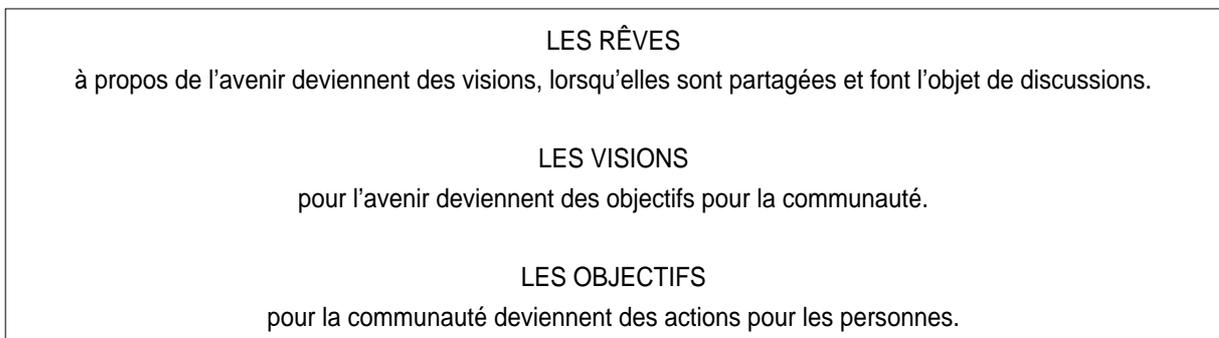


5.ORGANISER VOTRE TRAVAILLE

Pour être honnêtes, le lancement d'un projet peut également être sa partie la plus passionnante. Avoir une bonne idée, lui donner forme et réaliser quelque chose peut constituer une expérience très émancipatrice qu'il convient de célébrer. Toutefois, après cela vient la phase plus discrète, mais peut-être aussi plus vitale, de l'histoire du projet, celle qui consiste à le maintenir sur les rails. Dans ce chapitre, nous envisageons ces questions depuis la mise en place d'une structure organisationnelle adaptée jusqu'à la conception d'une stratégie de fin d'activités ou de succession. Nombreux sont les textes valables qui traitent de la théorie organisationnelle et de la pratique de gestion. Ce chapitre n'a pas la prétention de se substituer à eux. En revanche, nous envisagerons les théories à l'aune des expériences réelles des projets. Bien que les études de cas soient succinctes, elles prouvent la richesse de la vie organisationnelle et font apparaître certains éléments de la diversité des points de vue. En fin de compte, les organisations concernent les individus, ce qui rend le travail organisationnel stimulant et difficile.

CRÉER UNE VISION COMMUNE

L'un des instruments mobilisateurs les plus importants est celui de la création d'une vision. Anne Saeterdal (1991), qui fait participer de nombreuses Norvégiennes à la planification locale et régionale, donne les indications suivantes dans son guide sur la mobilisation des femmes :



Un vision commune exerce une influence motivante en vous aidant à suivre la bonne voie, comme une étoile par une nuit noire. Il donne une orientation aux objectifs et offre des cibles à atteindre pour accroître vos capacités. Marja-Liisa Viherä, une futurologue finlandaise, a conçu le graphique suivant à propos du rôle de la vision. La vision choisie, ici est celle d'un soutien au niveau de la vie quotidienne (figure 13).

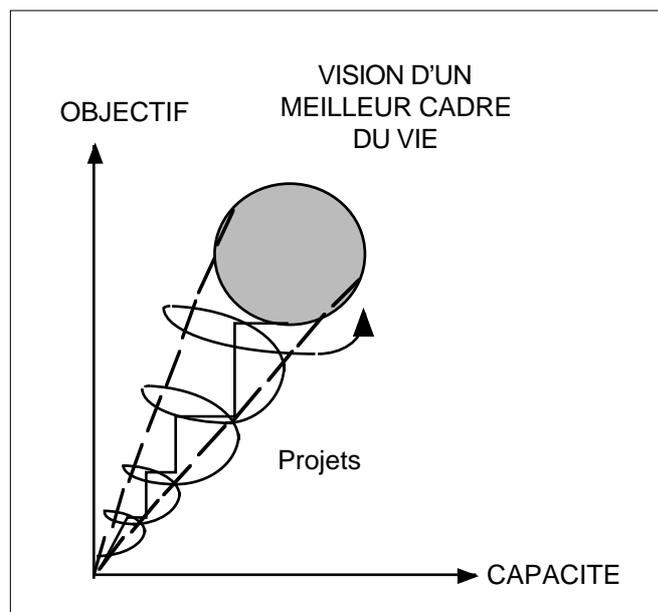


Figure 13. La vision d'un soutien dans la vie quotidienne fournit une orientation aux projets, incite à atteindre les objectifs et à développer les capacités d'apprendre et de prendre des mesures.

