVITER LES DIFFICULTES DANS LES COALITIONS

Pour réduire les difficultés dans les coalitions, il faut méditer sur les conseils listés dans ce tableau.

#	
1	Etre clair sur les objectifs de la coalition : une description écrite du centre d'intérêt de la cause défendue.
2	Définir les critères d'adhésion, les mécanismes d'intégration des nouveaux membres, les moyens de viabilité du groupe : quels individus, quelles organisations peuvent être admis ? quels segments pour représenter quelles communautés ? quels moyens pour faire participer tous les membres ?
3	Déterminer formellement ce que la coalition fera et ne fera pas : objet, plan d'action, priorités, définition du processus décisionnel.
4	Créer un comité directeur : cinq (5) à sept (7) membres assez représentatifs.
5	Créer des groupes de travail pour planifier et coordonner les différentes activités : répartition substantielle des tâches au sein de tous les comités chargés : des priorités, des programmes spécifiques, de la sensibilisation, du lobbying, de la collecte de fonds, des questions de procédures, etc.
6	Evaluer régulièrement les progrès et opérer les changements nécessaires : examen des structures décisionnelles, efficacité de la coalition par la réalisation des objectifs, comment les membres assument-ils les rôles de leadership, etc.
7	Elaborer un code de conduite pour garantir le respect mutuel et la responsabilité : chacun doit être comptable de ses actes sans discrimination, ni stigmatisation ni ressenti.

1.6. GESTION DES CONFLITS DANS LES COALITIONS

Même lorsque les groupes se réunissent autour d'un problème commun, les conflits sont inévitables. Le caractère dynamique du groupe, les fréquents changements de politiques, la taille, l'effectif, les intérêts et d'autres aspects de la coalition donnent souvent lieu à des conflits. Dans ces conditions, au lieu d'essayer inutilement de les éviter, il est préférable de les reconnaître et de les gérer. Par ailleurs, chaque culture et chaque groupe social ont leurs propres normes et approches des conflits, c'est pourquoi il est difficile de trouver une formule unique pour les résoudre.

1.6.1. Conflits dans les coalitions

Pour optimiser les chances de succès d'une coalition ou d'une alliance, il faut un processus et un engagement clairs visant à éviter et à gérer les malentendus qui créent des conflits et sèment la discorde. Lorsque des conflits éclatent, ils doivent être gérés d'une manière constructive. Chaque pays et chaque culture a sa propre manière d'aborder et de résoudre les conflits. Ce qui est constructif pour une personne au Ghana peut être totalement inacceptable pour une autre personne au Togo. On rencontre ce type de divergences à l'intérieur d'un même pays lorsque des personnes de cultures différentes sont réunies. Une communication efficace aide à résoudre les conflits et à gérer les différences.

1.6.2. Types de comportement en cas de conflit

L'on peut adopter différents comportements en cas de conflit :

- aborder le conflit avec un esprit de compétition ;
- essayer de coopérer, tout en reconnaissant l'existence d'un conflit ; ou
- essayer d'ignorer la situation et maintenir le statu quo.



La gestion des conflits est vitale pour le développement des coalitions. « Les négociations, les concessions, les compromis et les accords sont des stratégies de base pour le renforcement des coalitions. Elles fonctionnent véritablement comme les structures de médiation qui aplanissent les divergences entre leurs membres et s'efforcent, non pas de créer l'unanimité, mais de faire en sorte que leurs membres puissent travailler ensemble ». Les conseils consignés dans le cadre ci-après sont des indications utiles pour gérer les conflits au sein d'une coalition.

1.6.3. Approches générales pour la résolution des conflits

L'on peut appréhender un conflit de manière créative en adoptant une approche souple. Les coalitions efficaces adoptent des types de comportements différents suivant les situations décrites dans le tableau ci-après.

1. Préserver la dignité et le respect de toutes les parties prenantes.
2. Ecouter avec empathie.
3. Demander des éclaircissements pour mieux comprendre.
4. Entre en désaccord avec des idées, et non avec des personnes.
5. Ne pas porter d'accusations et ne pas faire de reproches.
6. Ne pas lancer d'attaques personnelles.
7. Toujours définir le problème comme étant un problème commun. Par exemple, il est préférable de dire : « Nous ne sommes pas d'accord sur la répartition du travail », plutôt que : « Adjo refuse de faire sa part du travail ».
8. Ne pas polariser le conflit en le présentant en termes de positions mutuellement exclusives. Par exemple, il est efficace de dire : « Nous devons déterminer comment atteindre le plus de monde dans les plus brefs délais » plutôt que : « Naka souhaite faire du porte-à-porte et Sadia pense qu'il est préférable d'envoyer des mails ».
9. Affecter du temps à la résolution des conflits. Si les discussions engagées en sessions ordinaires ne résolvent pas le conflit, mettre en place un comité spécial pour s'en charger.

1.6.4. Stratégies de résolution des conflits

Diverses stratégies sont utilisées pour faire face à un conflit. Certaines approches profitent à toutes les personnes concernées, d'autres non. En général, les coalitions fonctionnent mieux lorsqu'elles utilisent des stratégies de type « gagnant/gagnant » dans lesquelles tous les groupes sont satisfaits de la solution. Toutefois, des stratégies qui n'aboutissent pas à des victoires nettes pour tout le monde sont parfois utiles. Ces approches neutres peuvent servir lorsque nous voulons faire des concessions ou minimiser un désaccord afin de faire avancer le programme.

L'on peut appréhender un conflit de manière créative en adoptant une approche souple. Les coalitions efficaces adoptent des types de comportements différents suivant les situations décrites dans le tableau ci-après.



STRATEGIES DE RESOLUTION DES CONFLITS DANS LES ORGANISATIONS

Stratégies neutres

- **Retrait** : Prendre nos distances avec la situation de conflit, ou refuser de la gérer. Cette approche permet de gagner du temps ou peut être utile lorsque les dégâts causés par la confrontation l'emportent sur les bénéfices.
- **Apaisement** : Préserver les relations en insistant sur les intérêts communs ou les points d'accord, et en minimisant les points de désaccord. Cette approche est utile lorsqu'il est important de maintenir l'harmonie. Toutefois, si cette approche est adoptée systématiquement, il devient impossible de parvenir à une solution plus satisfaisante pour les deux parties.
- **Conciliation** : Accepter la solution proposée par l'autre partie. Cette approche est utile lorsque le problème a une plus grande importance pour l'autre partie, lorsque la préservation de l'harmonie est importante, ou lorsque nous restons ouvertes à une solution autre que la nôtre.
- **Domination** : Obliger l'autre partie à se conformer ou résister. L'une des parties oblige l'autre à acquiescer et obtient ce qu'elle veut aux dépens de l'autre. Les mécanismes les plus courants sont notamment les cris, la force physique, la punition et le sarcasme.

Stratégies de type « gagnant gagnant »

- **Non-résistance** : Ne pas rejeter les opinions de l'autre partie et trouver plutôt le moyen de concilier nos idées et les siennes.
- **Coexistence** : Faire en sorte que les deux parties puissent gérer leurs divergences tout en continuant à travailler ensemble.
- **Règle relative aux décisions** : Définir des règles pour gérer les divergences. Cette approche peut être de type gagnant/gagnant si tout le monde participe à la définition des règles.
- **Compromis** : Chaque partie obtient une partie de ce qu'elle veut et abandonne une partie. Par exemple, nous pouvons trouver un compromis, faire des concessions ou prendre des décisions à tour de rôle. Cette approche permet un règlement temporaire lorsque le temps est limité et que nos objectifs sont mutuellement exclusifs.
- **Résolution des problèmes** : Accepter de coopérer et trouver une solution satisfaisante pour les deux parties. Cette approche est utile lorsque les problèmes sont trop importants pour se prêter à un compromis, lorsque les solutions ont des effets à long terme ou lorsque la décision aura un impact majeur sur toutes les personnes impliquées.



1.7. LA RESPONSABILITE POLITIQUE

En formant des alliances pour le leadership, les groupes participants se heurtent à des difficultés politiques et ethniques. Ainsi, certains membres seront confrontés à des répercussions et à des risques plus grands que les autres. Certains membres utiliseront plus de ressources et auront des responsabilités plus importantes que les autres, même si les acquis pourront profiter à tous. Certains membres travailleront plus en coulisses tandis que d'autres auront plus de visibilité. Ces différences posent de nombreux problèmes aux alliances. Lorsque des campagnes impliquent un mélange d'ONG et d'organisations politiques, ces problèmes gagnent en ampleur.

1.7.1. Pactes et déclaration de principes commune

Les coalitions et les alliances peuvent créer des pactes ou des accords définissant les principes, les attentes et les processus d'interaction et de responsabilités des groupes. Les pactes aident les membres à créer des systèmes qui facilitent la résolution des problèmes et les prises de décisions, et évitent les malentendus et les conflits. Ils permettent également d'éviter les idées fausses sur la solidarité entre les groupes. Toutes les organisations, (les pauvres, les femmes et les autres groupes) ne sont pas homogènes et n'ont pas forcément les mêmes objectifs ou les mêmes valeurs. L'expérience montre que la collaboration doit reposer sur des préoccupations et des principes communs, et prendre en compte les forces, les faiblesses et le pouvoir de chaque membre. Les pactes permettent également de rationaliser les prises de décisions en fournissant à la leadere d'une coalition des directives précises.

1.7.2. L'éclatement des coalitions

Les coalitions ne durent pas éternellement. Il y aura des moments où certaines organisations décideront de se retirer car les divergences deviennent inconciliables. Il peut aussi arriver que des coalitions décident de se dissoudre d'elles-mêmes à cause de l'évolution de la situation. Ces situations peuvent être un signe de succès et, si elles ne le sont pas, elles ne doivent pas être forcément considérées comme des échecs. Elles peuvent en fait constituer des choix stratégiques. Si possible, les dissolutions doivent être gérées de manière à faciliter une coopération future.

SEQUENCE 2 : LE ROLE DU PLAIDOYER DANS LA GESTION DU POUVOIR

Exercice N°6 (Travaux de groupes) :

Les participantes se répartissent en 04 groupes.

Les groupes 1 et 2 répondent aux questions suivantes : 1) Qu'est-ce que le plaidoyer ? 2) En quoi est-il important pour les femmes ? 3) Quelles idées forces se dégagent de toutes ces définitions ? 4) Qu'est-ce qu'un plaidoyer citoyen

Les groupes 3 et 4 répondent aux questions suivantes : 1) Pour quelles raisons peut-on faire un plaidoyer ? 2) En quoi le plaidoyer est-il important pour le leadership ? 3) Quels sont les différents styles de plaidoyer ? 4) Qu'est-ce le plaidoyer pour un leadership féminin ?

Matériels : Flipshart et marqueurs. Durée : 30 mn.

2.1. QU'EST-CE QUE LE PLAIDOYER ?

L'origine du terme remonte à l'activité qui consiste en matière juridique pour un avocat à «plaider» la cause d'un prévenu, convaincre les gens de son innocence ou de sa culpabilité. Il existe plusieurs définitions du plaidoyer :

- Le plaidoyer est une action visant à changer les politiques, les positions ou les programmes d'une institutionnelle quelle qu'elle soit.
- Le plaidoyer, c'est argumenter pour défendre un projet ou recommander une idée devant d'autres personnes.



- Le plaidoyer, c'est prendre la parole, attirer l'attention d'une communauté sur une question importante et orienter les décideurs vers une solution.
- Le plaidoyer, c'est mettre un problème à l'ordre du jour, offrir une solution à ce problème et mettre en place un soutien pour agir, tant au niveau du problème que de la solution.
- Le plaidoyer peut viser à changer une organisation à l'échelle interne ou modifier un système entier...
- Le plaidoyer, c'est une démarche que l'on entreprend pour convaincre les autres, généralement les décideurs, afin qu'ils appuient une campagne ou une action que l'on estime importante. Selon la situation et le problème abordé, le plaidoyer peut impliquer de petits ou de grands changements. »
- Le plaidoyer est un moyen efficace permettant d'utiliser l'information afin de soumettre les questions et les problèmes relevant du domaine public à la discussion et à l'action. Son objectif ultime est de susciter des mesures soit de la part des décideurs eux-mêmes, soit de la part de leurs mandants. »

De toutes ces définitions se dégagent certaines idées forces :

- Mobiliser les intéressés,
- Argumenter,
- Avoir la solution des autres,
- Convaincre tous les acteurs,
- Influencer ceux qui ont le pouvoir,
- Persévérer dans les efforts.

Certaines définitions se réfèrent aux changements de politiques, d'autres se concentrent sur l'exercice du pouvoir. *C'est l'aspect conviction qui distingue le plaidoyer des autres formes d'action.*

En définitive, le plaidoyer pourrait être défini comme un processus dynamique et relationnel ; qui permet d'introduire un ou des changements significatifs afin de résoudre un problème important qui concerne un groupe, une communauté. Le problème est résolu par la décision concertée sur la demande et la participation des intéressés, avec l'assistance de partenaires engagés et convaincus.

2.2. LES OBJECTIFS DU PLAIDOYER

Le plaidoyer vise à préparer les autres citoyens à la responsabilité sociale et aux compétences en leadership pour renforcer les capacités des autres citoyens à développer des aptitudes de la vie, à faire l'analyse des problèmes, à prendre des décisions, à négocier, à mieux communiquer et à travailler en groupe.

Le plaidoyer vise également à éliminer les injustices et les discriminations pour le respect des droits de tous dans l'intérêt des citoyens c'est-à-dire permettre que les politiques adoptées répondent aux droits et besoins des citoyens. C'est donc un moyen pour le citoyen d'infléchir les décisions des décideurs politiques.

2.3. L'UTILITE DU PLAIDOYER DANS LE LEADERSHIP

A certains moments de la vie, chacun exerce des rôles de leadership, consciemment ou non : dans l'élaboration de projets de famille, dans des discussions de groupe, dans l'élaboration de projets des communautés, dans la proposition d'idées au service, dans la responsabilisation de ses collègues...Le leadership ne concerne donc pas seulement des gens avertis, mais nous tous.

Quelle que soit la taille du groupe auquel on appartient, on ne fait pas facilement passer ses idées. On est obligé de « démarcher » les uns et les autres pour leur faire accepter nos idées. Cet effort pour obtenir l'adhésion des autres à ses idées n'est rien d'autre que le plaidoyer. Le plaidoyer est donc un outil indispensable pour le leadership.



2.4. LE PLAIDOYER CITOYEN POUR UN LEADERSHIP FEMININ.

Il n'existe plusieurs sortes de plaidoyer

- Le plaidoyer politique,
- Le plaidoyer pour l'intérêt public,
- Le plaidoyer pour la justice sociale,
- Le plaidoyer pour l'intérêt public,
- Le plaidoyer pour la mobilisation de ressources,
- Le plaidoyer participatif...

Le plaidoyer politique : les acteurs de ce type de plaidoyer visent à obtenir un changement politique.

Le plaidoyer pour l'intérêt public : il s'agit de type de campagne à grande échelle impliquant souvent les médias, les instituts de sondage, les spécialistes de collecte de fonds, des lobbyistes professionnels qui veulent susciter des réformes sur des questions d'ordre social dans l'intérêt public.

Le plaidoyer pour la justice sociale : c'est le domaine de la plupart des organisations humanitaires. Il vise à mettre en évidence des problèmes graves occultés et à influencer l'application des lois et des politiques afin que ce qui doit être dans une société équitable devienne une réalité (OXFAM).

Le plaidoyer pour la mobilisation de ressources : c'est campagne à grande échelle impliquant les organisations de la société civile, les célébrités de monde des arts et du sport, les médias... pour récolter des fonds afin de résoudre un problème d'ordre social ou économique

Plaidoyer participatif : il fait participer les organisations de la société civile aux débats publics et politiques. Il repose sur l'idée selon laquelle la gouvernance démocratique incombe aussi bien aux citoyens qu'aux gouvernants. Il vise à étendre l'espace public et à développer la citoyenneté responsable.

