

Annexe 1

Conseils supplémentaires pour les planificateurs et les formateurs

Les annexes comprennent des conseils, des exercices et des analyses supplémentaires.

- L'annexe 1 donne des conseils sur la gestion d'ateliers productifs et sur l'utilisation du Guide ;
- L'annexe 2 présente d'autres considérations sur la compréhension du pouvoir (suite du chapitre 3) ;
- L'annexe 3 fournit la bibliographie des ressources utilisées dans ce Guide.

Premières étapes de la formation et de la planification

Nous considérons que toute planification ou formation au plaidoyer doit débuter par deux étapes importantes :

1. **Une activité de réflexion personnelle et de constitution d'équipes**, qui permet aux participants de parler d'eux-mêmes et d'en apprendre sur les autres membres du groupe. Cette activité favorise les relations interpersonnelles, permet d'établir un environnement ouvert et renforce la confiance. Reportons-nous au chapitre 6 pour une explication plus en profondeur sur l'importance de cette étape. À la page 333, nous trouverons une section sur la *création d'un processus d'apprentissage adapté* contenant un ensemble d'exercices sur le sujet.
2. **Une discussion sur la définition du plaidoyer** et sur les résultats importants que devrait avoir un plaidoyer efficace. Sans définition commune, des confusions et des désaccords surviennent et rendent la planification participative difficile, voire impossible. Reportons-nous au chapitre 1 pour plus d'informations sur la définition des termes communs.

En plus de ces deux étapes importantes, la planification et la formation au plaidoyer doivent également comprendre :

- **L'examen des objectifs** d'une rencontre ou d'un atelier spécifique.
- **La mise au point sur les attentes** des personnes vis-à-vis de la planification ou de la

formation globale. Cette étape donne aux animateurs la possibilité de préciser quelles attentes sont réalistes et appropriées, compte tenu du temps imparti et des objectifs du programme. Elle permet également d'identifier les problèmes qui pourraient survenir à cause des différences en termes d'attentes, problèmes potentiels que les animateurs et les organisateurs doivent prendre en compte.

- **L'examen des moments, des éléments et des activités du programme.** Cette étape donne aux participants l'opportunité de comprendre la logique du processus, à la lumière des besoins et des objectifs, et d'apporter leur contribution vis-à-vis du programme.
- **L'approfondissement des règles de base**, pour garantir que tous les participants sont traités de manière équitable et juste. Pour gagner leur confiance, l'animateur demande aux participants de faire des suggestions concrètes. (Voir l'encadré de la page suivante).

Exemples de règles de base à envisager

- Pas de conversation en aparté
- Partage de l'espace
- Aucune interruption
- Encouragement pour la participation de tous
- Débat sur les idées et non sur les personnes
- Pas d'évaluation pendant les réflexions collectives
- Pas de hors sujet
- Rester constructif
- Respect des horaires de début et de fin

Un programme de formation au plaidoyer doit se baser sur une **évaluation des besoins** des

Conseils pour l'établissement des règles de base

Les groupes rechignent souvent à établir des règles de base, soit en raison du temps que cela demande, soit parce qu'ils trouvent puéril de définir une conduite appropriée. Nous pouvons les faire changer d'avis : faisons preuve d'humour, disons au groupe que nous-même, animateurs, avons besoin de règles de base, et enfin promettons-leur de faire en sorte que le processus d'établissement des règles soit « concis ».

Pour établir des règles de base, nous procédons de la manière suivante :

1. Demandons aux participants de suggérer des règles de base. Toutes les idées sont les bienvenues. Exemple : un membre du groupe dit : « je souhaite que tout le monde soit poli ».
2. Définissons la suggestion en termes de comportement. Il peut être utile de commencer en demandant, « comment ce serait si. . . ». Exemple : l'animateur dit, « John, comment ce serait si tout le monde était poli ? » John : « personne n'interrompra personne et il n'y aura aucune attaque personnelle. » L'animateur : « vous proposez donc deux règles de base ; aucune interruption ni attaque personnelle. »
3. Assurons-nous que les règles de base proposées sont véritablement justifiées pour le groupe. Si tel n'est pas le cas, expliquons notre appréhension au groupe, puis proposons une alternative.
4. Trouvons un consensus sur la règle de base.
5. Une fois les règles de base rédigées, assurons-nous que tout le monde soit en mesure de s'y conformer.