Plusieurs méthodes aident à créer une vision. Au chapitre précédent, nous avons parlé de la méthode du rêve. Ici, nous allons présenter une technique de brainstorming créatif appelé atelier de l'avenir, qui peut également être menée avec des enfants ou des personnes plus âgées. L'analyse SWOT, en revanche, est une technique courante d'analyse de votre contexte, mais elle englobe certains aspects liés au concept de vision, en particulier si vous en faites une analyse SWAP (réussites, points faibles, objectifs et problèmes).

Références :

A.Saeterdal and E.L.Tackle (1991) Mobilizing women in local planning and decision-making: A guide to why and how. Oslo: Ministère des affaires étrangères.

Pour plus de renseignements, contacter :

*Marja-Liisa Viherä, Sonera,
PB 106, Fin. 00051 Sonera, Finlande.
Téléphone : 358-020402739*

Atelier de l'avenir

L'atelier de l'avenir est une méthode de brainstorming très appréciée en Finlande, qui sert à différents types de travaux de développement dans le secteur social et des soins santé, ainsi que pour la mise en valeur du potentiel communal. La méthode elle-même se compose des phases suivantes :

1. Présentation du thème choisi
2. Phase critique
3. Phase de rêve
4. Plan d'action

L'atelier peut durer une demi-journée, une journée complète voir plusieurs jours, en fonction du problème et des participants.

Il est important de proposer un thème parfaitement placé dans un contexte et que tous les participants peuvent s'approprier. La phase critique peut être menée de plusieurs manières différentes. Généralement nous procédons en demandant aux participants d'écrire leurs problèmes de façon individuelle sur des fiches de papier accrochées aux murs. Vous pouvez aussi utiliser des "post-it" et les coller au mur, si vous le souhaitez. Cette phase dure environ une demi-heure, après quoi chacun lit à haute voix ce qu'il ou elle a écrit. Tout le monde classe ensuite les déclarations avec un maximum de 7 points. Il est possible d'accorder le maximum de points à un seul problème ou de répartir les points entre plusieurs problèmes. Les évaluations sont comptabilisées par l'animateur de l'atelier lors de la pause. Les animateurs classent également les problèmes en trois à cinq catégories, qui reçoivent un titre approprié.

La phase de rêve commence par traduire les titres négatifs en titres positifs et en slogans enthousiasmants. Ceux-ci serviront à stimuler la recherche de solutions rêvées aux problèmes. Aucune remarque négative n'est permise. En revanche, les participants sont encouragés à émettre les idées même les plus folles. Cette phase peut être menée de façon collective, de manière à permettre à l'animateur d'écrire les idées émises sur le tableau, ou en petits groupes. Après une demi-heure, le groupe présente les idées ou, si les idées sont affichées, les participants les lisent à haute voix. Les rêves sont classés en quatre à cinq thèmes qui servent de fondement aux plans d'action.

Le plan d'action est souvent réalisé dans le cadre d'un travail de groupe d'une heure, au cours duquel 4 à 9 personnes réfléchissent à la mise en œuvre de l'idée. Nous animons la session à l'aide d'un questionnaire structuré, qui demande aux participants de préciser le titre du projet, ses objectifs, les personnes responsables pour les différents types d'action, la durée et le financement. Les résultats du travail de groupe sont ensuite présentés et, lors de la discussion, l'on tire les conclusions finales quant à la poursuite du travail.

Le processus et les résultats de l'atelier sont ensuite consignés par écrit sous la forme d'une petite brochure qui est envoyée par la suite aux participants.

En 1997, des femmes de Hämeenlinna ont lancé un projet intitulé **Forum pour la mobilité et l'environnement en tant que soutiens pour la vie quotidienne**, où elles ont eu recours à un atelier de l'avenir. Ce projet avait pour objectif de faire du centre de Hämeenlinna un endroit plus sûr et plus sain qu'à l'époque et de diminuer le trafic automobile. Après que différents groupes d'utilisateurs – enfants et leurs parents, personnes âgées, politiciens et responsables – ont diagnostiqué les problèmes en automne, la phase de rêve de l'atelier de l'avenir a été menée au cours d'une soirée d'hiver. Les objectifs en matière de développement se sont avérés être les suivants :

- plus de pistes cyclables;
- suppression des obstacles (bordures, publicités sur les trottoirs);
- plus de zones piétonnières;
- événements destinés aux enfants dans le centre;
- un lieu de recyclage sur la place;
- davantage d'espaces verts et plus de lumière.