Le plaidoyer axé sur le citoyen : Il présume que les citoyens ont le droit d'être impliqués dans toute décision concernant leur vie. Elle repose sur la légitimité des droits économiques, sociaux, culturels et politiques acquis par l'intermédiaires des conventions et procédures des Nations Unies. Elle vise à mettre en œuvre ces droits et à les défendre afin de lutter contre les nouvelles formes de discrimination et d'indignité.

N.B. : Si ces droits ne sont pas inscrits dans les législations, le plaidoyer œuvrera à changer les législations et les politiques. Dans ce cas, il existe forcément un **plaidoyer pour un leadership féminin**.



2.5. LA PARTICIPATION DANS LA PLANIFICATION DU PLAIDOYER DANS LES ORGANISATIONS

Exercice N°7 : Brainstorming

1) Dans vos organisations respectives, comment les femmes sont-elles impliquées dans les affaires de la cité ? Suffisamment, relativement ou insuffisamment ?

2) De quelles connaissances les potentielles candidates aux prochaines élections ont-elles essentiellement besoin? Durée : 10 mn.

Il y a différentes formes de participation : le tableau ci-dessous présente quelques-unes.

TABLEAU DES DIFFERENTS TYPES DE LA PARTICIPATION DES FEMMES DANS LES ORGANISATIONS	
Types de participation	Explication
Participation pour la forme ou manipulation symbolique	Les femmes siègent dans des comités officiels, mais ne sont pas élues et ne disposent pas de réel pouvoir.
Participation passive	Les femmes participent en tant que destinataires de l'information. On leur fait part des décisions et des événements passés. Les responsables en charge de l'administration ou de la gestion transmettent les informations, mais ne tiennent pas compte des réponses des femmes.
Participation par la consultation	Les femmes participent en étant consultées ou non. Les responsables définissent les problèmes et les processus de collecte d'informations et contrôlent l'analyse. Les professionnel(le)s n'ont pas l'obligation de prendre en compte l'opinion des femmes.
Participation en échange d'avantages	Les femmes participent en fournissant des ressources, par exemple un travail, en échange de nourriture, d'argent ou d'autres avantages matériels mais ne sont pas impliquées dans les décisions relatives aux actions entreprises. Elles n'ont plus de raison de continuer lorsqu'il n'y a plus d'éléments motivants.
Participation fonctionnelle	Les femmes participent à la demande de structures externes pour atteindre des objectifs prédéterminés. Bien que certaines prises de décisions soient partagées, elles ont généralement lieu après que les décisions majeures eurent déjà été prises par des responsables externes.
Participation interactive	Les femmes participent conjointement à l'analyse et à l'élaboration de plans d'action. La participation est considérée comme juste, pas seulement comme un moyen d'atteindre des objectifs. La procédure implique des méthodologies prenant en compte toutes les différentes perspectives et utilisant des processus d'apprentissage structurés. Parce que les groupes sont impliqués dans les prises de décisions, ils ont un intérêt dans le maintien du projet. Les institutions locales sont renforcées.
Auto-mobilisation	Les femmes participent en initiant des actions indépendamment des institutions externes. Elles entretiennent des relations avec les institutions externes pour leurs besoins en ressources et en expertise, mais contrôlent l'utilisation de ces ressources. La mobilisation peut ou non remettre en cause la répartition des richesses et du pouvoir. Les gouvernements et les ONG fournissent parfois un soutien pour l'auto-mobilisation.



2.6. LA STRATEGIE DU PLAIDOYER EN PERIODE ELECTORALE

Pour élaborer une bonne stratégie du plaidoyer il faut connaître le milieu institutionnel et sociopolitique

2.6.1. Le contexte politico-administratif

Le contexte politico-administratif concerne les institutions politiques, les partis politiques, les groupes de pression, les institutions administratives, les organisations de la société civile, etc. La constitution, le code électoral, la charte des partis politiques la loi sur la Décentralisation et les libertés locales et le Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement au Togo.

2.6.2. Le cadre d'analyse sociopolitique

Ce cadre concerne la constitution, le gouvernement, l'assemblée nationale, le système judiciaire, les partis politiques, la société civile, le secteur privé, la chefferie traditionnelle et religieuse, la population.

2.6.3. Les conventions sur les droits des femmes et des enfants

La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF ou CEDAW) a été adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies dans sa résolution 34/180 du 18 décembre 1979 à New York. La CEDEF entrée en vigueur le 3 septembre 1981 et le Togo l'a ratifiée le 26 septembre 1983. Qualifiée à juste titre de "Passeport pour l'Égalité" avec ses 30 articles, la CEDEF est une véritable déclaration internationale des droits de la femme, visant à terme la parité, un autre gain inestimable de la démocratie.

LE PASSEPORT DE L'EGALITE : LA CONVENTION SUR L'ELIMINATION DE TOUTES LES FORMES DE DISCRIMINATION A L'EGARD DES FEMMES	
Définition de la discrimination à l'égard des femmes. Obligation pour les Etats de prendre toutes les mesures appropriées	Article 1 à 6
Droits politiques et droits relatifs à la nationalité	Article 7 à 9
Droits à l'éducation au travail aux soins de santé et d'autres droits économiques, sociaux et culturels	Article 10 à 14
Droits civils	Article 15 à 16
Mécanisme de contrôle de la mise en œuvre de la CEDEF	Article 17 à 22
Modalités de signature d'adhésion et d'autres en vigueur	Article 23 à 30

En ce qui concerne la protection des enfants, les Nations Unies ont adopté la Convention relative aux droits des enfants (CDE) sur le principe "les enfants d'abord" le 20 novembre 1989, et ratifiée par le Togo le 1^{er} Août 1990.

SEQUENCE 3 : LES MOYENS D'INFLUENCES

Exercice N°8 : Travaux de groupes

Les participantes se mettent en groupes et répondent aux questions suivantes :

- Quels sont les moyens d'influences que votre structure a l'habitude d'utiliser ?
- Citez trois (3) occasions au cours desquelles ils ont été utilisés.
- Quels en ont été les résultats ?
- Qu'est-ce que la sensibilisation ? Qu'est-ce que la mobilisation ?
- Dans l'un et l'autre cas, quelles sont les différentes méthodes que vous utilisez ?
- Qu'est-ce qui distinguent le lobbying et la négociation ?
- En quoi sont-ils différents de la sensibilisation et de la mobilisation ?



Matériels : Flipshart et marqueurs. Durée : 30 mn.

Il ya différentes sortes de moyens d'influences soit pour manœuvrer de l'intérieur, soit pour manœuvrer de l'extérieur. Il s'agit de la sensibilisation et la mobilisation, du plaidoyer du lobbying et de la négociation.

3.1. LA SENSIBILISATION ET LA MOBILISATION

3.1.1. Définition des concepts

La sensibilisation vise à obtenir le soutien et l'implication directe des groupes d'intérêts et renforcer leur capacité en tant que citoyens actifs.

La mobilisation vise à engager les citoyens en tant que acteurs politiques, et à inclure des activités qui utilisent la force des masses et renforcent l'organisation.

3.1.2 Différentes méthodes de sensibilisation et de mobilisation

Sensibilisation et mobilisation sont étroitement liées. Elles englobent une diversité d'activités visant à rendre le public sensible ou réceptif à une cause, à obtenir l'adhésion et l'implication d'un grand nombre comme acteurs. Elles permettent d'exprimer de façon plus organisée les préoccupations des citoyens. Ceux-ci s'approprient largement l'objet de la campagne et se trouvent plus de liens avec les organisateurs et les groupes de pression.

3.1.3. Les méthodes de sensibilisation et de mobilisation habituellement utilisée

Ce qu'il y a lieu de prendre en compte dans la structuration des méthodes d'implication des citoyens. On peut sensibiliser au moyen de la planification participative, de l'organisation participative, des médias, des événements tels que les forums politiques, l'éducation, la mobilisation par les spectacles publics et le recrutement direct.

3.1.4. De quoi le public a-t-il besoin pour se mobiliser ?

Avant de se mobiliser, les citoyens ont besoin de :

- informations claires sur le problème à résoudre ;
- savoir comment les acteurs politiques peuvent les aider à résoudre le problème ;
- connaître les solutions possibles et comment formuler leurs demandes ;
- organisation par laquelle ils peuvent s'exprimer ;
- se reconnaître dans une campagne ;
- comprendre les risques éventuels auxquels ils peuvent être confrontés.

3.1.5. Les principales opportunités de mobilisation politique

Les principales opportunités politiques de mobilisation sont : les élections, l'examen des politiques, les événements internationaux, les moments clés citoyens.

- ✚ **Les élections** constituent des occasions propices de mobilisation. Les électeurs ont besoin d'informations sur les candidats et les partis qui se disputent leurs suffrages.
- ✚ **Le referendum** permet aux citoyens de se prononcer directement sur des questions de politique. Les gouvernants organisent à l'occasion une campagne de vote pour demander aux électeurs d'exprimer leurs opinions sur un sujet spécifique.
- ✚ **La création de plate-forme** sur des questions de fond, tel que le genre, la santé, le commerce équitable, la démocratie, la décentralisation, le développement humain durable, la gouvernance, les droits de l'homme, l'environnement, le travail décent..., on demande aux électeurs, aux partis, aux candidats, de prendre en compte ces préoccupations.

3.2. LE LOBBYING ET LA NEGOCIATION

3.2.1. Le lobbying

Le lobbying est un mot anglais qui signifie « point de rencontre ou zone ». En plaidoyer, il désigne des conversations ou diverses rencontres destinées à persuader ceux qui détiennent le pouvoir. Il s'agit d'une série d'activités de communication faites en tête-à-tête avec les



décideurs et les personnes qui peuvent les influencer d'une manière ou d'une autre. On les informe davantage, de façon à les convaincre de nous et de promouvoir notre programme. Les gens qui sont en mesure d'apporter un changement politique à notre situation constituent notre première cible. Vous pouvez prendre contact avec ces personnes par des moyens formels (lettres, réunions d'information ou visites) ou informels (conversations dans les parkings, restaurants, couloirs, d'autres occasions...).

3.2.2. La négociation

La négociation désigne un processus destiné à résoudre des conflits lorsque quelqu'un contrôle à sa manière ce qu'il ne devrait pas. Par des concessions mutuelles, on s'accorde sur une solution qui convient aux deux parties. Cela suppose une bonne communication, une compréhension du pouvoir, les intérêts relatifs de toutes les parties prenantes, une disposition au dialogue et au compromis. Normalement une négociation est faite pour s'entendre, mais tel n'est pas toujours le cas dans plusieurs types de conflits, surtout ceux qu'on doit résoudre à brève échéance.

Deux stratégies de négociation sont les plus utilisées : la stratégie mini/maxi et la stratégie BATNA. La stratégie mini/maxi se réfère à ce que vous souhaitez (maxi) et le minimum que vous êtes prêts à accepter (mini). BATNA signifie **Meilleure Alternative à un Accord Négocié** émanant de l'anglais **Best Alternative To Negotiated Agreement**. C'est en fait ce qu'on appelle le plan B, ce que vous êtes disposées à faire d'autre si votre plan initial échoue.

SEQUENCE 4 : LA MOBILISATION DES RESSOURCES

Exercice N°9 : Brainstorming

Qu'est-ce que la mobilisation des ressources ? De quoi se composent les ressources que vous utilisez dans votre organisation ? Comment avez-vous constitué ces ressources nécessaires pour mener à bien l'effort de leadership ? Durée : 10 mn.

4.1. DEFINITION

La mobilisation de ressources, c'est l'action de mobiliser, de rassembler des moyens d'action (richesses).

C'est un processus de gestion qui consiste à identifier les personnes qui partagent les valeurs d'une organisation, et faire le nécessaire pour gérer cette relation. En analysant cette définition, on peut voir que la mobilisation de ressources est en fait un processus qui comprend trois concepts intégrés qui sont : le développement et la gestion organisationnels, la communication et la prospection, et le développement des relations.

Donc, sans ressources, l'effort de leadership ne pourra pas survivre. Le maintien de cet effort dans le long terme exige que l'on investisse temps et énergie pour obtenir des fonds ou d'autres ressources soutenant le travail.

La mobilisation des fonds doit donc faire partie intégrante de la stratégie globale des organisations politiques ou de développement.



4.2. LES DIFFERENTES SORTES DE RESSOURCES

Les types de ressources concernées sont : l'argent, la main d'œuvre, la contribution en nature, l'expertise, le soutien administratif, les locaux pour les réunions, les fournitures et l'équipement.

Il y a plusieurs sortes de ressources :

- Ressource documentaire (papier et électronique).
- Ressource informatique (Site web)
- Ressources humaines (RH) ou capital humain (gestionnaires et employés) ;
- Ressources informationnelles (information et technologies d'information) ;
- Ressources matérielles (équipements, outils, bâtiments) ;
- Ressources financières (budget, liquidité, capital-actions).

4.3. LES SOURCES DE MOBILISATION DES RESSOURCES

Deux sources sont nécessaires pour mobiliser les ressources afin de mener à bien l'effort de leadership. Il s'agit des :

- **Apports personnels** qui regroupent les cotisations, les contributions en nature, les activités génératrices de revenus, émanant de tous les membres du groupe de leadership.
- **Apports extérieurs** qui comprennent les dons, legs, sponsoring, quêtes, contributions émanant d'institutions, de sociétés et d'organisations diverses que l'on aura sollicitées.

4.4. LES STRATEGIES DE MOBILISATION DES RESSOURCES

Il existe trois stratégies de pour mobiliser les ressources : le développement organisationnel, la communication et la prospection, le développement des relations

4.4.1. Développement organisationnel

Le développement organisationnel consiste, entre autres, à renforcer les organisations pour le processus de mobilisation de ressources. Cela suppose que la leadere doit identifier la vision de l'organisation, sa mission et ses objectifs, et de mettre en place des systèmes internes et des processus qui permettent des efforts de mobilisation de ressources.

Ceci implique les rôles du conseil d'administration et du personnel; la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières; la création et la mise en œuvre d'un plan stratégique qui traite de la gestion et de l'utilisation appropriée des fonds existants, en même temps qu'elle identifie et recherche des sources diversifiées de financements futurs.

Ce concept couvre les principes suivants :

- La mobilisation de ressources est juste un moyen, la fin étant la réalisation de la vision de l'organisation,
- La mobilisation de ressources est un travail d'équipe, et implique l'engagement de l'organisation à la mobilisation de ressources, l'acceptation de la nécessité de mobiliser des ressources; l'institutionnalisation des priorités de la mobilisation de ressources, de ses politiques et de son allocation budgétaire,
- La responsabilité de l'effort de mobilisation de ressources est partagée par le conseil d'administration, le président ou le directeur général, et l'unité de mobilisation des ressources,
- Une organisation a besoin de fonds pour collecter d'autres fonds,
- Il n'y a pas de solution miracle pour la mobilisation de ressources.