Voir Kelsey, Dee and Pam Plumb. *Great Meetings: How to facilitate Like a Pro*. Portland Maine: Hanson Park Press, 1999.

participants et des besoins organisationnels. Plutôt que de fournir des programmes déterminés, les sections du livre ont été sélectionnées de manière à permettre à chacun de les examiner, de les choisir et de les classer en fonction des besoins et des objectifs. Nous avons divisé cette section en trois sous-sections. Utilisation du Guide pour :

1. L'analyse approfondie
2. La planification approfondie
3. La formation et l'apprentissage du plaidoyer

Utilisation du Guide pour l'analyse approfondie

Une **analyse** prudente des problèmes, des contextes, des intérêts et du pouvoir constitue un aspect essentiel d'une bonne planification. Elle est également indispensable au succès du plaidoyer. Cette analyse réduit par ailleurs les risques et les conflits liés au travail politique. Les parties suivantes du Guide sont particulièrement utiles pour mener les différents types d'analyse. Les exercices et sections du livre énumérés sont présentés dans un ordre qui correspondait aux objectifs du présent guide. Il nous faudra donc déterminer quels sont parmi eux, ceux qui s'appliquent le mieux à notre situation.

Analyse des pouvoirs

Il a été constaté qu'il était préférable de commencer l'analyse des pouvoirs par une question claire et une première ébauche des objectifs du plaidoyer pour régler le problème. Plus nous en savons sur nos buts et notre stratégie, plus nous sommes en mesure d'évaluer les dynamiques de pouvoir et les conflits auxquels peuvent être confrontées nos actions. Les outils et cadres suivants guident notre analyse des pouvoirs.

Analyse des pouvoirs	
La fleur du pouvoir	p. 94
Concepts relatifs au pouvoir	Ch. 3
Analyse structurelle	p. 111
Identification des puissants	p. 114
Analyse FFOM	p. 214
Analyse des forces et des faiblesses	p. 216
Identification des forces en présence	p. 219
Discussion sur les différents types de conflits	p. 289

Conseils supplémentaires pour les planificateurs et les formateurs

Analyse des problèmes	
Anatomie d'un problème	p. 128
Conseils pour l'établissement d'un énoncé du problème	p. 127
Analyse des causes-conséquences-solutions	p. 152
Analyse en triangle	p. 171
Discussion sur la hiérarchisation et la définition des questions et Points de contrôle pour le choix d'une question	p. 159
L'analyse FFOM	p. 214

Analyse contextuelle	
Vision politique	p. 99
La fleur du pouvoir	p. 94
Concepts relatifs au pouvoir	Ch. 3
Analyse structurelle	p. 111
Identification des puissants	p. 114
Analyse historique du paysage politique	p. 118

Utilisation du guide pour une planification approfondie

Comme pour l'analyse approfondie, voici énumérés ci-dessous les exercices et sections du livre qui s'avèrent pertinents pour les tâches de **planification** définies ci-après. Encore une fois, nous opérerons une sélection à partir de cette liste pour établir la combinaison d'étapes et d'outils qui correspond le mieux à nos objectifs. La majeure partie de la planification proposée ci-dessous nécessite environ trois journées pleines, mais la tâche de constitution d'un groupe d'intérêts peut, elle, prendre de quatre à cinq jours.

Planification du plaidoyer	
La fleur du pouvoir	p. 94
Analyse structurelle	p. 111
Identification des puissants	p. 114
Analyse historique du paysage politique	p. 118
Vision politique	p. 99
Discussion et exemples sur la vision, la mission et la stratégie	p. 97-98
Discussion et exercices sur la hiérarchisation des questions	p. 147
Conseils pour l'établissement d'un énoncé du problème	p. 127
Analyse des causes-conséquences-solutions	p. 152
Analyse en triangle et élaboration des stratégies	p. 171
Tableau sur l'impact du plaidoyer	p. 181
Différentes stratégies de plaidoyer selon le moment	p. 164
Domaines et niveaux de processus d'élaboration des politiques	p. 190
Analyse FFOM	p. 214

Planification du travail d'élaboration des politiques

Le travail d'élaboration des politiques fait partie d'une approche plus globale du plaidoyer qui comprend l'organisation et l'éducation des citoyens, les activités médiatiques et d'autres stratégies. Il est important d'apporter cette précision au début et à la fin de la planification des politiques. Le *tableau sur l'impact de l'action de plaidoyer* et la partie intitulée *Quelle est notre vision politique* peuvent s'avérer utiles dans ce cas. La sélection suivante peut servir à la planification et à l'élaboration du travail axé sur les politiques.