Le plan d'action a été rédigé par la suite par les responsables du projet et une personne importante au niveau de la ville. Il leur incombe également de contrôler la mise en œuvre du projet. L'une des techniques d'évaluation utilisées s'appuyait sur une simple feuille d'évaluation réalisée par Oxfam (figure 14).

PROGRÈS

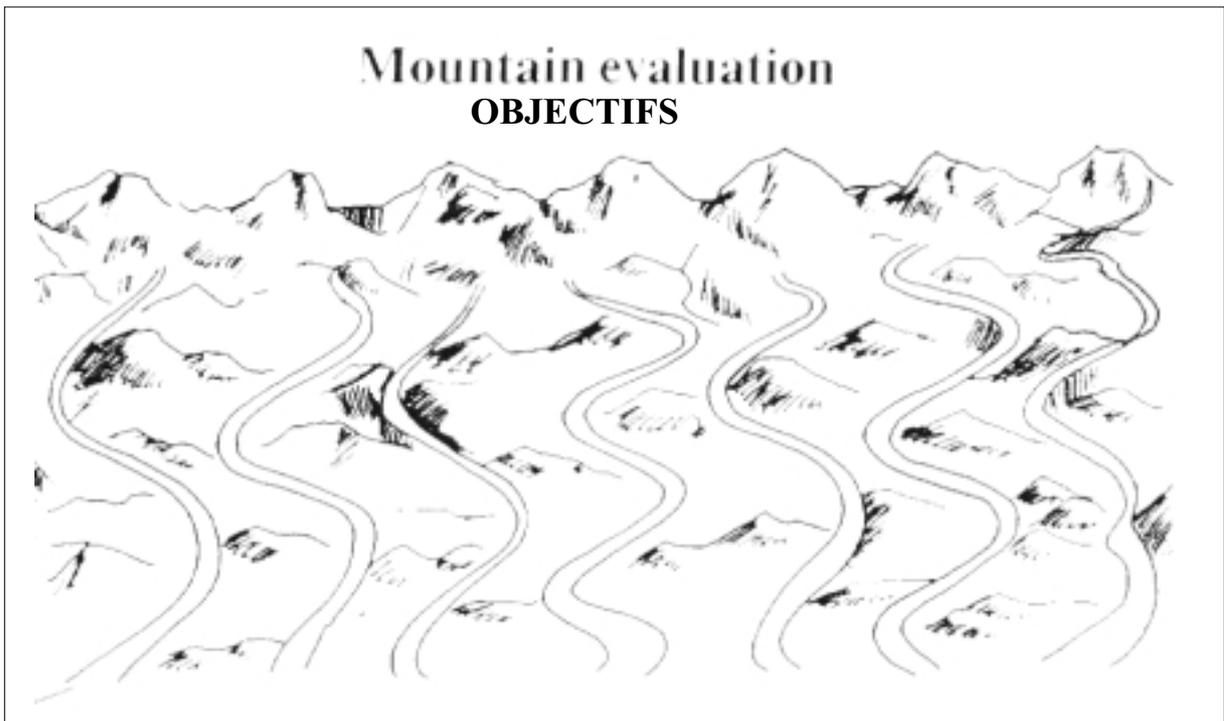


Figure 14. Évaluation en montagnes (Oxfam, 1995).

Références :

Williams, S., Seed, J. et Mwa, A. (1995) The Oxfam Gender Training Manual. Oxford: Oxfam.

Pour plus de renseignements, contacter :

Päivi Sieppi

Département de l'environnement de la santé public de la région de Hämeenlinna

PB 560

Fin 13111 Hämeenlinna, Finlande.

Téléphone : 358-3-6521489. Télécopieur : 358 -3 -6521500.

Utiliser l'analyse SWOT Guadeloupe

L'analyse SWOT (points forts, points faibles, occasions et menaces) représente un moyen éprouvé et efficace pour débroussailler les idées. Elle peut servir à préparer un nouveau départ pour une organisation ou à jeter les fondements d'un projet d'entreprise. (Se reporter à la remarque relative aux projets d'entreprise dans ce chapitre du coffret). Elle peut également servir à sensibiliser les gens aux changements et, comme le montre l'exemple qui suit, mis en œuvre en Guadeloupe, elle peut aider à transformer un débat largement négatif et critique en un plan d'action positif.