4.4.2. Communication et prospection



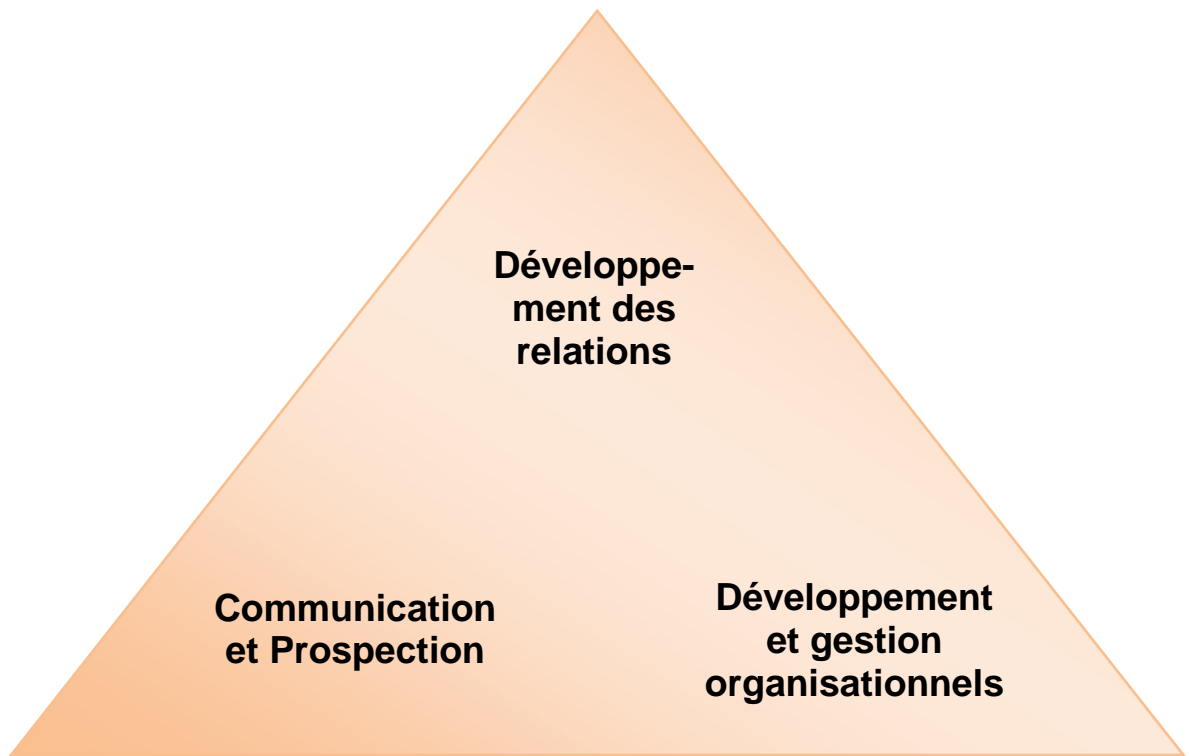
L'art de la mobilisation de ressources exige d'apprendre à se lier avec les bailleurs de fonds potentiels d'une certaine manière et avec un vocabulaire qu'ils peuvent comprendre, et de trouver un terrain d'entente à travers des intérêts et valeurs partagés. Il suppose également de connaître la meilleure façon d'approcher, et de faire correspondre la stratégie appropriée de mobilisation de ressources aux bailleurs potentiels. Ce concept est régi par deux principes :

- La mobilisation de ressources est en réalité la mobilisation de supporteurs, d'**amis**. Un soutien financier est le résultat d'une relation et non le but en soi.
- Les gens ne donnent pas d'argent à des causes, ils donnent aux **personnes** qui soutiennent ces causes. Ils donnent à des organismes avec lesquels ils ont un lien personnel, quelle qu'en soit la forme.

4.4.3. Développement des relations

Une fois que vous avez identifié vos donateurs potentiels, l'objectif est de vous rapprocher d'eux, d'apprendre à mieux les connaître ; tout comme d'une simple connaissance, on aboutit à un(e) ami(e) digne de confiance et un(e) confidente. Au fur et à mesure que la relation s'approfondit, elle augmente les chances que les bailleurs de fonds offrent un soutien de niveau plus élevé, tout en intensifiant l'engagement et l'élargissement de l'investissement au fil du temps. Une approche ciblée et personnalisée peut faire en sorte qu'un donateur devienne davantage impliqué dans l'organisation. Initier de nouvelles relations, entretenir celles qui existent, et créer un réseau sans cesse grandissant de partenaires engagés est une activité permanente qui s'intègre comme une fonction essentielle de l'organisation ou du groupe. Cela demande le dévouement des membres du conseil d'administration, du personnel et des bénévoles ; et pour construire des relations durables, il faut garder en esprit les principes suivants :

- Bâtir les relations avec les bailleurs de fonds signifie rapprocher le bailleur potentiel de l'organisme, ce qui suscite l'intérêt et la participation ;
- Commencer par la base de la pyramide de mobilisation de ressources pour arriver au sommet comme l'indique le schéma ci-dessous.





SESSION III: NATURE, CARACTERISTIQUES ET FONCTIONS DU LEADERSHIP ACTIVITES ET ROLES LIES AU LEADERSHIP ET QUALITES DU LEADERSHIP

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

- A la fin de la session les participantes sont capables de :
- Identifier les problèmes et obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de responsabilités publiques (nominatifs ou électifs)
 - Définir la nature, les caractéristiques et les fonctions du leadership
 - Décrire les activités et rôles liés à un leadership efficace
 - Analyser leurs rôles au regard de leurs attributions et statut
 - Expliquer les qualités d'une bonne leader.

SEQUENCE 1: NATURE, CARACTERISTIQUES ET FONCTIONS DE LEADERSHIP

Exercice N°10 : Travaux de groupe

Les participantes forment 04 groupes.

Les groupes 1 et 2 répondent aux questions suivantes :

1. *Quelle est la différence entre ces quatre termes : le leadership, la direction, l'autorité et le management ?*
2. *Citez 03 caractéristiques du leadership*
Chaque groupe choisit un membre pour faire la synthèse et la présentation en plénière.

Les groupes 3 et 04 répondent aux questions suivantes :

1. *Citez les différentes fonctions du leadership.*
2. *A quels obstacles les femmes qui désirent exercer le leadership dans la gestion de la chose publique sont-elles confrontées?*
3. *Quelles solutions proposez-vous pour surmonter ces obstacles ?*

Chaque groupe choisit un membre pour faire la synthèse et la présentation en plénière.

Matériel de travail : Flipshart et marqueurs. Durée : 40 minutes

1.1. NATURE DU LEADERSHIP

Le leadership est diversement interprété par les tenants des sciences sociales, conduisant parfois à une confusion entre les fonctions de leadership, de management et celle de direction.

1.1.1. Définition des concepts

- ✚ **Le leadership** est un processus essentiellement psychosocial qui requiert un choix volontaire des personnes sur lesquelles il s'exerce. Si l'autorité est réservée aux situations formelles, le leadership s'exerce sur le registre informel. Il est attribué par le groupe qui peut le retirer dès que les circonstances ne s'y prêtent plus. "Le leadership relève davantage des dimensions psychosociales d'une organisation que des aspects technocratiques" (P. Collerette).

Ceci nous amène à définir le leadership en deux termes. Le leadership, c'est :

- La capacité d'influence du leader quant aux tâches à accomplir
 - L'acceptation volontaire du leader par les membres du groupe de l'organisation.
- ✚ **La Direction** est le pouvoir d'une position. Les personnes qui occupent des fonctions de direction détiennent un statut d'autorité.



- ✚ **L'autorité** c'est le droit de décider, de prendre des décisions qui affectent les activités des autres dans une organisation. Elle revêt un caractère officiel, donc réservée aux situations formelles.
- ✚ **Le management** est simplement technique. Elle consiste à s'assurer dans une organisation, que les ressources sont affectées et utilisées de manière à atteindre les résultats définis. Le management exerce sa fonction en usant de note de service et de directives.

1.2. CARACTERISTIQUES DU LEADERSHIP

Le leadership a cinq caractéristiques consignées dans l'encadré ci-après.

CARACTERISTIQUES DU LEADERSHIP

1. Le leadership découle d'une acceptation volontaire de la part des membres du groupe, de l'organisation : cette acceptation volontaire renforce l'idée que le leadership est un phénomène qui émerge du groupe et montre dans le même temps que l'individu qui l'exerce le contrôle peu.
2. Le leadership se maintient selon la volonté du groupe : il peut augmenter, diminuer, se renforcer, s'effriter au gré des membres du groupe.
3. Le leadership se reconnaît à la capacité d'influence de l'individu qui l'exerce ; il doit être capable de dire ou de faire ce que les membres voudraient dire ou faire.
4. Le leadership relève du domaine du savoir-faire : il consiste en la capacité à trouver des moyens pratiques d'accomplir ce que le groupe désire.
5. Le leadership est un enjeu dans la mesure où il se trouve au cœur de toute action au sein d'une organisation.

1.3. FONCTIONS DE LEADERSHIP

Il s'agit ici de définir l'utilité du leadership, particulièrement du leadership des femmes en politique.

De manière générale, le leadership doit permettre aux membres d'un groupe de :

1. **Avoir une vision pour l'avenir** : la vision du groupe englobe ses activités, sa spécificité, ses ressources humaines. Une des qualités essentielles du leadership est de savoir communiquer de façon efficace sa vision. Un groupe doit avoir une orientation, des objectifs, donc une direction à suivre. L'individu qui aspire au leadership doit être capable de proposer une orientation apte à inciter les membres du groupe à s'investir efficacement. D'ailleurs, le mot leadership est composé de deux mots anglais : *to lead* qui veut dire conduire vers ; et *ship* : qui signifie entre autres, voie, cap, direction. La personne qui aspire à la fonction de leadership doit être en mesure d'indiquer la voie susceptible d'être acceptée par le groupe. C'est une visionnaire.
2. **Pouvoir donner un sens, une signification aux évènements, aux actions entreprises.**
3. **Comprendre les inter-relations qui surviennent dans l'accomplissement de la tâche** : les individus dans un groupe interagissent pour effectuer les tâches. Un leadership efficace facilite le travail du groupe en veillant à la régulation des relations. Il aide le groupe à obtenir un rendement adéquat, dans un climat jugé satisfaisant.



- 4. Pouvoir agir sur l'environnement :** il s'agit d'inciter le groupe à être efficace c'est-à-dire pouvoir surmonter l'impact des contraintes et saisir les opportunités. Le leadership contribue à assurer la survie du groupe et à faciliter son développement.
- 5. Etre conscients de leurs compétences et les utiliser de façon optimale.**

Toutes ces fonctions peuvent être assurées par une seule personne au sein d'un groupe. Dans ce cas, on parle d'un leadership concentré. Le leadership peut également être exercé par plusieurs personnes dans un groupe ; ce qui est favorable à une prise de décision plus participative et à des rapports plus égalitaires.

Dans tous les cas, le leadership exprime l'exercice libre et naturel de l'influence interpersonnelle dans un système social. Il est le point de convergence entre le leader, le groupe qui l'attribue et le contexte, en fonctionnant selon une logique de marché. Ainsi, l'individu qui possède des ressources valorisées par le groupe tant au point de vue de la tâche qu'au point de vue des relations, se trouve dans une position stratégique pour exercer le leadership.

SEQUENCE 2 : LES ACTIVITES ET ROLES LIES AU LEADERSHIP

Exercice N°11 : Travaux de groupes

Les participantes forment des groupes et répondent aux questions suivantes :

- 1. Décrivez vos activités dans le cadre de votre fonction.*
- 2. Quelles activités pensez-vous pouvoir effectuer dans le cadre de votre travail au-delà de vos activités actuelles et qui pourraient contribuer à la bonne marche de votre organisation ?*
- 3. Qu'est-ce qui, à votre avis, pourrait s'opposer à la réalisation de ces activités ?*
- 4. Quels rôles à votre avis doivent jouer les femmes dans les affaires publiques, en termes de leadership ?*

Chaque groupe choisit un membre pour faire la synthèse et la présentation en plénière.

Matériel de travail : Feutre + Papier Flipshart. Durée : 30 mn

2.1. LES ACTIVITES ET ROLES LIES AU LEADERSHIP

2.1.1. Activités liées au leadership

Une leadeure efficace doit savoir ce que l'on attend d'elle. Une femme leadeure qui occupe un poste de décision dans son organisation peut, compte tenu de son statut, influencer à un haut niveau la prise de décision. Nous pouvons résumer les activités liées au leadership par ces mots :

- Planifier
- Informer
- Sensibiliser
- Négocier
- Coordonner le travail d'équipe
- Organiser les tâches à accomplir
- Positionner son organisation, sa structure
- Aider à la gestion des conflits
- Influencer les décisions.

2.1.2. Rôles liés au leadership

Nous pouvons citer deux rôles fondamentaux :

Rôles interpersonnels

La leadeure se doit d'être :

Les rôles fonctionnels

La leadeure se doit d'être :



- une représentante de son groupe
- une porte-parole
- un agent de liaison

En résumé, l'exercice du leadership requiert des contacts étroits avec le groupe.

- une chercheuse d'informations
- une diffuseuse d'informations
- une stratège
- une innovatrice
- une décideuse
- une négociatrice fine.

Celle qui veut exercer un leadership efficace, doit apprendre à vérifier tous les jours la conformité de ses ressources personnelles (savoir, savoir-faire, savoir-être) ainsi que les besoins et aspirations du groupe qu'elle veut influencer.

En dehors de ces rôles interpersonnels et fonctionnels, nous pouvons citer :

- **Le rôle de modératrice** : L'objectif de ce rôle est de former un groupe productif, capable de travailler, de coopérer, de prendre des décisions, de résoudre les conflits et de mûrir.
- **Le rôle de productrice** : La productrice cherche elle-même à résoudre les problèmes. Elle développe des techniques et de nouvelles méthodes de travail, elle touche elle-même les choses, servant d'exemple et de modèle.
- **Le rôle de régisseuse** : Pour la régisseuse, l'important est que ses collaborateur(trice)s aient une idée claire au sujet des objectifs et de l'orientation. Elle clarifie les rôles et responsabilités en considérant les points forts individuels.
- **Le rôle de mobilisatrice de ressources** : La leadere doit être capable de trouver les sources de mobilisation des ressources de tout genre.



SEQUENCE 3 : LES QUALITES DU LEADERSHIP, LES CRITERES DE CHOIX ET LE CODE DE LA LEADERE

Exercice N° 12 : Travaux de groupes sur les qualités du leadership

Les participantes forment des groupes, reproduisent et utilisent le tableau ci-après pour répondre aux questions. Matériel de travail : Feutre + Papier Flisharft. Durée : 30'

LES CINQ IDEES SUR LE LEADERSHIP		
#	Idées	Réponses
1	"Seuls quelques très rares 'élus' possèdent le leadership"	Oui, pourquoi ?
		Non, pourquoi ?
2	"Il faut du charisme pour être un leader"	Oui, pourquoi ?
		Non, pourquoi ?
3	"Celui qui occupe la plus haute fonction ou le plus haut titre est le leader"	Oui, pourquoi ?
		Non, pourquoi ?
4	"Leader = manipulateur"	Oui, pourquoi ?
		Non, pourquoi ?
5	"Il faut être beaucoup plus intelligent et avoir de grands diplômes pour être un vrai leader"	Oui, pourquoi ?
		Non, pourquoi ?



LES QUALITES DU LEADERSHIP

REPNSES DE L'EXERCICE LES CINQ IDEES FAUSSES SUR LE LEADERSHIP		
#	Idées fausses	Réponses
1	"Seuls quelques très rares 'élus' possèdent cette habilité"	Beaucoup de gens continuent de croire qu'on naît leader ou qu'on ne l'est jamais. C'est faux ! Billy Gates n'est pas né avec un clavier d'ordinateur dans les mains. Bella Bello et Miriam Makéba ne sont pas nées avec un micro à la main.
2	"Il faut du charisme pour être un leader"	Faux ! Beaucoup de leaders sont en effet charismatiques, mais pas tous, loin de là! Louis de Funès est charismatique sur un terrain de la comédie, mais en dehors, il est plus introverti que la moyenne.
3	"Celui qui occupe la plus haute fonction ou le plus haut titre est le leader"	Faux! Tout le monde connaît des fils à papa chefs d'entreprise qui démoralisent leurs collaborateurs au lieu de les motiver comme le ferait un vrai leader
4	"Leader = manipulateur"	Wangari Maathai (1 ^{ère} professeure universitaire du Kenya) et prix Nobel, a de par son leadership individuel, créé le Mouvement de la Ceinture Verte (Green Belt Movement) mobilisant les femmes kenyanes sur toute l'étendue du territoire national dans la lutte contre la désertification: «les arbres ont été plantés pour répondre aux besoins immédiats des communautés (...)», disait-elle. Qui oserait dire qu'elle manipulait les gens? Une vraie leadere ne manipule pas, elle révèle et magnifie le potentiel de leur entourage.
5	"Il faut être beaucoup plus intelligent et avoir de grands diplômes pour être un vrai leader"	Faux! Le leadership est surtout une question d'ATTITUDE. La grande différence se trouve là en fait... L'attitude influence les pensées, qui influencent les actions, les résultats et donc l'estime que les autres ont de vous.