Planification du travail d'élaboration des politiques	
L'énoncé du problème	p. 127
Analyse en triangle et élaboration des stratégies	p. 171
Chapitre 11 : Points d'articulation et angles politiques, en particulier Domaines et niveaux de processus d'élaboration des politiques, Plaidoyer pour les droits internationaux et Note sur la formulation d'alternatives politiques	Ch. 11
Le lobbying : Accéder à la table	p. 278
Lobbying formel et informel	p. 282
Conseils pour une visite de lobbying	p. 281
Sujets de discussion	p. 283
Présentation de notre problème aux décideurs	p. 285
Deux stratégies de négociation	p. 290
Simulation de négociation	p. 292
Responsabilité politique	p. 320

Planification des médias	
Qu'est-ce que le plaidoyer ? Qu'est-ce que la citoyenneté ?	Ch. 1 et 2
Qu'est-ce que la conscience politique ? Promotion de la conscience politique	p. 61
Caractéristiques de l'apprentissage participatif	p. 66
Programmes de sensibilisation aux droits et à la citoyenneté : Réflexion à partir de la pédagogie participative	p. 63
Anatomie d'un problème	p. 128
L'énoncé du problème	p. 127
Analyse des causes-conséquences-solutions	p. 152
Analyse des forces et des faiblesses	p. 216
Révision de tout le chapitre 13 : Médias et Conception de messages	Ch. 16

Création de groupes d'intérêts	
Qu'est-ce que le plaidoyer ? Qu'est-ce que la citoyenneté ?	Ch. 1 et 2
Vision politique	p. 99
Qu'entendons-nous par « groupe d'intérêts » ?	p. 60
Bouleversement des stratégies par la constitution d'un groupe d'intérêts	p. 60
Qu'est-ce que la conscience politique ? Promotion de la conscience politique	p. 61
Caractéristiques de l'apprentissage participatif	p. 66
L'importance de la participation dans la planification du plaidoyer	p. 85
Rendre la participation efficace	p. 86
Points de contrôle de la crédibilité auprès des groupes d'intérêts	p. 107
Anatomie d'un problème	p. 128
Comment aborder les problèmes avec précision	p. 130
Approches participatives pour la définition des problèmes	p. 134
Connaître les membres d'un groupe d'intérêts	p. 130
Quelques considérations sur les différences de pouvoir au sein des groupes	p. 136
Constitution de groupes d'intérêts – Méthode d'identification des problèmes jusqu'à la fin du chapitre 8	Ch. 8
Analyse des priorités	p. 149
Analyse des causes-conséquences-solutions	p. 152
Analyse en triangle et élaboration des stratégies	p. 171
Points de contrôle pour le choix d'une question	p. 159
Dimensions d'une stratégie de plaidoyer citoyen	p. 178
Conception d'un message	p. 231
Diffusion d'un message	p. 238
Autres médias de sensibilisation et d'éducation des citoyens	p. 253
Développement du leadership local	p. 301
Responsabilité politique	p. 320

Conseils supplémentaires pour les planificateurs et les formateurs

Utilisation du Guide pour la formation et l'apprentissage du plaidoyer

Les listes suivantes représentent quelques conceptions générales applicables à différents types d'ateliers de formation. Les exercices et sections du Guide sont présentés dans un ordre qui correspond aux objectifs de formation du guide. Encore une fois, ces listes de référence sont fournies à titre d'exemple et ne constituent pas un programme en soi. Elles nous donnent par ailleurs la possibilité d'orienter notre utilisation du Guide.

Formation de lobbying : 3 jours	
Qu'est-ce que le plaidoyer ?	Ch. 1
Perceptions du pouvoir et stratégies de changement politique	Ch. 3
Vers les sphères du pouvoir	p. 277
Le lobbying : Accéder à la table	p. 278
Classer les décideurs	p. 280
Exercice sur le Lobbying formel et informel	p. 284
Conseils pour une visite de lobbying	p. 281
Présentation de notre problème aux décideurs - Exercice	p. 285
Sujets de discussion	p. 283
Conseils pour accéder à la table des négociations	p. 288
Points essentiels pour le développement d'un plan de négociation	p. 291
Deux stratégies de négociation	p. 290
Simulation de négociation	p. 292
Faire face aux oppositions fermes	p. 293
Manœuvre du pouvoir dans les négociations occultes	p. 295
Conseils pour changer l'équilibre des pouvoirs dans les négociations	p. 297