3.1.1. Le leadership n'est pas inné

Le leadership n'est pas une qualité innée, mais une occupation et chaque femme peut développer des compétences dans ce domaine.

Comme le dit Dale Carnegie, « *chacun peut réveiller le leader qui sommeille en lui. Même si certaines personnes possèdent des prédispositions, on ne naît pas leader, on le devient.* »

On dit souvent que les bons leaders sont ceux qui savent imposer leur vision aux autres, qui déterminent les principes et les valeurs du groupe et qui motivent et inspirent les autres à utiliser leurs talents. Le leadership est l'accomplissement de certaines choses grâce à l'aide d'autres personnes. Le leadership se trouve dans les structures organisationnelles et dans les groupes informels. Le leadership n'est ni défini ni limité par le sexe. Donc, les femmes n'en possèdent pas moins d'excellentes qualités de leader.

D'ailleurs, certains comportements de leadership, plus fréquemment observés chez les femmes que chez les hommes, renforcent la performance des organisations et s'avèrent essentiels pour faire face aux enjeux de l'intégration de l'équité genre dans toutes les politiques de développement.

Neuf comportements du leadership renforcent la performance. Ce sont :

- Développement des autres,
- Attentes et reconnaissance,
- Exemplarité,
- Inspiration,
- Prise de décision pratique,
- Prise de décision individuelle,
- Contrôle et Actions correctrices,



- Stimulation intellectuelle,
- Communication efficace.

3.1.2. Comportement du leadership chez les femmes et chez les hommes

Lorsque l'on étudie la fréquence avec laquelle les femmes et les hommes appliquent les neuf comportements utiles au renforcement de la performance dans les organisations et les entreprises, des différences sensibles apparaissent. C'est ce qu'indiquent les résultats de l'analyse menée par Alice H. Eagly à partir des travaux de Bernard Bass et Bruno Avolio (cf. encadré : *Hommes et femmes se distinguent dans leurs pratiques de leadership*). Selon ces recherches, les femmes pratiquent plus souvent que les hommes cinq des neuf comportements du leadership : « Développement des autres, Attentes et reconnaissance, Exemplarité, Inspiration, Prise de décision pratique » – et en particulier les trois premiers.

Les hommes quant à eux pratiquent plus souvent que les femmes deux comportements (« Prise de décision individuelle et Contrôle et Actions correctrices »). Les deux comportements restants : « Stimulation intellectuelle et Communication efficace » ne présentent pas de différence sensible de fréquence entre les femmes et les hommes.

HOMMES ET FEMMES SE DISTINGUENT DANS LEURS PRATIQUES DE LEADERSHIP	
Les femmes pratiquent plus souvent... <ul style="list-style-type: none">- Développement des autres,- Attentes et reconnaissance,- Exemplarité,- Inspiration,- Prise de décision pratique. Et en particulier les trois premiers	Les hommes pratiquent plus souvent... <ul style="list-style-type: none">- Prise de décision individuelle- Contrôle et Actions correctrices. La stimulation intellectuelle et la communication efficace ne présentent pas de différence sensible de fréquence entre les femmes et les hommes.

Les femmes africaines et surtout togolaises ont toujours été des leaders capables de gérer de maigres ressources pour aider leurs familles et leurs communautés à traverser des moments difficiles.

Les femmes savent comment provoquer des événements. Elles sont habituées à exécuter plusieurs tâches à la fois et à gérer plusieurs crises simultanément. Tous ces atouts nous donnent une assurance que les femmes peuvent être des leaders de qualité.

3.1.3. Les devoirs d'une bonne leader

Une bonne leader doit :

- Connaître son travail et son champ de spécialisation à fond
- Se tenir au courant des plus récents développements
- Bien connaître les gens qui l'entourent, leurs forces, leurs faiblesses, leurs attentes et leurs objectifs
- Partager une vision de service, d'excellence, d'éthique et de réussite
- Démontrer par ses paroles et ses actions, sa force de caractère et son intégrité.

Disons pour terminer que la leader efficace est une :

- Communicatrice,
- Organisatrice,
- Mobilisatrice et a la capacité de :
 - ✓ bâtir une organisation efficace,
 - ✓ motiver les membres de son groupe
 - ✓ prendre de bonnes initiatives,
 - ✓ utiliser les processus d'influence dans un groupe.

Bref, la bonne leader possède des compétences techniques et des ressources valorisées. Elle occupe une position particulière dans son groupe.



Exercice N°12 : Travaux de groupes

Les participantes forment des groupes, reproduisent et utilisent le tableau ci-après pour lister les caractéristiques et les critères de choix de la femme leader dans son organisation.

Matériel de travail : Feutre + Papier Flisharft. Durée : 30'

Caractéristiques	Critères de choix ou qualités à privilégier ¹

3.2. LES CARACTERISTIQUES ET LES CRITERES DE CHOIX DE LA FEMME

Caractéristiques	Critères de choix ou qualités à privilégier
<ol style="list-style-type: none">1. Eveillée2. Ponctuelle3. Spontanée4. Zélée5. Eloquente6. Intelligente / sage7. Active8. Créative9. Courtoise10. Organisée11. Informée12. Présentable	<ol style="list-style-type: none">1. Dynamisme2. Disponibilité3. Professionnalisme4. Motivation5. Crédibilité6. Humilité7. Souplesse8. Honnêteté

Remarque à propos du zèle : le zèle est défini comme une vive ardeur à servir une personne, une cause à laquelle on est sincèrement dévoué.

Toutefois, la femme leader doit être **zélée sans faire du zèle**. Car faire du zèle, c'est mettre une application exagérée dans l'exécution d'une tâche.

Slogan : « Soyons zélées sans faire du zèle !!! »

¹ Les attitudes et aptitudes ou qualités dont on a nécessairement besoin pour exercer un leadership efficace.



3.3. LE CODE DE LA LEADERE

#	CODE DE LA LEADERE : LES 10 COMMANDEMENTS
1	Une leadere se fait une représentation d'un avenir possible et désirable de son organisation
2	Une leadere a une vision claire des objectifs de son organisation
3	Une leadere sait reconnaître ses qualités qui peuvent être utilisés en tant que leadere.
4	Une leadere se fixe des normes et les respecte.
5	Une leadere est capable de transformer la vision de son organisation en réalité.
6	Une leadere se distingue par sa disponibilité.
7	Une leadere fait preuve de souplesse.
8	Une leadere utilise la première personne du pluriel.
9	Une leadere est une bonne négociatrice.
10	Une leadere est capable de bâtir une équipe qui gagne.



SESSION 4 : LES SOURCES DU POUVOIR, LES STYLES DE LEADERSHIP ET COMMENT TRAVAILLER AVEC LES HOMMES

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

A la fin de la séance, les participantes sont capables de :

- Distinguer les sources du pouvoir du leadership
- Expliquer les différents styles de leadership
- Définir les critères de choix d'un leadership adapté à une situation précise
- Identifier les stratégies pour bien travailler avec les hommes.

SEQUENCE 1 : LES SOURCES DU POUVOIR

Exercice N°13 : sur l'acquisition du pouvoir : Témoignages

Les participantes forment des groupes. Chaque groupe choisit un membre qui va se charger de :

- *Livrer au groupe son expérience réussie en matière d'acquisition du pouvoir dans son travail de tous les jours ;*
- *Décrire les obstacles qu'elle a eu à rencontrer et comment elle a réussi à les surmonter ;*
- *Tirer les leçons de son expérience ;*
- *Choisir le témoignage le plus marquant ;*
- *Raconter les histoires en plénière. Faire la synthèse. Durée : 40'*

1.1. DEFINITION DU POUVOIR

Le concept **pouvoir** appelle plusieurs définitions.

Dans le cadre de cette formation, nous allons retenir celle donnée par Pierre Collerette. Selon lui, " le pouvoir est la capacité qu'à un individu (ou un groupe) d'obtenir que quelqu'un (ou un groupe) agisse ou pense autrement qu'il ne l'aurait fait sans son intervention".

Cette définition rejoint celle de Mintzberg selon qui « le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats, ainsi que les actions et les décisions qui les précèdent. »

A partir de ces définitions, le pouvoir peut être considéré comme une capacité, un moyen d'obtenir ce que l'on veut et ce que l'on désire.

Le pouvoir est une réalité qui s'exerce dans un système social, c'est un état de fait, un résultat concrétisé par les actes.

Il existe deux types de pouvoir : le **pouvoir formel** et le **pouvoir informel**. Le pouvoir formel fait référence à l'autorité que confère la fonction occupée. Bien qu'important, le pouvoir formel ne suffit pas pour mobiliser les autres. Il peut même parfois entraver l'action.

Quant au pouvoir informel, il est basé sur les capacités personnelles et fait appel au leadership.

1.1.1. Le pouvoir du leadership

Il représente la faculté d'entraîner un changement en mobilisant et en incitant des individus à agir.

Le leadership est une dynamique, non un processus qui traduit le pouvoir de celui qui l'exerce. Il agit de bas en haut, de haut en bas et horizontalement. Le pouvoir du leadership n'est donc pas l'apanage de ceux qui ont un statut d'autorité.

1.1.2. Les sources du pouvoir du leadership

Les sources du pouvoir du leadership sont : La fonction occupée, l'information, l'expertise, la performance et la séduction.



- **La fonction occupée** : C'est le pouvoir légitime, légal de la fonction occupée qui découle de la possession de ressources précises et d'informations. Cependant il ne faut pas omettre le fait que des individus qui n'occupent pas des fonctions directoriales, disposent de ressources et d'informations spécifiques.
- **L'information** : L'information est un instrument de la prise de décision. Elle suscite l'engagement et l'adhésion des groupes-cibles aux messages véhiculés.
- **L'expertise** : Elle est constituée de l'ensemble des connaissances spécifiques qu'une personne a acquises grâce à une formation supérieure professionnelle. L'expertise est une source de pouvoir énorme dans une organisation.
- **La performance** : C'est le résultat optimal que doit viser le leader par rapport aux objectifs de départ. Pour ce faire, il doit user de sa compétence, de sa prouesse et de son exploit afin que le travail soit exécuté ou accompli avec le concours des membres du groupe en moins de temps qu'il n'était prévu.
- **La séduction** : C'est le pouvoir charismatique. Cette séduction dépasse le charme physique. Elle dépend grandement de la personnalité de l'individu et de la sympathie qu'il inspire.
- **L'apparence physique** qui est également importante se cultive en s'habillant avec soin sans tomber dans l'excès de zèle et en travaillant avec élégance.

En plus de ces sources de pouvoir, certains comportements et traits de caractère forcent la sympathie. Ce sont : l'honnêteté, la tolérance, l'admiration suscitée, la capacité à développer des relations humaines.

1.2. MECANISMES D'ACQUISITION DU POUVOIR

Le leadership est attribué volontairement par le groupe. Il met en jeu le contexte, l'acteur et le groupe. Ceci montre le caractère situationnel du leadership, qui varie au hasard des événements. C'est également révélateur du fait que le leadership n'est pas un acquis absolu. Et pour exercer un leadership efficace, il faut éviter d'avoir des comportements en porte à faux avec les besoins, aspirations et désirs des individus ou groupes qu'on veut influencer.

1.2.1. Stratégie d'acquisition du pouvoir en leadership

- Connaître ses ressources
- Savoir ce que l'on valorise et ce dont on a besoin
- Connaître les ressources que valorisent les individus et les groupes
- Faire connaître et valoir ses ressources auprès des individus ou groupes qu'on veut influencer.
- Mettre ses ressources valorisées à contribution et faire en sorte que les autres les utilisent.

La stabilité et la durabilité du pouvoir en leadership d'un individu dépendent beaucoup de la qualité des sources de pouvoir. Plus ces sources de pouvoir sont solides, plus le pouvoir est stable.

1.2.2. L'exercice du pouvoir

Le pouvoir s'exerce au plan informel. Il s'acquière de ce fait par les deux voies. L'exercice du pouvoir, en utilisant la voie informelle, se matérialise dans le leadership.

Cependant, les rapports égalitaires entre personnes n'éliminent pas l'exercice du pouvoir ; seulement, dans ce cadre, il y a un équilibre de pouvoir entre les acteur(trice)s.

SEQUENCE 2 : LES STYLES DU LEADERSHIP



Exercice N°14 : Etude des cas. (Travaux de groupes)

Mme Agnès Badji est la directrice d'une grande ONG de la place. Epouse et mère de quatre enfants dont le plus âgé a dix ans et le plus jeune un an, ses compétences sont très reconnues au moment où l'ONG l'a recrutée. En effet, elle venait d'une grande entreprise où elle a assumé avec succès des fonctions similaires, avec des réalisations significatives.

Ses responsabilités actuelles requièrent d'elle une grande disponibilité. Très sollicitée, Mme A.B. reste au bureau jusque tard le soir. Quand elle rentre à la maison, ses enfants sont déjà couchés et elle repart très tôt le matin au travail. Parfois, elle finalise des dossiers pendant le week-end à la maison.

De nature très active et ambitieuse, elle ne se plaint pas et prend tout en charge. Elle dirige son équipe de main de maître et considère son travail comme un nouveau défi, que toutes les femmes doivent relever à travers elle.

Pourtant, le climat familial commence à se détériorer sans qu'elle se rende compte. Son mari sort de plus en plus le soir et rentre tard à la maison. Mme A.B est hospitalisée à deux reprises suite à des migraines très tenaces. Au fur et à mesure qu'elle avance dans son travail, les constats suivants ont été faits :

- de nombreuses lacunes ont été décelées dans son travail, surtout en ce qui concerne la gestion,
- des erreurs d'analyses ont été répertoriées dans les dossiers présentés,
- des dossiers en instances s'accumulent sur le bureau,
- des relations conflictuelles avec le personnel surgissent de manière fréquente,
- Mme A.B est sujette à des énervements répétés qui aboutissent souvent à des crises de nerf.

A la fin, Mme A.B s'est retrouvée dans une situation où ses ressources ne sont plus valorisées. Progressivement, elle a eu du mal à conserver le leadership dont elle jouissait au sein de l'organisation. Le personnel commence à se désolidariser d'elle et peu à peu des clans se forment.

Des rumeurs de plus en plus persistantes circulent sur une possible éjection de Mme A.B.

Questions :

- 1°) Qu'est ce qui, à votre avis, est à l'origine de cette situation déplorable que vit Mme A.B ?
- 2°) Quelles peuvent être les conséquences de cette situation ? (au plan personnel, familial, professionnel)
- 3°) Quelles dispositions prendriez-vous pour régler la situation si vous étiez à la place de Mme A.B ?

Consignes

Les participantes forment des groupes

- Lecture publique du texte de base
- Explications
- Réponses aux questions en groupes
- Présentation par les rapporteuses des groupes
- Synthèse.

Matériel : Photocopie du texte de base, marqueurs + Papier Flisharft. Durée : 40 mn

2.1. DEFINITION DU STYLE DU LEADERSHIP

Le style du leadership est la manière d'agir de la leadere. Ce style est par conséquent, fonction des qualités de la leadere, de ses ressources et de la situation. Nous distinguons trois styles :



- 1- **Le style autocratique** : Ici la leadere veut tout contrôler, prend seule, les décisions. Préoccupée surtout par l'atteinte des objectifs, elle accorde très peu d'attention aux relations, à la créativité et à la motivation des membres du groupe.
- 2- **Le style démocratique** : Ici la leadere fait des propositions, des suggestions, cherche à guider le groupe dans son travail. Elle met l'accent sur les ressources humaines et incite les membres du groupe à participer activement aux décisions. Cette leadere de type social est persuadée que la qualité de la production est proportionnelle à la sécurité et à l'ambiance du groupe.
- 3- **Le style laisser-faire** : La leadere abandonne le groupe à lui-même, ne lui vient en aide que si elle est sollicité. Passive, elle évite de prendre position et ne se soucie ni de la production ni des relations. En fait cette leadere ne se préoccupe que d'elle-même. Les membres du groupe sont moins entreprenants et ne font pas preuve de beaucoup d'initiatives.

2.2. LES CONSEQUENCES DU STYLE DU LEADERSHIP SUR LE COMPORTEMENT DU GROUPE

Chaque style de leadership a une grande influence sur le climat et la performance du groupe.

- Si le leadership est **autocratique**, le groupe développe des réactions d'agressivité ou peut se laisser aller à la léthargie. Le climat social devient étouffant. Les capacités d'initiative et de prise de décision des membres du groupe sont altérées.
- Si le leadership est **laisser-faire** : la performance du groupe est fortement réduite. Des comportements agressifs ou des rivalités peuvent surgir. La suspicion est latente et les membres se démobilisent finalement.
- Si le leadership est **démocratique** : la performance du groupe peut être très élevée. La cohésion du groupe et le climat social sont forts. Dans la pratique, les styles de leadership ne sont pas aussi isolés. Différentes facettes d'une même leadere peuvent se révéler selon la situation. La leadere la plus performante est celle qui sait adapter son style à la situation. On parle alors de style situationnel.

2.3 LES RAPPORTS A PRIVILEGIER DANS UN GROUPE POUR UN LEADERSHIP DE QUALITE

Il s'agit des :

- Rapports de complémentarité : ces rapports permettent de valoriser les compétences et les capacités de chacun. Il est axé sur une bonne répartition des tâches.
- Rapports d'équité : dans ce style de rapport, chaque membre du groupe est sollicité en fonction de ses aptitudes.
- Rapports d'amitié, d'estime : il renforce la solidarité professionnelle, engendre la confiance entre les membres du groupe, favorise le respect mutuel.

2.4. COMPARAISON ENTRE L'AUTORITE ET LE LEADERSHIP

COMPARAISON ENTRE L'AUTORITE ET LE LEADERSHIP	
L'autorité	Le leadership
- est obtenue formellement	- est obtenu informellement
- est confiée à un individu par une institution	- est attribué à l'individu par le groupe
- se traduit par un organigramme et des	- se traduit par un sociogramme ² et des

² Figure ayant pour objet de représenter la physionomie des relations entre les différents membres d'un groupe



<ul style="list-style-type: none"> - règles officielles - est clairement concentrée sur certaines personnes - est généralement contrôlée par l'institution - est généralement assez stable 	<ul style="list-style-type: none"> normes sociales - tend à être dispersé à l'intérieur du groupe - est contrôlé par le groupe - est généralement situationnel
--	--

SEQUENCE 3 : COMMENT TRAVAILLER AVEC LES HOMMES

Exercice N°15 : Travaux de groupes sur les difficultés spécifiques aux femmes.

Les participantes se mettent en groupes et recherchent des réponses aux questions suivantes :

- 1) *Quelles sont les difficultés spécifiques aux femmes en matière de leadership quand elles travaillent avec les hommes*
- 2) *Quelles sont les solutions pour surmonter ces problèmes?*

Chaque groupe met les réponses sur des cartes VIP et choisit un membre pour la présentation en plénière. Synthèse finale. Durée : 30'

Les femmes leaders sont appelées à travailler avec les hommes. Comment cela pourrait se faire efficacement ? Les conseils listés dans le tableau ci-après peuvent contribuer à une gestion adéquate de cette situation

#	QUELQUES CONSEILS SUR COMMENT TRAVAILLER AVEC LES HOMMES	
1	L'apparence physique est très importante	Portez des vêtements d'allure professionnelle. Une image pimpante, mais non frivole, contribue à établir un lien positif avec les hommes.
2	Soyez ponctuelle et organisée	Soyez à l'heure, ferme et directe si l'on vous interrompt. Les statistiques prouvent que les femmes à 50% en retard et se laissent interrompre 50% plus que les hommes. Ne contribuez pas à la hausse de cette statistique !
3	Utilisez le langage corporel à bon escient	Les hommes ont généralement moins recours au langage corporel que les femmes. Si ce langage est utilisé à des moments inopportuns, il peut être interprété comme une invitation.
4	Ne répondez pas à ceux qui flirtent avec vous	Vos conversations et vos gestes doivent demeurer strictement professionnelles.
5	Ayez le sens de l'humour	Le sens de l'humour vous aide à demeurer humaine, mais ne riez pas lorsque les gens ont un comportement irrespectueux et abusif. Ne prenez pas part aux blagues stupides ou obscènes et à toute conversation blessante.
6	Evitez de dévoiler vos sentiments	Eviter de parler de votre vie personnelle à vos collègues de travail.
7	Ne vous sentez pas obligée d'aimer quelqu'un pour accomplir le travail	Concentrez-vous sur le travail à faire et non sur la personne d'autrui.
8	N'hésitez pas à demander conseil	Personne ne sait tout et l'honnêteté est la meilleure attitude à adopter. Soyez prête à défendre vos opinions.



SESSION 5 : LES STRATEGIES POUR ASSURER UN LEADERSHIP EFFICACE PAR LE POUVOIR DE DECISION, LA NEGOCIATION ET LA CONNAISSANCE DE SOI

Les outils pour assurer un leadership efficace sont : le pouvoir de décision, la collaboration, la confiance en soi, le plaidoyer³ et la négociation.

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

A la fin de la session, les participantes sont capables de :

- Analyser une situation problème de leadership et de proposer des mesures correctives appropriées à la situation.
- Identifier les aptitudes leur permettant d'améliorer leurs pratiques dans le domaine du leadership féminin en politique

SEQUENCE 1 : LE POUVOIR DE DECISION

Exercice N°16 : Sur la décision. (Travaux de groupes)

Les participantes forment 04 groupes.

Les groupes 1 et 2 répondent aux questions suivantes :

- 1°) Qu'est-ce que la décision ?*
- 2°) Qu'est-ce que le pouvoir de décision ?*
- 3°) Pourquoi est-il important que les femmes accèdent au pouvoir de décision ?*
- 4°) Que doivent faire les femmes pour accéder au pouvoir de décision ?*

Chaque groupe choisit un rapporteur pour faire la synthèse et la présentation en plénière.

Matériel de travail : Feutres + Papier Flipshat. Durée : 30

Exercice N° 17 : Jeu de décision : « Le naufrage... »

Les groupes 1 et 2 font le jeu de décision :

Présentation du jeu :

Le 4 avril 2000, votre navire qui voguait au milieu de l'océan pacifique à plus de cinq mille miles nautiques de toute terre et de toute routine maritime, prend feu. Il ne reste plus que cinq minutes pour embarquer dans les différentes chaloupes. Celles-ci ne sont équipées que de rames.

Chaque groupe, placé dans une chaloupe différente, peut emporter treize objets, mais il doit les classer par ordre de priorité. Ainsi le premier objet est le plus important.

S'il n'y avait que lui à emporter, ce serait lui que l'on privilégierait. Ainsi de suite pour le second, le troisième... Evidemment, si vous emportez beaucoup de choses, les embarcations risquent de chavirer.

Bien sûr, il est vraisemblable que les embarcations dérivent chacune de son côté. Vous devez donc vous comporter comme si vous étiez seules. Il ne reste plus que trois minutes. Vous devez donc embarquer sans tarder dans les chaloupes et procéder au classement des treize objets.

Liste des treize objets :

- 15 litres d'eau
- Un miroir

³ Déjà traité dans la session 2



- *Sextant (un instrument avec lequel on mesure la distance angulaire des astres et leur hauteur au dessus de l'horizon) plus son mode d'emploi*
- *une carte du Pacifique*
- *un paquet de ration de survie*
- *du fil et un hameçon pour pêcher*
- *10 litres d'un mélange gasoil / essence*
- *du produit anti requin*
- *une moustiquaire*
- *une corde de nylon de 15 m*
- *une bâche opaque de 3m X 3 m*
- *une bouteille de rhum*
- *un poste récepteur radio de poche.*

1.1. PROPOSITION DE REPONSE DE LA MARINE NATIONALE

- Mélange gasoil-essence : pour faire le feu et fabriquer des torches pour s'éclairer et indiquer votre position pendant la nuit ;
- L'eau : pour boire parce qu'on résiste plus à la faim qu'à la soif ;
- Le miroir : pour indiquer votre position s'il fait beau temps ;
- La bâche : pour se protéger contre les intempéries.

1.2. LA CAPACITE A LA PRISE DE DECISION : IMPORTANCE DE L'ACCES DES FEMMES AU POUVOIR DE DECISION.

La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme proclame que tous les êtres naissent égaux en droit et que chacun peut se prévaloir de toutes les libertés qui y sont afférentes sans distinction aucune, notamment de sexe.

La charte africaine des droits de l'Homme et des Peuples contient une disposition relative à la non-discrimination.

La promotion de l'égalité des sexes en droit a beaucoup stimulé la volonté des femmes à participer à la gestion des affaires publiques et à accéder aux postes électifs.

Cependant, un grand écart existe encore entre le discours et la réalité. Et aujourd'hui, la représentation des femmes à tous les niveaux de décision est très faible. Ce constat fait de l'accès des femmes au pouvoir de décision une question centrale. Qu'est-ce que la décision ?

La décision est une appréciation, suivie d'une action, sur une question cruciale.

La décision est un moment déterminant dans le cours d'un événement.

Décider, c'est pouvoir opérer des choix et être en mesure d'assumer les conséquences qui découlent de cet acte. La décision suppose un pouvoir de décision.

Le pouvoir de décision est reconnu à un individu ou à un groupe responsable de la décision.

L'accès des femmes au pouvoir de décision en politique constitue un enjeu, comme dans tous les autres secteurs socioprofessionnels :

- C'est un moyen pour les femmes de s'affirmer
- C'est une preuve de la reconnaissance de leurs rôles dans la société
- C'est un moyen de valorisation du statut de la femme
- C'est une stratégie pour une meilleure prise en compte des besoins et intérêts des femmes
- C'est un moyen de valoriser les ressources des femmes.

Les femmes possèdent beaucoup d'atouts pour accéder au pouvoir de décision dans les sphères politiques et s'y maintenir en tant que leaders.

L'accès des femmes au pouvoir de décision est un problème de justice sociale.



Au 3ème millénaire, au vu du rôle important qu'elles jouent, des capacités dont elles font montre, des valeurs stratégiques qu'elles possèdent, les femmes africaines en général et togolaises en particulier dans la gestion des affaires publiques ne doivent plus accepter de rester en marge du pouvoir de décision.

SEQUENCE 2 : LA NEGOCIATION

Exercice N° 16 : Jeu de Rôles

Mme Afoua AKAKPO est chargée de programme d'une grande ONG. Après une formation supérieure en gestion de projets et une solide expérience acquise au niveau de différentes entreprises privées, elle rejoint l'équipe de « Minon'zo » où elle occupe les fonctions de directrice des programmes.

Lors d'une réunion en vue de planifier les activités sur une période de 06 mois, Mme AKAKPO, a sollicité des propositions de la part de tout le monde. Adjo souhaite que l'organisation tienne des rencontres publiques dans toutes les communautés de la préfecture. Kossiwa désire imprimer des brochures et les distribuer. De nombreuses propositions ont été faites. Chaque participante est tellement convaincue que sa proposition est la seule valable que Mme AKAKPO ne sait plus quoi faire.

Enfin, elle demande à toutes celles qui ont fait des propositions de préparer des arguments solides pour soutenir leurs projets. Elles passeront à tour de rôle dans son bureau pour présenter la pertinence et la faisabilité des projets.

Rôle de Mme Afoua AKAKPO

Mme A.A. directrice des programmes de l'ONG « Minon'zo », très stricte, rigoureuse et ambitieuse, met un point d'honneur à soigner l'image de marque de sa structure et se laisse difficilement influencer au plan professionnel. Toutefois elle est très attentive lorsqu'on lui propose des arguments convaincants sur le travail. Mme A.A accepte de rencontrer deux de ses collaboratrices et d'avoir une discussion avec elle.

Consignes

- Trois (03) participantes jouent le rôle : l'une est Mme A.A., les 02 autres, les collaboratrices.

Appréciation et commentaires. Durée : 40 minutes - Matériel : texte de base.

1.1. DEFINITION DE LA NEGOCIATION

La négociation c'est un moyen d'obtenir des autres ce que l'on désire. Elle est destinée à produire un accord entre des personnes qui ont à la fois des intérêts communs et des intérêts opposés.

- La négociation est un processus interactif
- La négociation vise à résoudre des questions réelles en faisant intervenir des enjeux psychologiques
- La négociation découle d'un choix volontaire
- La négociation est un échange dont il faut accepter les règles du jeu pour arriver à un accord.

La négociation fait partie intégrante de la vie quotidienne, aussi bien au plan privé que professionnel. Chaque jour nous négocions et, de nos jours, l'idée la plus partagée est « tout se négocie ». Savoir négocier est d'une importance capitale pour toute leader.

2.2. LE POUVOIR DANS LA NEGOCIATION



L'importance du pouvoir dans la négociation est un fait réel, dans la mesure où il influence fortement sa réussite ou son échec.

- **Les facteurs du pouvoir dans la négociation sont** : l'information pour convaincre ; il faut bien préparer et maîtriser l'information. Il s'agit de bâtir un argumentaire convaincant, avec suffisamment de données, en ayant à l'esprit les arguments que l'autre partie peut avancer.
- **On convainc avec des arguments** : Il faut autant que faire se peut disposer :
 - **d'informations sur l'autre partie** pour préparer une bonne stratégie de négociation ;
 - **du soutien des mandants** : quand on entre en négociation, on cherche à défendre ses idées, ses opinions. La leader est d'autant plus puissante qu'elle a reçu l'aval de l'organisation qu'elle représente et dont les membres lui ont donné un certain pouvoir de décision.
 - **du temps** : un accord se conclut souvent dans les dernières minutes. La partie qui se trouve sous la pression du temps est fragilisée. Une bonne négociatrice est consciente de ce fait.
 - **des alternatives à l'accord** : il faut éviter coûte que coûte de vouloir imposer sa solution au risque de compromettre la négociation. Si la nécessité se fait sentir, une bonne négociatrice doit être en mesure de proposer une alternative.
 - **du pouvoir personnel** : il s'agit des qualités et compétences de la négociatrice, en particulier sa capacité de persuasion, sa ténacité, sa crédibilité, sa bonne réputation.

2.3. LES FORMES DE NEGOCIATION

Les formes de négociation sont : La collaboration, la soumission, la compétition et le refus.

- **La collaboration** : elle est utilisée lorsque le résultat et la relation sont tous les deux importants. La situation n'est pas conflictuelle.
- **La soumission** : le résultat est moins important que la relation. On cherche à satisfaire l'autre partie plus qu'à obtenir des résultats. Si cette stratégie de négociation est considérée par beaucoup comme dégradante, certains l'utilisent pour conserver de bons rapports ou éviter un conflit.
- **La compétition** : le résultat prime sur la relation. Chaque partie adopte une attitude défensive et très vite, s'installe un climat désagréable. Cette forme de négociation est utilisée généralement par des négociateurs peu expérimentés qui confondent facilement dureté avec fermeté.
- **Le refus** : il n'y a aucun enjeu et ni la relation ni le résultat n'est important. En fait, il n'y a pas de négociation.



LES FORMES	RESULTAT	RELATION	CLIMAT
Collaboration	Important	Importante	Confiance
Soumission	Non important	Important	Complaisance, insinuation tricherie
Compétition	Important	Important	Agressivité, hostilité, méfiance
Refus	Non important	Non important	Absence de négociation

2.4. STRATEGIE DE NEGOCIATION CONSTRUCTIVE : LA COLLABORATION

Cette forme de négociation est très appréciée pour son aspect pragmatique.

- Chaque partie s'efforce de comprendre les besoins et objectifs de l'autre,
- Chaque partie veille à la transparence de l'information,
- Chaque partie s'engage à rechercher la meilleure solution pour tous.