Formation intensive sur le plaidoyer : 10 jours	
Qu'est-ce que le plaidoyer ? Qu'est-ce que la citoyenneté ?	Ch. 1 et 2
Vision politique	p. 99
Identification des préjugés	p. 96
Qu'est-ce que le pouvoir ?	p. 39
Tableau sur le pouvoir, la participation politique et la transformation sociale	p. 50
Caractéristiques de l'apprentissage participatif	p. 66
L'importance de la participation dans la planification du plaidoyer	p. 85
Rendre la participation efficace	p. 86
Points de contrôle de la crédibilité auprès des groupes d'intérêts	p. 107
Anatomie d'un problème	p. 128
Comment aborder les problèmes avec précision	p. 130
Approches participatives pour la définition des problèmes	p. 134
Énoncé du problème, Analyse des causes-conséquences-solutions	p. 127, 152
Analyse en triangle et élaboration des stratégies	p. 171
Dimensions des stratégies du plaidoyer	p. 178
Ébauche des buts et objectifs	p. 163
Analyse FFOM	p. 214
Analyse des forces et des faiblesses	p. 216
Carte des pouvoirs	p. 219
Conception d'un message	p. 231
Plaidoyer médiatique	p. 240
Le lobbying : Accéder à la table	p. 278
Présentation de notre problème aux décideurs	p. 285
Simulation de négociation	p. 292
Affidamento	p. 300
Avantages et inconvénients des coalitions	p. 312
Responsabilité politique	p. 320

Introduction au plaidoyer : 2,5 jours	
Témoignages sur le plaidoyer (Tchad, DSWP, Via Campesina)	p. 60, 274, 272
Qu'est-ce que le plaidoyer ?	Ch. 1
Qu'est-ce que la citoyenneté ?	Ch. 2
Vision politique	p. 99
Identification des préjugés	p. 96
Discussion sur la démocratie, le pouvoir et l'émancipation	Ch. 2 et 3
Problèmes -Questions - Stratégies de plaidoyer	p. 126
Analyse des causes-conséquences-solutions	p. 152
Analyse en triangle et élaboration des stratégies	p. 171
Facteurs déterminant une stratégie de plaidoyer et Différentes stratégies de plaidoyer selon le moment	p. 164
Dimensions d'une stratégie de plaidoyer et Tableau sur l'impact du plaidoyer	p. 178

Formation sur les médias pour le plaidoyer : 3 jours	
Qu'est-ce que le plaidoyer ?	Ch. 1
Vision politique	p. 99
Tableau sur le pouvoir, la participation politique et la transformation sociale	p. 50
Qu'est-ce que l'émancipation ?	p. 53
Chapitre 13 : Messages et médias : Atteindre et sensibiliser, notamment Conception d'un message	Ch. 13
Formulation du message	p. 235
Exercice sur la conception d'un message : Slogans	p. 239
Plaidoyer médiatique	p. 240

Formation sur la constitution de groupes d'intérêts et la participation citoyenne : 6 jours	
Qu'est-ce que le plaidoyer ?	Ch. 1
Qu'est-ce qu'un bon citoyen ?	p. 31
Les citoyens en tant que « concepteurs et créateurs »	p. 29
Perceptions du pouvoir et stratégies de changement politique	p. 34
Vision politique	p. 99
Qu'entendons-nous par « groupe d'intérêts » ?	p. 60
Bouleversement des stratégies par la constitution d'un groupe d'intérêts	p. 60
Promotion de la conscience politique	p. 63
Caractéristiques de l'apprentissage participatif	p. 66
L'importance de la participation dans la planification du plaidoyer	p. 85
Rendre la participation efficace	p. 86
Points de contrôle de la crédibilité auprès des groupes d'intérêts	p. 107
Anatomie d'un problème	p. 128
Comment aborder les problèmes avec précision	p. 130
Approches participatives pour la définition des problèmes	p. 134
Connaître les membres d'un groupe d'intérêts	p. 134
Différences de pouvoir au sein des groupes	p. 136
Constitution de groupes d'intérêts – Méthode d'identification des problèmes jusqu'à la fin du chapitre 8	Ch. 8
Analyse des priorités	p. 149
Analyse des causes-conséquences-solutions	p. 152
Analyse en triangle	p. 171
Points de contrôle pour le choix d'une question	p. 159
Tableau de l'action de plaidoyer et impact	p. 181
Conception d'un message	p. 231
Autres supports	p. 252
Développement du leadership local	p. 301
Responsabilité politique	p. 320

Conseils supplémentaires pour les planificateurs et les formateurs

Création d'un processus d'apprentissage adapté : la sphère individuelle est aussi politique

Il est important de commencer le travail d'éducation et d'organisation par des exercices qui développent la connaissance de soi et favorisent la relation aux autres. Nous associons les domaines privé et politique pour encourager cet engagement partagé qui constitue le fondement de toute collaboration de groupe réussie. L'expérience a démontré que, pour renforcer les relations et la communication, plusieurs de ces exercices doivent être présentés à des moments différents dans un cours ou dans un atelier.