Pour obtenir des résultats en utilisant la collaboration, il faut :

- Dissocier les personnes du problème. Selon certains psychologues, « il faut être aimable avec les gens mais coriace avec le problème » courtoise et respectueuse certes mais aborder avec fermeté la question à résoudre.
- Privilégier les besoins et intérêts au détriment des positions. Les intérêts sont constitués par les besoins, les valeurs, les préoccupations. Si la position est ce que l'on veut, l'intérêt est ce pourquoi on le veut.

Il est fondamental pour une bonne négociatrice de :

- Connaître ses propres motivations et de les partager avec l'autre partie ;
- Envisager des solutions d'intérêt commun ;
- Insister sur les critères objectifs ;
- Conclure un accord clair.

Et pour convaincre, il faut :

- **Gagner la confiance** : il faut d'abord être convaincu pour prétendre convaincre les autres ;
- **Faire tout pour obtenir une réponse positive** : il ne sert à rien de mettre son interlocuteur(trice) sur la défensive en le heurtant et donc en l'encourageant à ne pas changer d'avis. Il faut autant que possible faire appel à la raison, au sens des valeurs, et présenter les faits avec tant d'évidence, avec un argumentaire si bien agencé que le public cible accepte naturellement les conclusions et même les adopte. «Le meilleur argument est celui qui a l'air d'une simple explication». Pour convaincre, il faut bien méditer cette citation du Professeur Harry Overstreet : « braquez contre vous un client, un collaborateur, un supérieur, un enfant, un mari ou une épouse et il faudra la sagesse et la patience d'un ange pour transformer ce pôle négatif en pôle positif ».
- **Parler avec un enthousiasme contagieux** : pour convaincre, l'expérience a montré qu'il est plus efficace de faire appel aux émotions.

Les sentiments sont plus puissants que les idées froides. Il est important de faire sentir à l'interlocuteur(trice) combien on croit à ce qu'on dit.



SEQUENCE 3 : LA CONNAISSANCE DE SOI

Exercice N°18 : Travail individuel

Chaque participante reproduit et remplit la grille afférente. Durée : 10 mn

Domaines	Mes bonnes qualités	Mes défauts
Selon moi-même		
Selon les autres		

N B : Cet exercice est confidentiel ; il ne fait l'objet d'aucune plénière.

1.1. L'IMPORTANCE DE LA CONNAISSANCE DE SOI DANS L'EXERCICE DU LEADERSHIP

Pour exercer efficacement la fonction de leadership, la leadere doit connaître ses forces et faiblesses, ses ressources, ses atouts et handicaps.

La connaissance de soi n'est pas chose aisée. En effet :

- l'image que nous avons de nous-mêmes est différente de celle que les autres ont de nous ;
- nous n'avons pas souvent conscience de nos talents cachés ;
- nous pouvons avoir des comportements négatifs sans le savoir.

La connaissance de soi permet de :

- connaître ses forces et faiblesses ;
- exploiter ses potentialités et atouts ;
- corriger ses comportements négatifs ;
- cultiver une image valorisante de soi.



1.2. LA FENETRE DE JOHARI

Jonathan et Harris, deux éminents psychologues ont donné une représentation de l'image de soi popularisée sous le nom : fenêtre de JOHARI.

FENETRE DE JOHARI		
#	Zones	Implications
1	Zone ouverte : connu de soi, connu des autres	C'est une zone libre, qui permet d'accroître les relations personnelles.
2	Zone fermée : connu de soi, inconnu des autres	Notre manière de parler et d'agir, peut être mal interprétée par les autres. Nous ne le savons que lorsqu'ils nous le disent ou réagissent de manière à nous le faire comprendre.
3	Zone cachée : inconnu de soi, connu des autres	C'est tout ce que nous voulons gérer nous-mêmes, en essayant autant que possible de le cacher aux autres. Le stress naît parfois de cette situation.
4	Zone de confidentialité : inconnu de soi, inconnu des autres	Souvent, nous ne connaissons pas toutes nos capacités, tous nos talents ; nous n'avons pas conscience de tout ce que nous pouvons faire. C'est le cas des leaderes qui s'ignorent.



SESSION 6 : LA MAITRISE DE LA COMMUNICATION EN PUBLIC : UN ENJEU MAJEUR POUR LES FEMMES LEADERES

La communication devient aujourd'hui un enjeu dans toutes les organisations humaines car elle est présente à tous les niveaux. Dès lors, maîtriser la communication et arriver à se faire comprendre de façon optimale devient prioritaire pour les femmes leaderes.

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

A la fin de la session les participantes sont capables de :

- Rédiger les messages pour une meilleure communication
- Identifier les critères d'organisation d'une réunion publique
- Découvrir et pratiquer les techniques de la communication en public
- Gérer le stress et le trac par la connaissance de soi et la confiance en soi

SEQUENCE 1 : LA COMMUNICATION

Exercice N°19 : Brainstorming

Quelle est la différence entre la communication et l'information ? 10 mn.

Exercice N° 20 : sur l'information ascendante ou descendante

Une participante mémorise un texte. Les autres se mettent en cercle ou en chaîne. La participante communique l'information à sa compagne de droite. La compagne communique l'information à celle qui est à sa droite et ainsi de suite jusqu'à ce que l'information parvienne à la dernière personne qui l'écrit au tableau. On compare ce texte au texte original.

Exemple d'information : Information de départ : « Comment ne pas arriver à souhaiter la mort d'être chers aux prises avec la mort qui ne veut pas d'eux alors que la vie les torture.

Après l'exercice, l'information est devenue : « _____ ». Durée : 20 mn

Remarque :

On ne peut pas dire que c'est parce que les participantes ont été distraites que l'information a été transformée puisque même les groupes les mieux organisés parviennent au même résultat. Exemple : L'histoire du « Général éclipse »

Information de départ : «Un Général d'armée donne l'information suivante à son colonel et lui demande de la faire parvenir aux troupes : «\vendredi, il y aura éclipse de soleil. Demandez aux soldats d'aller voir cette éclipse».

Avant que l'information ne parvienne aux soldats en passant par le colonel, le commandant, le capitaine, le lieutenant, l'adjudant, le caporal, le message est devenu : « Vendredi, le Général va s'éclipser, tous les soldats doivent s'exposer au soleil ».

Pour que l'information ne subisse pas de distorsion, il faut :

- qu'elle soit transmise par écrit ;
- qu'elle ne passe pas par plusieurs intermédiaires ;
- qu'elle soit bien documentée ;
- que son exécution soit contrôlée.

1.1. DEFINITION DE LA COMMUNICATION

La communication est la transmission entre deux ou plusieurs personnes. Pour une meilleure communication, il faut :



- Un message,
- Une personne qui énonce le message ;
- Une personne qui reçoit le message ;
- La réaction de celui qui reçoit le message (interprétation ou compréhension).

La communication permet d'entrer en relation avec les autres, de transmettre et d'échanger des informations, de dialoguer afin de se faire comprendre. La communication représente beaucoup plus qu'un échange de paroles, elle se fait aussi à travers les gestes, le regard, l'habillement... C'est ce qu'on appelle la communication non verbale.

Il existe plusieurs formes de communication, en fonction du nombre de personnes impliquées : Exemple : entretien, causerie, conférence et meeting.

Les conditions d'une communication efficace sont : bonne information, message clair et pertinent, écoute attentive, absence de préjugé et ouverture d'esprit, bonne foi...

1.2. COMMENT PREPARER UN DISCOURS DESTINE AU PUBLIC

La prise de parole en public suscite beaucoup de nervosité. Le secret consiste à transformer cette nervosité en une énergie qui alimente la présentation ou le discours. Pour réussir cette transformation, il faut bien se préparer et bien préparer ce que l'on veut dire.

Pour bien préparer un discours destiné à un public, il faut poser les questions suivantes :

- Mon discours prend-il en compte les besoins et aspirations des auditeurs ?
- Chaque point principal introduit-il logiquement le suivant ?
- La conclusion est-elle directement reliée au thème ?
- Montre-t-elle aux assistants ce qu'ils doivent faire et les pousse-t-elle à l'action ?

Si vous pouvez répondre oui à ces questions, vous êtes alors en mesure de dire que votre discours aura un impact sur votre auditoire.

1.3. LA CONCEPTION D'UN MESSAGE

Le message ou l'information que vous portez permet à tout le monde de prendre conscience du problème que votre organisation veut défendre. Il contient ce que vous choisissez de dire concrètement sur le problème, comment vous pensez le résoudre et qui vous êtes. Il vous faut des informations suffisantes pour documenter votre message. Les principes de base pour concevoir un message diffèrent selon que le support de diffusion appartient à l'Etat ou autres ; suivant que vous utilisez les médias ou d'autres moyens de communication. Mais en règles générales, il est important de tenir compte des éléments dans le tableau ci-après :

#	ELEMENTS
1	Connaître votre public cible
2	Connaître l'environnement politique et le moment politique
3	Créer un message simple et concis
4	Utiliser un langage précis, courant et persuasif
5	Utiliser des témoignages réels, des chiffres clairs,
6	Utiliser des citations et des proverbes compréhensibles par tous
7	Adapter le message au support
8	Permettre au public de tirer ses propres conclusions
9	Inciter le public à agir
10	Proposer une solution

N.B. Votre message peut servir à organiser des campagnes de presse, des séries de conférences et d'émissions, élaborer des spots radio et télé, procéder à des remises de



rapports aux pouvoirs publics, à l'impression de tracts, à la diffusion de bulletin, à la diffusion par les réseaux sociaux et autres nouveaux médias.

1.4. LA COMMUNICATION ET L'ECOUTE ACTIVE

Formulé de manière simple, la communication concerne deux personnes qui interagissent. Chaque personne apporte ses propres valeurs, croyances, préjugés et expériences de vie à l'échange et chacun endosse divers rôles de communication à divers moments, en tant qu'intervenant ou auditeur. Chacun tente de transmettre un message à l'autre, parfois avec des mots ou des gestes, parfois en gardant le silence.

Parce que les origines, les cultures et les moyens d'expression diffèrent, toute communication entre des personnes est susceptible d'être déformée ou mal interprétée. Lorsque nous travaillons avec des organisations ou des coalitions, les risques sont multipliés.

Les capacités à « couter attentivement et à interpréter les choses de manière juste sont des atouts importants pour toutes communication. Cependant, la plupart des personnes ne savent pas véritablement écouter. Trop souvent, nous pensons à ce que nous allons dire et ne prêtons pas vraiment attention aux développements de notre interlocuteur. Le tableau des techniques de communication et d'écouter ci-après présente des questions destinées à favoriser de meilleures compréhensions et interactions entre les personnes.

TECHNIQUES DE COMMUNICATION ET D'ECOUTE		
Types	Objectifs	Questions
Eclaircissement	<ul style="list-style-type: none"> - Découvrir de nouveaux éléments - Clarifier la compréhension 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous clarifier ce point ? - Voulez-vous dire que... ? - Pouvez-vous me donner un exemple ? - Ce problème est-il le vrai problème ? - Donc si je comprends bien... ?
Reformulation	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier le sens - Montrer que nous sommes attentifs et que nous comprenons ce que dit l'autre personne 	<ul style="list-style-type: none"> - Si je comprends bien, vous suggérez de... ? - En résumé, voilà ce que je comprends...
Neutre	<ul style="list-style-type: none"> - Montrer notre intérêt - Encourager la personne à continuer 	<ul style="list-style-type: none"> - Je vois. - C'est très intéressant. - Je comprends.
Réfléchi	<ul style="list-style-type: none"> - Montrer que nous comprenons les sentiments de l'autre personne vis-à-vis de ce qu'elle dit - Aider la personne à évaluer ses sentiments 	<ul style="list-style-type: none"> - Vous avez l'impression que... - Comme vous l'avez dit, c'était une situation gênante. - Vous avez l'impression d'avoir été injustement traité.
Analyse	Aider la personne à explorer tous les aspects du problème	<ul style="list-style-type: none"> - C'est ce que vous avez décidé de faire... et pour quelles raisons ? - Quels sont les autres points de vue possibles ? - D'après vous, quelle est l'opinion des autres sur la question ? - Quelles autres informations pourraient servir ?
Résumé	<ul style="list-style-type: none"> - Porter l'attention sur l'ensemble de la discussion - Servir de tremplin pour une discussion sur de nouveaux aspects du problème 	<ul style="list-style-type: none"> - Voici les principales idées dont vous nous avez fait part. - Si je comprends bien, vous avez l'impression de penser que...



SEQUENCE 2 : LES REUNIONS PUBLIQUES ET LEURS POINTS DE CONTROLE

Exercice N°21 : Brainstorming

Qu'est-ce qu'une réunion publique ? Combien de sortes connaissez-vous ? Durée : 10 mn.

2.1. DEFINITION DES CONCEPTS

Il y a plusieurs sortes de réunions publiques : les réunions publiques d'information, les évaluations citoyennes, les rassemblements, les marches et manifestations silencieuses et les pétitions.

2.1.1. Réunions publiques d'information

Les réunions publiques d'information sont consacrées à un seul problème. Il est important de préparer une liste de revendications avant la réunion et de vérifier l'exactitude des faits, des citations, etc. Les informations doivent être présentées de manière simple et concise.

2.1.2. Evaluations citoyennes

Au même titre que les débats, les évaluations citoyennes consistent à organiser une réunion pour évaluer une politique ou un programme du gouvernement. Elles permettent aux citoyens d'exprimer leurs opinions, donner un aperçu de leurs préoccupations et de soumettre des propositions.

2.1.3. Rassemblements, marches et manifestations silencieuses

Dans de nombreux pays à travers le monde, les membres de groupes d'intérêts participent au plaidoyer par le biais de marches, de rassemblements ou de manifestations silencieuses. Lors de l'organisation de ces événements, plusieurs éléments doivent être pris en compte :

- Les participants ont-ils la possibilité de mener d'autres actions que la marche ou la manifestation ?
- Dans quelle mesure peuvent-ils jouer un rôle plus actif, par exemple en prenant la parole ou en négociant ?
- Quels sont les risques politiques à un événement de masse ? Est-il légal ?

Une foule entraînée de scander, de marcher ou de brandir des bougies peut attirer l'attention des décideurs et du grand public. Toutefois, si vous utilisez les rassemblements de masse de manière abusive, vous risquez de ne pas être pris au sérieux. Voici quelques moyens de renforcer l'impact de ces rassemblements :

- Rallier un nombre suffisant de sympathisants pour créer un impact visuel. Une petite manifestation laisserait penser que vous n'avez pas de soutien.
- Avoir un objectif et un message précis. Toutes les personnes impliquées doivent avoir une idée générale du problème et de la solution proposée.

2.1.4. Pétitions

La collecte de signatures permet aux membres de groupes d'intérêts de se rencontrer, de discuter de leurs problèmes et d'acquiescer un sentiment de soutien. Les campagnes de pétition peuvent être suivies d'un forum politique, ou d'une réunion publique pour rallier le public à votre cause.



LES POINTS DE CONTROLE D'UNE REUNION PUBLIQUE

Exercice N°21 (Travaux de groupes) sur les points de contrôle d'une réunion publique

Les participantes forment des groupes et se servent des repères dans le tableau ci-après. Dites en quoi peut consister les détails de chacun de ces points de contrôle nécessaire à l'organisation d'une bonne réunion publique et justifiez-les. Durée : 35 mn

	Points de contrôle	Pourquoi est-ce important ?
	<i>Implication des principaux responsables dans l'organisation</i>	
	<i>Fixation des objectifs (global et spécifique)</i>	
	<i>Date et heure convenues avec les groupes d'intérêts</i>	
	<i>Confirmation date et heure</i>	
	<i>Site approprié</i>	
	<i>Taux de participation potentiel</i>	
	<i>Plan de presse</i>	
	<i>Programme</i>	
	<i>Logistique</i>	
	<i>Salle</i>	
	<i>Accueil</i>	
	<i>Attributions des tâches aux principaux membres ou bénévoles</i>	
	<i>Suivi</i>	

Certains efforts axés sur les politiques se concentrent sur la nécessité de persuader de grands nombres de partisans et se préoccupent moins de ce que ces derniers pensent en collaborant. Mais sur le plan pratique, les acquis politiques ont peu de chance d'être mis en œuvre sans un large soutien organisé. Et ces soutiens s'obtiennent par l'organisation de réunions publiques.