Chaque type d'activités doit être adapté aux différents publics. Un grand nombre de groupes d'universitaires et de professionnels, comme les légistes ou les chercheurs spécialistes des droits de l'homme, peuvent dans un premier temps être réticents à appliquer ces exercices personnels, et en particulier les exercices qui utilisent l'art ou la créativité comme point de départ. Cependant, une fois qu'ils y ont participé, ils apprécient en général le climat de coopération et de réflexion que de tels exercices suscitent. Il est préférable de débiter par les exercices les moins menaçants, avec lesquels les personnes se sentent le plus à l'aise.

Les compétences de base en matière de communication et d'écoute peuvent également améliorer l'apprentissage et l'efficacité du groupe. Dans les pages suivantes, nous présentons des exercices et des conseils simples concernant ces aspects.

Exercices de réflexion personnelle et de constitution d'équipes

Faire les présentations

Les présentations personnelles sont essentielles en début d'atelier. Elles brisent la glace, favorisent un sentiment d'appartenance communautaire et développent l'assurance. S'intéresser aux personnes et partager avec elles un aspect positif de leur vie ou de leur

travail peut permettre d'établir une bonne atmosphère de départ. Exemples de questionnements pour la discussion :

- Pensons à une personne qui nous a poussé à participer à ce projet : quelle est l'une des qualités importantes de cette personne ?
- Pensons à notre organisation : quelle est l'une des choses la concernant qui nous rend fier de lui appartenir ?
- Quel a été l'un des éléments majeurs de notre vie qui nous a amené à travailler sur le plaidoyer et les droits de l'homme ?

Affiches personnelles/Photomontage

Un photomontage représentant la vie d'une personne est une façon visuelle de décrire et d'affirmer son individualité et ses liens aux autres. L'approche est particulièrement appropriée si les membres du groupe sont sur le point de passer beaucoup de temps ensemble. Ce type d'exercice peut même être utile dans les situations où les personnes sont censées se connaître. Sauf dans les cas d'organisations très petites, les personnes ont rarement conscience de la richesse des vies et talents de leurs collègues. Avant la rencontre, demandons aux personnes d'apporter des photos ou d'autres images représentant différents aspects de leur vie (personnelle, professionnelle, politique, communautaire, etc.). À l'occasion d'une des premières soirées passées ensemble, donnons aux participants des feuilles de couleur, du scotch et des marqueurs pour qu'ils puissent créer leur photomontage. Donnons des magazines aux personnes qui n'ont pas de photos. Une fois que tout le monde a terminé son photomontage, plaçons les affiches sur le mur et demandons à chacun de commenter ces moments forts.

Récit personnel

Un simple récit a la capacité d'approfondir les liens entre les personnes et d'affirmer les parcours de vie. Le récit peut également constituer un point de départ permettant de développer le leadership et d'examiner les effets du pouvoir sur la vie des personnes. Une conversation tenue dans un cadre informel donne à chacun l'occasion de partager son histoire de façon décontractée. Les questions

spécifiques destinées à orienter les récits doivent être adaptées aux différents groupes, par exemple :

- Qu'est-ce qui nous a incité à prendre part à l'activité de plaidoyer ?
- Qu'est-ce qui nous a incité à nous impliquer dans le travail pour la justice sociale ?
- Quelles ont été les principales étapes de notre vie qui ont fait de nous ce que nous sommes ?

Cet exercice peut également prendre la forme d'un dessin utilisant l'image de la rivière pour représenter les directions et courants de la vie.

Sources personnelles d'inspiration

Partager des sources d'inspiration renforce les relations de groupe et permet de faire face au surmenage. Avant un événement, demandons aux participants d'apporter avec eux quelque chose qui les inspire dans leur travail et les aide à surmonter les moments de découragement. Il s'agira par exemple d'un poème, d'un texte, d'une chanson, d'une peinture, d'une photo, d'une histoire, etc. Dans un cadre apaisant, demandons à des personnes de partager leurs exemples. Cette activité peut déboucher sur une discussion plus approfondie sur les stratégies de survie que les personnes utilisent pour faire face aux pressions et aux risques liés à l'engagement politique.

Maquette en papier

Travailler ensemble sur une maquette permet aux personnes de combiner leur expression individuelle avec celle du groupe et de bâtir un sentiment particulier d'appartenance communautaire. Pour commencer, chacun conçoit son propre carré en choisissant les symboles se rattachant à des thèmes spécifiques. Ensuite, les membres du groupe rassemblent leurs carrés pour former une maquette complète. Le thème pour la maquette varie en fonction du groupe. Par exemple, les personnes peuvent, à travers leur création, choisir d'expliquer leur engagement dans le plaidoyer et ce que l'atelier leur a apporté. Donnons aux participants un carré prédécoupé ainsi qu'un ensemble d'outils leur permettant de dessiner et de construire leur carré. Une fois que

chaque groupe a expliqué la signification de son carré, les éléments doivent être rassemblés. Une fois que tout le monde est satisfait de la conception globale, collons les éléments sur un document plus rigide, puis accrochons la maquette sur le mur.