Pour réussir l'organisation d'une réunion publique, il faut tenir compte des points listés dans l'encadré ci-après.

POINTS DE CONTROLE POUR ORGANISER UNE REUNION PUBLIQUE
<ul style="list-style-type: none">• Nos principaux responsables font-ils partie du comité de planification ?• Avons-nous utilisé de bonnes stratégies pour planifier la réunion publique ?• La date et l'heure proposées pour la réunion publique conviennent-elles à notre groupe d'intérêts ?• Avons-nous confirmé la date et l'heure auprès des invités ?• Disposons-nous d'un site approprié qui soit accessible, équipé pour répondre à



nos besoins ?

- Avons-nous prévu un taux de participation réaliste ?
- Avons-nous un bon plan média ? Avons-nous prévu :
 - Le communiqué de presse initial
 - Les appels de relance aux médias
 - Les dossiers de presse à remettre aux organes de média
 - Les supports visuels ou les photographies
 - La table pour la presse et une personne chargée de la superviser
 - Un endroit spécial pour les équipes de média
 - Le communiqué de presse après la réunion
 - Les appels aux journalistes qui n'ont pas assisté à la réunion
 - Les remerciements aux journalistes qui ont couvert la réunion
- Le programme nous permet-il d'atteindre nos objectifs et donne-t-il à nos responsables l'occasion de s'exprimer ?
- Le programme inclut-il les éléments suivants :
 - Accueil et objet de la réunion
 - Chanson ou allocution d'ouverture
 - Prise de parole par les participants
 - Questions des participants et réponses des organisatrices
 - Synthèse
 - Prochaine rencontre
- Avons-nous pensé à la logistique ? Avons-nous prévu :
 - Des rafraîchissements
 - La décoration de la salle (posters, bannières, banderoles)
 - De la musique ou un divertissement
 - Des paniers ou des corbeilles pour la collecte des déchets
 - Les équipements audiovisuels
 - Les microphones
 - Les rallonges
 - Les feuilles et la table pour la signature de la fiche de présence
 - Le nettoyage de la salle
- Avons-nous organisé les moyens de transport ?
- Avons-nous prévu une répétition générale ?
- Avons-nous désigné une personne pour accueillir les invités et les participants ?
- Avons-nous attribué les rôles suivants à nos principales responsables et à notre personnel ?
 - Présidente de séance
 - Animatrice
 - Rapporteuse
 - Contact avec la presse
- Avons-nous recruté des bénévoles pour les rôles suivants :
 - Personnes chargées d'installer les participants
 - Personne chargée de régler le micro
 - Personne chargée des listes de présence à signer
 - Personne chargée de distribuer la documentation
 - Personne chargée du rafraîchissement
 - Personne chargée des intermèdes musicaux ou divertissements
- Notre suivi inclut-il :
 - Envoi d'une lettre de confirmation aux invités
 - Envoi de lettres de remerciement à toutes les personnes qui ont aidé
 - Félicitation des personnes importantes
 - Vérification des listes de présence pour savoir si les personnes qui étaient censées venir et/ou amener d'autres personnes étaient présentes
 - Réunion avec le comité d'organisation pour évaluer la réunion



- Ajout des noms, adresses et numéros de téléphone de la liste de présence à nos listes d'affiliation et de collecte de fonds potentiels.

SEQUENCE 3 : PRENDRE LA PAROLE EN PUBLIC ET BIEN PARLER DEVANT UN PUBLIC

Exercice N° 22 : Brainstorming

- 1) Citez quelques éléments de la communication publique. 2) Quelle est la différence entre prendre la parole en public et parler devant un public ? Durée : 10 mn.

Pour bien parler en public, il faut tenir compte des éléments consignés dans le tableau ci-après.

#	ELEMENTS	IMPORTANCE
1	Bonne élocution et fluidité de l'expression	Si vous articulez bien, vos auditeurs comprendront ce que vous dites. Des paroles prononcées nettement seront prises au sérieux. Si les paroles d'un orateur ne sont pas fluides, l'esprit des auditeurs va décrocher ; les idées ne seront pas comprises exactement. Ses paroles risquent de manquer de conviction.
2	Pauses opportunes	La bonne utilisation des pauses est un élément essentiel d'une expression claire de la pensée. Elle permet de faire ressortir les idées importantes. Les pauses, marquées au bon moment, jouent un rôle important dans l'expression orale. Des pauses bien choisies donnent de la clarté à vos propos. Elles permettent également de graver les points principaux dans l'esprit des auditeurs.
3	Accentuation des mots clés	L'accentuation des mots clés permet, d'une part, de retenir l'attention de l'auditoire et, d'autre part, de le convaincre ou de le pousser à l'action.
4	Volume adéquat	Si vos auditeurs vous entendent difficilement, leur esprit aura tendance à vagabonder et les idées que vous leur présenterez ne leur sembleront pas claires. À l'inverse, si vous parlez trop fort, ils vous trouveront pénible, voire irrespectueux. Parlez avec suffisamment de puissance ou d'intensité. Pour déterminer le volume qui convient, il faut considérer la taille et la composition de votre auditoire, les interférences sonores, le sujet dont il est question et votre objectif.
5	Bonne utilisation du micro	Compte tenu de l'importance de l'auditoire, un matériel de sonorisation peut être utilisé pour amplifier le volume de votre voix tout en préservant la qualité et le ton de celle-ci. L'oratrice n'est donc pas obligée de mettre à l'épreuve ses cordes vocales. Ses auditeurs, quant à eux, n'ont pas à tendre l'oreille pour saisir ce qu'elle dit et peuvent ainsi se concentrer sur le message transmis. Pour utiliser convenablement cet équipement, gardez présentes à l'esprit les recommandations suivantes : <ul style="list-style-type: none">• Le micro doit être à 10 ou 15 centimètres de votre bouche. S'il est trop près, vos paroles risquent d'être déformées ; s'il est trop éloigné, elles seront indistinctes.• Le micro doit être devant vous, pas à côté. Si vous tournez la tête à gauche ou à droite, ne parlez que lorsque votre bouche est en face du micro.• Utilisez un volume de voix légèrement supérieur à celui que vous adopteriez dans une conversation, mais veillez à ne pas crier. Grâce à la sonorisation, vous serez entendu sans peine par les assistants les plus éloignés.• Si vous avez besoin de vous éclaircir la gorge, de tousser ou d'éternuer, veillez à détourner la tête du micro.



6	Modulation	Une bonne modulation donne de la vie à un discours, fait naître des sentiments et pousse à l'action. Un manque de modulation risque de donner l'impression que vous n'êtes pas intéressée par le sujet que vous traitez.
7	Enthousiasme	Votre enthousiasme contribuera à entretenir l'intérêt des auditeurs et les poussera à l'action. Si vous vous enthousiasmez pour ce que vous dites, votre auditoire réagira de la même façon.
8	Gestes, expressions du visage et contact visuel	Les gestes et les expressions de votre visage donnent à vos paroles un pouvoir visuel et affectif. Ils peuvent accentuer vos sentiments et rendre votre voix plus vivante. Dans beaucoup de cultures, le contact visuel est considéré comme une marque d'intérêt pour l'interlocuteur. Il indique aussi que l'on parle avec conviction.
9	Naturel	Si, quand vous parlez, vous êtes nerveux, guindé ou gauche parce que vous vous sentez observé, votre malaise distraira l'attention des auditeurs. Soyez donc vous-même : spontanée, vraie et sans affectation.
10	Aspect soigné	Votre aspect peut influencer la façon dont les autres considèrent vos idées et le mode de vie que vous représentez. Soyez élégante. Évitez la vulgarité et l'extravagance.
11	Assurance	Si vous avez de l'assurance, votre auditoire pourra se concentrer davantage sur ce que vous dites que sur votre personne. Vous devez vous tenir, bouger et parler d'une manière calme et digne, qui manifeste le sang-froid. Préparez-vous bien. Répétez votre discours à voix haute. Identifiez les symptômes du manque de sang-froid, et apprenez à les prévenir ou à les maîtriser.
12	Choix des mots	Les mots que vous choisissez d'employer sont révélateurs de votre respect pour le message que vous communiquez et de vos sentiments à l'égard de votre auditoire. Ils influencent la réaction de l'auditoire. Notez par écrit les expressions que vous souhaitez incorporer à votre vocabulaire mais que vous n'arrivez pas à prononcer facilement. Utilisez-les systématiquement dans les deux jours suivants.
13	Utilisation d'un plan	La préparation d'un plan facilite l'organisation de vos pensées ; son utilisation vous permet de vous exprimer avec plus de naturel et de sincérité. Plutôt que de lire un texte intégralement rédigé, exposez vos idées à l'aide d'un plan mental ou écrit.
14	Développement logique des idées	Des idées présentées d'une façon logique sont plus faciles à comprendre, à accepter et à retenir. Agencez les idées de telle sorte qu'on comprenne clairement le lien entre elles, mais aussi leur rapport avec les conclusions que vous tirez ou l'objectif que vous visez.
15	Improvisation	Rien ne vaut l'improvisation pour maintenir l'attention d'un auditoire et le pousser à l'action. Exprimez-vous d'une manière qui allie un choix spontané des mots à une préparation minutieuse des idées.
16	Ton de la conversation	En parlant sur un ton détendu mais approprié à l'auditoire, vous mettez à l'aise ceux qui vous écoutent et vous les aidez à être réceptifs à votre message. Parlez comme vous le feriez dans la conversation de tous les jours, mais de manière adaptée à l'auditoire.
17	Qualité de la voix	Une voix de bonne qualité détend les auditeurs et contribue à une écoute plaisante. Une voix de mauvaise qualité nuit à la communication et peut gêner tant l'oratrice que l'auditoire. Améliorez votre voix, non pas en imitant quelqu'un d'autre, mais en respirant convenablement et en relâchant les muscles tendus.
18	Tact	Le tact donne aux gens l'envie d'écouter objectivement votre message. Pour ne pas froisser inutilement les gens, ayez une juste appréciation de ce qu'il faut dire, mais aussi de la façon de le dire et



		du moment pour le dire.
19	Entrée en matière qui éveille l'intérêt	C'est en fonction de votre entrée en matière que certains décideront de vous écouter ou non et quel degré d'attention ils vous porteront.
20	Bonne utilisation des supports visuels	Un support visuel laisse souvent à l'auditoire une impression plus claire ou plus durable que la seule parole. Utilisez des images, des cartes, des graphiques, ou d'autres objets permettant d'illustrer de manière plus vivante des idées importantes.
21	Raisonnement bien construit	Par un discours tranché, dogmatique, vous risquez d'aliéner l'esprit et le cœur de vos auditeurs. Un raisonnement bien construit encourage la discussion, fournit à l'auditoire matière à réflexion pour plus tard, et laisse la porte ouverte à d'autres rencontres. Il peut avoir un grand pouvoir de conviction.
22	Efforts pour toucher le cœur	Pour plaire à votre auditoire, il faut avoir des arguments pour implanter vos idées fermement dans leur cœur. Pour y parvenir, vous devez : <ul style="list-style-type: none"> • discerner à quelles influences leur cœur a pour l'instant été soumis ; • aviver en eux des qualités constructives ; • les encourager à analyser leurs mobiles.
23	Argumentation solide	Vos auditeurs n'ajouteront pas foi à vos déclarations, ou n'agiront pas en conséquence, s'ils ne sont pas convaincus qu'elles sont véridiques. Fournissez des preuves satisfaisantes à l'appui de vos déclarations.
24	Exhortation efficace	Une exhortation efficace fait prendre conscience aux auditeurs de la nécessité d'adopter sans tarder la ligne de conduite qui leur vaudra des avantages.
25	Conclusion	C'est souvent des paroles de conclusion qu'on se souvient le plus longtemps. L'efficacité de l'ensemble du discours repose en partie sur elles. Dans vos phrases de conclusion, dites quelque chose qui poussera les auditeurs à agir sur la base de ce qu'ils auront entendu.

N.B. Evidemment, cette liste n'est pas exhaustive.

SEQUENCE 4 : COMMENT GERER LE STRESS

Exercice N°23 : Travaux de groupes

Les participantes forment des groupes et se servent de ce tableau ci-après pour répondre aux questions :

1) quelles sont les causes du stress chez les femmes ? 2) Comment gérer le stress ?

Chaque groupe choisit un membre pour faire la synthèse et la présentation en plénière. Durée : 30 mn.

Causes Professionnelles	Manifestation
Causes Familiales	Manifestation

4.1. DEFINITION DU STRESS



Selon le dictionnaire, le **stress** c'est le blocage des réactions naturelles de l'être humain sous l'effet d'un choc physique ou nerveux. Cela se manifeste par « la peur d'avoir peur ».

4.2. LES CAUSES ET LES MANIFESTATIONS DU STRESS

De nos jours, avec les facteurs conjoncturels que nous vivons, tout est source de tension. Le changement, la nouveauté, l'appréhension causée par la crise socio-économique, la situation précaire, tout est source d'anxiété, de soucis et on a de plus en plus peur pour l'avenir. Les ravages causés par le stress se répercutent sur les relations et la qualité de notre travail. Ses causes sont multiples et concernent aussi bien le cadre professionnel que familial. Le stress et les soucis constituent aujourd'hui un des plus graves problèmes de la vie adulte et se manifeste de diverses manières. Les causes et les manifestations du stress sont récapitulées dans le tableau ci-après.

CAUSES ET MANIFESTATIONS DU STRESS	
Les causes du stress	
Cadre professionnel	Cadre familial
<ul style="list-style-type: none">- fonctions non ou mal spécifiées- mauvaise définition du rôle- information non maîtrisée- information non disponible- frustrations au niveau des besoins personnels- destruction de l'image de soi- surcharge de travail- travail inachevé- instances non honorées.	<ul style="list-style-type: none">- surcharge de travail domestique- violences conjugales- grossesses trop rapprochées- conflits avec les enfants- incompréhension du mari- responsabilités familiales trop contraignantes- rôles sociaux trop prenants
Les manifestations du stress	
<ul style="list-style-type: none">- énervement à répétition- crises de nerfs- retards répétés	<ul style="list-style-type: none">- malaises fréquents- fatigue intense- insomnie

4.3. CONSEILS POUR SURMONTER LE STRESS

Pour un leadership efficacité, la maîtrise du stress et des soucis est une vraie valeur. Voici quelques conseils pour surmonter le stress.

QUELQUES CONSEILS POUR SURMONTER LE STRESS
<ol style="list-style-type: none">1. Vivre au présent : travailler dans la réalité du présent en investissant son énergie, son attention, sa vigueur dans l'essentiel.2. « Accepte chaque jour comme un cadeau. Essaie de vivre avec ce qui est bon et ce qui est mauvais, en voyant surtout ce qui est bon » (Neil Sedaka- chanteur).3. Faire la part des choses : beaucoup de personnes passent trop de temps à stresser sur ce qui n'arrive jamais.4. Composer avec la réalité : ne jamais stresser pour des choses qu'on ne peut contrôler. Ne pas se laisser dépasser par la déception ou l'amertume. Accepter la réalité telle quelle.5. Savoir relativiser : ne pas faire une fixation sur des détails qui ne le méritent pas. Il y a des choses qui ne comptent pas du tout.6. S'occuper : le travail éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice, le besoin.



S'occuper l'esprit chasse l'inquiétude. S'occuper évite de se préoccuper.

7. Apprendre à connaître et à identifier les signes du stress.
8. Etablir un planning de travail avec des priorités : autant que faire se peut, il est important d'estimer l'investissement personnel et le temps nécessaire à la réalisation des activités. Bien gérer son temps.
9. Maintenir l'équilibre entre le travail et la famille.
10. Communiquer.