Communication

La capacité à communiquer efficacement est fondamentale lorsqu'il est question d'organisation interne, par exemple, de résolution des problèmes, de leadership, de planification, de constitution de coalitions ou encore de gestion des conflits. C'est également un élément central des activités médiatiques et de lobbying.

Les fondamentaux de la communication

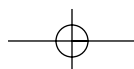
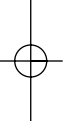
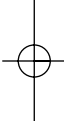
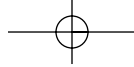
Formulé de manière simple, la communication concerne deux personnes qui interagissent. Chaque personne apporte ses propres valeurs, croyances, préjugés et expériences de vie à l'échange et chacun endosse divers rôles de communication à divers moments, en tant qu'intervenant ou auditeur. Chacun tente 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 écouter attentivement et à interpréter les choses de manière juste sont des atouts importants pour toute 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'écoute* de la page suivante présente des questions destinées à favoriser de meilleures compréhensions et interactions entre les personnes. Il peut servir de base à un exercice. Après avoir analysé le tableau, les personnes peuvent former des paires et tenir une conversation en se servant de ces questions.

Conseils supplémentaires pour les planificateurs et les formateurs

Techniques de communication et d'écoute		
<i>Les exemples suivants permettent aux personnes de formuler des questions et des réponses qui vont dans le sens d'une meilleure communication.</i>		
TYPES	OBJECTIF	RÉPONSES POSSIBLES
Éclaircissement	<ul style="list-style-type: none"> - Découvrir de nouveaux éléments - Clarifier la compréhension 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous clarifier ce point ? - Vous voulez dire que... ? - Pouvez-vous me donner un exemple ? - Ce problème est-il le vrai problème ? - Donc si je comprends bien...
Paraphrase / Reformulation	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier le sens - Montrer que nous sommes attentifs et que nous comprenons ce dont parle l'autre personne 	<ul style="list-style-type: none"> - Si je comprends bien, vous suggérez de... - Pour être clair, voilà ce que je comprends...
Neutre	<ul style="list-style-type: none"> - Montrer notre intérêt, montrer que nous sommes attentifs - 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 dont elle parle - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 les 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 que/vous pensez que...

Adapté de *Training for Transformation*, Volume II, 1995 and Sam Kaner, *Facilitators Guide to Participatory Decision-Making*, New Society Publishers, Philadelphie, 1996



Annexe 2

Compréhension du pouvoir

Tracer les contours du pouvoir : Facteurs de discrimination

Quels sont les facteurs qui déterminent qui a le plus de pouvoir et qui en a le moins dans la société et dans le processus politique ? Les caractéristiques physiques et sociales, héritées à la naissance, déterminent souvent les chances, les choix et même le caractère d'un individu. Cela n'est pas dû au fait que ces caractéristiques sont innées, mais plutôt à cause des jugements négatifs qui leur sont aussitôt attribués. Les gens justifient souvent les préjugés comme « naturels » alors que c'est en fait *le sens social* que nous attribuons aux réalités biologiques – par exemple être un homme ou une femme, ou avoir une couleur de peau particulière – qui définit l'inégalité. Si quelques personnes surmontent les barrières sociales liées à leur condition désavantageuse, la plupart ne le font pas, sauf si la société connaît un changement majeur.

Ces 20 dernières années, un certain nombre de mouvements sociaux ont mis l'accent sur la lutte contre les préjugés et les barrières liées à l'identité des personnes en termes de sexe, de race, d'âge, d'ethnie et de religion, entre autres. (Voir la page 34 pour une discussion sur les *politiques identitaires*.) Ces facteurs s'associent de différentes manières, dans différents contextes, pour déterminer qui prend les décisions et qui a accès aux ressources.

Le débat « nature » (le biologique) contre « milieu » (la socialisation) fait l'objet d'une foule de discussions et de recherches. Toutefois, que le comportement d'une personne ait des origines génétiques ou soit le résultat de la socialisation, les défenseurs de la justice sociale s'intéressent avant tout à l'inégalité. La promotion de la diversité est un principe fondamental de ce type de plaidoyer. La recherche de points de convergence et l'acceptation des différences sont essentielles à la bonne santé et à la stabilité des sociétés.

Qu'est-ce que la discrimination ?