Des problèmes se présenteront toujours devant nous. Ces quelques conseils n'ont pas la prétention d'éliminer les problèmes mais d'amener à dominer le stress et minimiser les risques sur notre vie et notre santé. Dans notre société à multiples facettes, il s'avère nécessaire de travailler méthodiquement pour tirer le meilleur parti de toute situation qui peut subvenir.

SEQUENCE 5 : COMMENT SURMONTER LE TRAC ET GAGNER DE L'ASSURANCE

Exercice N°24 : Témoignage

Une ou deux participantes peuvent raconter ce qui leur est arrivé un jour au cours d'une réunion publique et les désagréments qu'elles en ont ressenti. Durée : 10 mn.

5.1. DEFINITION DU TRAC

Le trac, c'est la peur qu'on éprouver au moment de paraître en public.

Qu'une oratrice ait le trac au moment de parler n'a rien d'exceptionnel, surtout si elle n'a pas l'habitude de parler en public.

Une oratrice assurée est posée. Son sang-froid se voit dans son attitude corporelle. Le maintien est naturel et approprié à la circonstance. Les mouvements des mains sont cohérents. La voix est expressive, les intonations maîtrisées.

Si vous ne vous reconnaissez pas dans cette description d'une personne assurée, soyez sûre que vous pouvez progresser. Comment ? Analysons pourquoi une oratrice a le trac et manque d'assurance.

5.2. COMPRENDRE LE TRAC

Face à une sollicitation que vous voulez bien assumer sans pour autant être sûre d'y arriver, vous vous angoissez. Alors le cerveau commande à l'organisme de produire plus d'adrénaline. La décharge d'adrénaline se traduit par une accélération du rythme cardiaque et de la respiration, une augmentation de la transpiration, et jusqu'à un tremblement des mains et des genoux ainsi qu'un chevrottement de la voix. Autrement dit, votre corps essaie de vous aider à gérer la situation en décuplant votre énergie. La difficulté consiste à canaliser cet afflux d'énergie pour une réflexion constructive et une présentation enthousiaste.

5.2.1. Comment réprimer l'angoisse

Dites-vous qu'il est normal d'être un peu angoissée. Il faut, pour garder son assurance, arriver à l'atténuer et à gérer la situation d'une manière calme et digne. Comment y parviendrez-vous ?

✚ Bien se préparer

Investissez du temps dans la préparation de votre discours. Il faut que vous compreniez clairement le sujet. Si vous devez choisir les idées à développer, tenez compte de ce que votre auditoire sait déjà du sujet et de l'objectif que vous fixez à votre exposé. Ainsi vous



sélectionnez les éléments les plus adaptés. Si cela vous paraît difficile au début, demandez à une oratrice expérimentée de faire avec vous une analyse constructive de vos éléments et de votre auditoire. Quand vous serez sûre d'avoir relevé des idées qui seront utiles à votre auditoire et quand elles seront bien claires dans votre esprit, votre désir de les communiquer diminuera votre angoisse de devoir les dire en public.

Soignez particulièrement votre introduction. Sachez précisément ce que vous direz pour commencer. Il est probable qu'une fois lancée, vous vous détendrez.

✚ Répéter le discours à voix haute

L'entraînement vous donne la certitude que vous êtes capable d'énoncer clairement vos pensées. Par la répétition, votre mémoire fixe des schémas que vous pourrez solliciter lorsque vous prononcerez votre discours. Répétez en vous mettant en situation : imaginez votre auditoire et tenez-vous soit assis à une table, soit debout, tel que vous serez pour prononcer votre discours.

Après avoir suivi ces quelques recommandations, il vous sera utile d'analyser quels symptômes trahissent inmanquablement le manque de sang-froid. Identifiez ces symptômes, apprenez à les combattre, et vous arriverez à parler avec assurance.

✚ Contrôler les symptômes physiques

L'attitude physique, en particulier ce que vous faites de vos mains, révèle l'assurance comme le manque d'assurance. Des mains nouées dans le dos, raides sur les flancs ou agrippées à la table, des mains qui hésitent entre l'intérieur et l'extérieur des poches, triturent le vêtement, touchent machinalement la joue, le nez, les yeux, agacent les fiches, des mains aux gestes fébriles ou inachevés... sont autant d'indices d'un manque d'assurance.

✚ Autres

La personne peu sûre d'elle racle constamment le sol de ses pieds, se dandine d'une jambe sur l'autre, prend un maintien très raide ou au contraire avachi, s'humecte fréquemment les lèvres, avale sa salive sans nécessité, respire trop vite et trop court. Il est possible de maîtriser consciemment ces manifestations de nervosité. Attaquez-les une par une. Identifiez le problème, et cherchez ce qu'il faut faire pour le prévenir. Moyennant cet effort, vous donnerez des signes d'assurance dans votre attitude physique.

✚ Contrôler les symptômes vocaux

Une voix suraiguë ou chevrotante trahit parfois la nervosité, tout comme de fréquents raclements de gorge ou un débit trop rapide. Vous surmonterez ces handicaps ou ces manies en travaillant assidûment votre voix pour bien la maîtriser.

Si vous avez le trac, arrêtez-vous un instant avant de monter sur le podium et respirez amplement plusieurs fois. Essayez de vous détendre entièrement. Au lieu de penser à votre trac, concentrez-vous sur la raison pour laquelle vous voulez dire à vos auditeurs ce que vous avez préparé. Avant de commencer à parler, regardez un instant votre auditoire, repérez un visage amical et souriez. Dites votre introduction lentement, puis lancez-vous dans votre présentation.

✚ Et après...

Ne croyez pas que le trac va disparaître comme par enchantement. Beaucoup d'orateurs qui ont des années d'expérience ont toujours le trac avant de se présenter devant un auditoire. Toutefois, ils ont appris à maîtriser leur nervosité.

Alors, si vous faites vraiment des efforts pour éliminer les manifestations visibles de votre trac, vos offrirez à vos auditeurs l'image d'une oratrice assurée. Même si vous êtes toujours un peu angoissée, les auditeurs ne s'en rendront pas du tout compte.

Faire nôtre cette pensée de Théodore Roosevelt, célèbre président des Etats-Unis : «Tout homme a peur au moment de passer à l'action, ce qu'il faut, c'est garder assez d'emprise sur soi et agir comme si la peur n'existait pas.»



SEQUENCE 6 : LES OUTILS D'INFLUENCES ET LES STRATEGIES MEDIATIQUES

Exercice N°25 : Brainstorming

- *Quels sont les outils d'influences que votre structure a l'habitude d'utiliser pour sensibiliser, pour mobiliser ?*
- *Citez trois (3) occasions au cours desquelles ils ont été sollicités.*
- *Quelles sont vos principales difficultés dans vos relations avec les médias ?*
- *Quels sont les principaux supports disponibles dans votre région ? Durée : 15 mn.*

6.1. LE PLAIDOYER MEDIATIQUE

Travailler avec les médias exige d'avoir de bonnes relations avec tous ceux qui y exercent et leurs responsables puisque ce sont ces personnes qui vont choisir de communiquer sur nos problèmes et qui vont déterminer la manière de le faire. L'évaluation des médias dans le contexte de nos démarches est ce qu'on désigne par «plaidoyer médiatique».

Il s'agit d'une analyse générale des médias et d'une étude spécifique sur les différents potentiels médiatiques que vous pourrez exploiter efficacement dans vos actions. Cette étude permet de répondre à certaines questions fondamentales sur :

- les principales sources d'informations dans votre milieu ; les sources d'informations de vos publics cibles ;
- les proportions respectives de médias privés, publics, nationaux et internationaux dans votre région ;
- leurs lignes éditoriales respectives.

Pour chacun de ces médias, il est important de connaître : leurs principaux publics ; leur position probable par rapport à votre cause ; leur propriétaire ; la grille et l'existence ou non d'une tranche pouvant nous concerner ; vos alliés potentiels au sein des médias ; les genres rédactionnels et formats utilisés.

Les étapes majeures du plaidoyer médiatique consistent aux moyens pour se faire connaître des médias il faut :

- Dresser une liste portant les noms et les coordonnées des différents médias, leurs rédacteurs en chefs et leurs principaux journalistes.
- Elaborer une hiérarchie des médias les plus importants pour vous.
- Informer régulièrement les journalistes de ces organes de l'évolution de vos actions.
- Avoir toujours à l'esprit l'intérêt journaliste de vos informations.
- Suivre l'évolution de l'opinion publique sur la question.
- Guetter toujours les événements éventuels qui peuvent mettre en relief votre cause ou votre problème.
- Prendre en compte le fait que les journalistes sont eux-aussi confrontés à de nombreuses contraintes : le statut, la ligne éditoriale, le respect de la déontologie et de l'éthique et la propriété privée, le contrôle partisan du média, ...

6.2. LES SUPPORTS MEDIATIQUES DISPONIBLES

Supports imprimés : journaux et magazines, revues, bulletins d'information, communiqués sur les faits récents, affiches, dépliants, prospectus, tracts, caricatures, autocollants, rapports, études, lettres aux décideurs...

Supports électroniques : radio, télévision, vidéos et films,

Nouveaux supports médias : sms, e-mail, bibliothèques électroniques, messagerie instantanée, visioconférence, les réseaux sociaux,

Supports communautaires et populaires : théâtre et formes d'art populaire : théâtre de rue, chansons, musique et griots, marionnette et guignols... ; autres formes de communication : conférences, séminaires, ateliers, points de discussions et synthèses...



6.3. LA BOITE A OUTILS

Le communiqué de presse : Le communiqué de presse est l'outil de base des Relations Presse. Il est destiné à livrer rapidement une information sur le modèle d'une dépêche d'agence. Sa structure est normalisée :

- Un titre résumant l'information la plus importante ;
- Puis l'information est développée en un ou deux paragraphes expliquant qui fait quoi, pourquoi, quand et où ?

Peu coûteux (il est généralement distribué par e-mail), il doit être sobre (une feuille), fiable et rapide. Son objectif est de délivrer une information afin qu'elle soit reprise par les médias. C'est un bon outil de travail qui présente néanmoins deux inconvénients : sa généralisation (les rédactions des journaux en reçoivent des dizaines chaque jour) et sa brièveté. Limité à quelques paragraphes, les journalistes intéressés s'en contentent généralement. D'où l'utilité de préciser le numéro de contact pour ceux qui souhaitent un complément d'information.

Autres outils : conférence de presse, interview, déjeuner de presse, voyage de presse, séminaire de presse, dossier de presse, publi-reportage,

TEST D'ATTITUDES POUR LE LEADERSHIP

*L'objectif de tout leader est de répondre « **généralement** » à chacune de ces questions particulièrement les femmes qui ont parfois l'impression qu'elles doivent faire davantage de compromis que leurs homologues masculins. Chaque question à laquelle vous répondez « **parfois** » ou « **rarement** » est un aspect que vous devez améliorer.⁴*

⁴ La fiche du test d'aptitude est photocopiée sans la réponse et distribuée aux participantes qui la remplissent individuellement et confidentiellement chaque jour. La réponse ne sera donnée qu'au dernier jour de l'atelier.



Tester ses attitudes pour le leadership	<u>Généralement</u>	<u>Parfois</u>	<u>Rarement</u>
1. Je cherche des défis positifs à relever durant les périodes de changement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je suis capable de prendre une décision, prête à faire des suggestions et à tirer profit de mes erreurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je félicite régulièrement ceux qui réussissent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je mets en pratique les valeurs que je prêche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Je cherche les moyens de partager les pouvoirs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je délègue les tâches avec autorité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. J'ai rédigé des plans à long terme et je m'engage à les respecter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. J'encourage le travail et l'esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Je donne régulièrement un feed-back honnête et constructif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Je prends les décisions au moment opportun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Je m'attends à ce que l'on me traite toujours avec respect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Je respecte mes collaborateur(trice)s	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Je communique mes attentes sans ambiguïté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. J'analyse l'opinion d'autrui, mais j'assume l'entière responsabilité de mes décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



RENFORCEMENT DES CAPACITES EN LEADERSHIP POLITIQUES DES FEMMES EVALUATION DE L'ATELIER FOPADESC – Lomé Du 12 au 14 février 2013	
Questions	Commentaires
Avez-vous apprécié l'atelier en général ? Pourquoi ?	
Trouvez-vous que le thème était approprié ? Pourquoi ?	
Trouvez-vous que les exercices étaient intéressants ? Pourquoi ?	
Qu'avez-vous le plus aimé ? Pourquoi ?	
Qu'avez-vous le moins aimé ? Pourquoi ?	
Le temps alloué pour l'atelier est-il approprié ? Pourquoi ?	
Pensez-vous que votre participation à cet atelier a modifié votre point de vue sur la participation des femmes aux affaires de la cité ? Pourquoi ?	
Quelles sont vos suggestions pour améliorer l'atelier dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Contenu des modules - Animation - Logistiques - Support pédagogique - Cadre 	



LES TEXTES DU JOUR

Premier jour

« Appeler les femmes le "sexe faible", c'est une diffamation, une injustice de l'homme envers la femme. Si l'on appelle force la force brutale, alors, certes l'homme est supérieur à la femme. Si la non-violence est la loi de l'humanité, l'avenir appartient aux femmes. Qui peut faire appel au cœur des hommes avec plus d'efficacité que la femme? ».

Mahatma Gandhi

Deuxième jour

« Tout homme a peur au moment de passer à l'action. Ce qu'il faut, c'est garder assez d'emprise sur soi et agir comme si la peur n'existait pas ».

Théodore ROOSEVELT

Troisième jour

« Braquez contre vous un client, un collaborateur, un supérieur, un enfant, un mari ou une personne et il vous faudra la sagesse et la patience d'un ange pour transformer ce pôle négatif en pôle positif. »⁵

Harry Overstreet

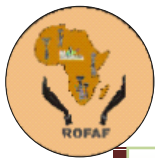
Slogan

« Le leadership est l'affirmation de soi traduite dans cette équation :

Leadership féminin politique = Ambition + Détermination + Audace + Action »

Aminata AYEVA-TRAORE

⁵ Ces textes sont affichés dans la salle



**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET DOCUMENTS AYANT SERVI
A L'ILLUSTRATION DE LA FACILITATRICE**

PNUD/UE-Togo MPF	Guide de formation en leadership féminin Lomé, novembre 2012.
Lorenzo Pancino	Comment prendre la parole en public, Paris 2011.
Eric Labaye	Women Matter 2 : Le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain, Mckinsey Company, 2008.
Les Presses de l'Université Laval et ACCQ	Evolution du leadership féminin au collégial, Quebec 2008.
Mame COUNA THIOYE	Atelier de formation en leadership féminin, Dakar mai 2005.
PNUD-Togo et Audit et Conseil en Afrique	Les techniques de plaidoyer pour les OMD, Grand-Bassam – RCI, 2004.
RIF-AMARC-TOGO	Guide de la formatrice en genre et management dans les média Lomé, 2004. Le leadership des femmes dans les radios communautaires, Lomé 2003.
Lisa Veneklasen et Valerie Miller	Pouvoir, peuple et politique : une nouvelle trame, Washington DC, 2002.
Watchtower Bible and Tract Society of Pennsylvania	Tirez profit de l'école du ministère théocratique, New-York 2002.
IWMF	Les femmes vont-elles transformées les médias d'information ? New-York, 2000.
UNESCO	Egalité des sexes, femmes, filles, genre Fiche 1 Egalité des genres et statut de la femme : vers un nouveau partenariat, Paris, 1997. Fiche 2 - Eduquer les femmes et les filles : un droit humain, Paris 1997.
LOCOH, Th. et A.	Genre et développement : des pistes à suivre, Paris, CEPED, 1996.
CCI, AQOCI, MATCH	Un autre genre de développement : un guide pratique sur les rapports femmes - hommes dans le développement, Ottawa, 1991.
Colin Ramand	La gestion mentale des groupes, Paris 1991
Bartoli	Communication et organisation : pour une politique générale cohérente, 1990.
Pruitt D	Négociation behavior- essai théorique et académique sur la négociation, 1981.