La discrimination consiste à distinguer les personnes en fonction de leur sexe, leur âge, leur race, leur classe ou d'autres facteurs. La discrimination peut exister au niveau institutionnel dans la sphère publique (par exemple, la discrimination raciale avec l'apartheid en Afrique du Sud et la discrimination basée sur le genre au Moyen-Orient). Elle peut être également présente de manière moins visible à travers la culture, les croyances sociales et l'idéologie. Elle est mesurable en termes relatifs d'éducation, de représentation politique, de pourcentages de personnes vivant sous le seuil de pauvreté, etc.

Genre

Le genre fait référence aux descriptions, aux responsabilités et aux rôles sociaux liés aux femmes et aux hommes. Si le sexe est une réalité biologique immuable, le genre est un comportement appris, lié à la culture, qui évolue au cours du temps et qui est influencé par d'autres facteurs socio-économiques. Les stéréotypes courants, liés au genre, sont les suivants : les hommes sont forts / les femmes sont faibles, l'homme est le pilier de la famille / la femme élève les enfants, les hommes sont rationnels / les femmes sont émotives.

Race

À proprement parler, la race fait référence à des personnes d'origine commune. Toutefois, en politique, la race se rapporte généralement à la couleur de la peau et aux traits du visage. Les personnes de couleur ont subi une discrimination pendant des centaines d'années. L'héritage de cette discrimination se retrouve dans les systèmes économiques, politiques et juridiques actuels, ainsi qu'à travers l'existence de stéréotypes tenaces.

Ethnie

L'ethnie fait référence à une conscience commune en termes d'origines, de traditions, de croyances sociales et de coutumes. L'ethnie

est un terme plus précis que le terme race. Ainsi, les personnes noires ne sont pas toutes de la même ethnie.

Religion

La religion fait référence à des croyances et à un culte liés à un ou plusieurs êtres transcendants ou surnaturels. En règle générale, les religions incarnent un principe de bien et de mal conféré par une autorité morale.

Statut/classe socio-économique

Ce terme a de nombreuses significations. Il fait normalement référence à la position d'une personne dans la société, position déterminée par un ensemble de facteurs, comme l'éducation et les ressources économiques. Le statut socio-économique est l'une des plus importantes sources d'inégalité.

Âge

L'âge correspond au nombre d'années chronologiques vécues par une personne. L'âge est une source fréquente de discrimination qui affecte les hommes et les femmes de manière différente, et qui est mesurée de diverses manières selon le contexte. Ainsi, en Afrique et en Asie du Sud, l'âge confère à une femme un statut supérieur, alors que dans certains pays occidentaux, les femmes âgées ont un statut inférieur, ou pas de statut du tout.

Orientation sexuelle

Ce terme fait référence à la préférence d'une personne en termes de partenaires sexuels. Le fait qu'une personne soit hétérosexuelle, homosexuelle ou bisexuelle est généralement très politisé. Ainsi, il existe un débat pour savoir si l'orientation sexuelle est une question de socialisation ou un comportement inné, et si l'homosexualité est immorale. De nombreuses sociétés sont extrêmement oppressives envers les personnes qui ne respectent pas les normes sociales.

Position géographique (lieu)

Le lieu de résidence joue souvent un rôle déterminant sur les choix, les opportunités et les ressources. Ainsi, les ruraux subissent généralement des discriminations par rapport aux

citadins, car leur accès aux ressources, aux services et aux décideurs est plus limité. Il existe un autre clivage géographique important entre le sud et le nord de la planète, ce dernier contrôlant la plupart des ressources.

Handicap

Le handicap fait référence à une condition mentale ou physique qui distingue une personne de ce qui est considéré comme la normalité. Les handicaps forcent souvent les personnes à évoluer à un rythme différent, et à demander de l'assistance pour exercer une activité « normale ». Les sociétés briment souvent les personnes handicapées.

De nombreuses stratégies créées pour le changement social et politique ne prennent pas en compte ces différentes expériences de subordination et d'exclusion. Ces facteurs s'associent de diverses manières dans différents contextes pour déterminer qui domine et qui subit.

Pouvoir dominant : Domination et subordination

Des mécanismes invisibles de *pouvoir dominant* peuvent forcer les gens à accepter un rôle inférieur dans la société, comme c'est souvent le cas des femmes. De la même manière, la société conforte les groupes dominants dans l'affirmation de leurs droits. La socialisation permet donc de maintenir l'inégalité des relations et détermine les voix qui comptent, celles qui décident.

Le tableau de la page suivante, mis au point par PLAN International, examine les comportements associés au *pouvoir dominant* en observant la domination et la subordination. Il met principalement l'accent sur les comportements façonnés par le genre. Toutefois, il peut également s'appliquer aux comportements façonnés par la classe, la race ou d'autres causes de déséquilibre et d'exclusion. L'exercice de la page 340 permet aux personnes de réfléchir aux nombreuses facettes du pouvoir.

Compréhension du pouvoir

Comportement dominant / Comportement subordonné	
COMPORTEMENT DOMINANT	COMPORTEMENT SUBORDONNÉ
<p>Le comportement dominant est accepté :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est donné à la naissance par les normes culturelles - Il définit qui est subordonné - Il est hiérarchique - Il est patriarcal <p>Des qualificatifs négatifs sont associés aux subordonnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils sont considérés comme inférieurs - Ils sont associés à des rôles de service - Ils sont considérés comme incapables d'exercer des professions ou d'occuper des positions « supérieures » à cause de facteurs immuables (par exemple, l'intelligence, le corps, la race, le sexe) <p>Les actes de domination et la culture encouragent les subordonnés à développer des caractères de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soumission ; dépendance ; passivité ; absence d'initiative ; incapacité d'agir, de penser, de faire ou de décider pour eux-mêmes <p>Les dominants mettent ces principes en place dans la société à travers la philosophie, la religion, la science, la morale, les médias, l'éducation, les systèmes juridiques, les lois culturelles, les rituels et les traditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceptation de la position : satisfaction du rôle attribué ; c'est censé être comme ça ; c'est culturel ; c'est normal ; les femmes sont comme ça naturellement - La langue est utilisée pour contrôler le comportement des subordonnés : Des qualificatifs négatifs sont attribués aux subordonnés qui s'écartent des comportements prescrits 	<p>Les subordonnés ne se confrontent pas directement à la domination :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'initiative personnelle est évitée - Il y a recours à des méthodes indirectes d'action et de réaction - La rébellion des subordonnés envers les dominants est masquée <p>Caractéristiques des interactions des subordonnés avec les dominants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils en savent plus sur les dominants que sur eux-mêmes - L'intérêt est concentré sur ce que le dominant veut ou fait - Ils ne donnent pas aux dominants leur opinion sur la manière dont est perçue la domination <p>Un comportement défaitiste est souvent présent chez les subordonnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autodénigrement, incapacité de faire des choix, repli sur soi, agression, besoins élevés de contrôle par les autres - Les subordonnés ont du mal à travailler avec les autres membres du groupe des subordonnés - Les subordonnés ressentent souvent plus de responsabilités pour aider les autres que pour s'aider eux-mêmes. L'autodénigrement est utilisé par les dominants pour maintenir en place les subordonnés. - Besoin inconscient de protéger le comportement dominant <p>Les subordonnés intériorisent les contrevérités sur eux-mêmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambivalence entre les mythes dominants et les vérités ressenties intérieurement <p>Malgré ces caractéristiques, les subordonnés sont capables d'avoir une plus grande liberté d'expression et d'action.</p>

Adapté de Jean Baker Miller, 1976, dans PLAN International *Gender and Development Workshop: Participants Workbook*.

Exercice : Domination et subordination

Objectif

Cet exercice aide les participants à explorer la manière dont les trois niveaux de pouvoir (voir page 47) perpétuent les déséquilibres du pouvoir et de l'exclusion. Il permet de :

- Analyser les préjugés relatifs à l'inégalité et les éléments qui déterminent la domination ou la subordination ;
- Réfléchir sur la manière dont la société pousse les gens à accepter leur statut, et la manière dont les gens s'opposent à leur rôle de subordination ;
- Aider les militants à comprendre les difficultés psychologiques et culturelles liées à l'organisation, à la participation citoyenne et au plaidoyer.

Déroulement

(Durée : 2 heures)

1. Divisons les participants en deux petits groupes : dominants et subordonnés.
2. Demandons à chaque groupe de discuter des questions suivantes et d'écrire leurs réponses sur papier :
 - Comment les gens se comportent-ils normalement lorsque leur statut est dominant ou subordonné ?
 - Citons quelques stéréotypes que les gens associent aux pauvres, aux personnes âgées, aux femmes, aux hommes, et aux personnes d'autres races, etc.
 - Quelles sont les justifications sociales au fait que certains groupes dominent et d'autres subissent ?
 - Quels sont les mécanismes qui empêchent que ce statut change ?
3. Une fois que les groupes ont discuté de ces questions pendant 20 à 30 minutes, ouvrons la discussion en séance plénière. Si nous avons assez de temps, demandons aux groupes d'illustrer leurs analyses sous forme de sketches. Pour récapituler, distribuons des copies du tableau de la page 339 et demandons aux participants de le commenter.

Adapté de Jean Baker Miller, 1976, dans PLAN International *Gender and Development Workshop: Participants Workbook*.