Pourquoi y avoir recours ?

L'analyse SWOT permet de dégager :

- une preuve de changement;
- les bases d'évaluation des capacités et des compétences fondamentales;
- une bonne motivation au sein d'un groupe;
- les moyens pour amener les gens à participer.

SITUATION ACTUELLE

<p>POINTS FORTS</p> <p>Les points forts peuvent être liés à l'organisation, à l'environnement, aux parts de marché, aux personnes.</p>	<p>POINTS FAIBLES</p> <p>Il ne s'agit pas d'une porte ouverte à la critique, mais une démarche qui doit chercher à évaluer honnêtement la façon dont les choses fonctionnent.</p>
<p>OCCASIONS</p> <p>Il peut s'agir de tendance socio-économiques ou de changements politiques, ou encore, d'une coopération accrue avec d'autres organisations.</p>	<p>MENACES</p> <p>Parfois, les mêmes problèmes semblent être à la fois des occasions et des menaces.</p>

SITUATION FUTURE

Comment y avoir recours ?

Pour que l'analyse SWOT soit réussie, vous devez créer une atmosphère qui stimule une libre circulation des informations, de manière à ce que chacun puisse parler librement sans crainte d'être critiqué. Laissez suffisamment de temps pour que les idées puissent être émises, mais veillez à équilibrer le temps imparti aux quatre éléments de l'exercice.

À ne pas faire :

- tenter de voiler les points faibles;
- se contenter de dresser une liste des erreurs et des fautes;
- passer trop rapidement à la phase d'évaluation;
- perdre de vue les influences et les tendances extérieures;
- permettre que l'analyse SWOT ne serve qu'à formuler des reproches.

L'analyse SWOT en Guadeloupe a débuté spontanément lorsque des femmes entrepreneurs ont commencé à exprimer leurs craintes et leurs frustrations lors d'une réunion. L'équipe d'EuroFEM qui s'était rendu sur place a décidé de tenter de donner corps à ces sentiments au travers d'une analyse SWOT.

À l'issue de cet exercice, les femmes présentes estimaient avoir progressé. Quelqu'un avait écouté leurs craintes et les avait notées mot pour mot. Par ailleurs, elles ont pu voir que tout n'était pas aussi sombre qu'elles le pensaient. Elles avaient des capacités et il existait des occasions qu'elles pouvaient exploiter.

METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ADAPTÉE

Les questions relatives à la façon dont les organisations parviennent à arranger ou à structurer leurs activités de tellement de manières différentes fascinent les auteurs spécialisés dans le domaine des études en gestion bien plus que tout autre sujet. La présente remarque ne peut reprendre ces discussions théoriques et n'entend pas le faire. En revanche, elle examine diverses structures présentées par les responsables des projets de femmes et tente d'en retirer ce chacune a à offrir.

En 1997, lors du séminaire transnational organisé par EuroFEM à Kokkola, les responsables de projets ont parlé de leurs structures organisationnelles et ont essayé de les capturer dans un mot ou une courte phrase. Plus loin dans ce chapitre, au moment de voir comment les organisations font face au changement, nous parlerons du **“modèle d'interaction ouverte”**, qui est celui du centre de documentation de Kokkola et qui se caractérise par un réseau ouvert soutenu par de bonnes communications et une idéologie commune, mais sans comité directeur officiel. Certains projets ne se trouvaient pas dans une situation aussi harmonieuse et heureuse. Ainsi, une responsable de projet parlait de son groupe comme d'une **“pyramide revisitée”**, où les conflits ne cessaient de voir le jour entre les bénéficiaires de la base et la hiérarchie du projet. Pour une autre femme son travail relevait de ce qu'elle nommait une **“situation tempétueuse”**, qui l'obligeait à chercher en permanence un équilibre entre les exigences des bailleurs de fonds et les besoins des usagers.

Deux organisations de projet sont mises en exergue ici. La première est le *Frauenbüro de Vienne*, qui est une **“organisation de lobby constant”** impliquant des négociations entre les experts et les institutions et entre les experts et les femmes de la base. Le graphique, dessiné par Ursula Bauer, du projet viennois, montre ces interactions entre toutes les parties, où le Frauenbüro se situe au centre, garantissant un équilibre au niveau des communications entre les parties (figure 15).

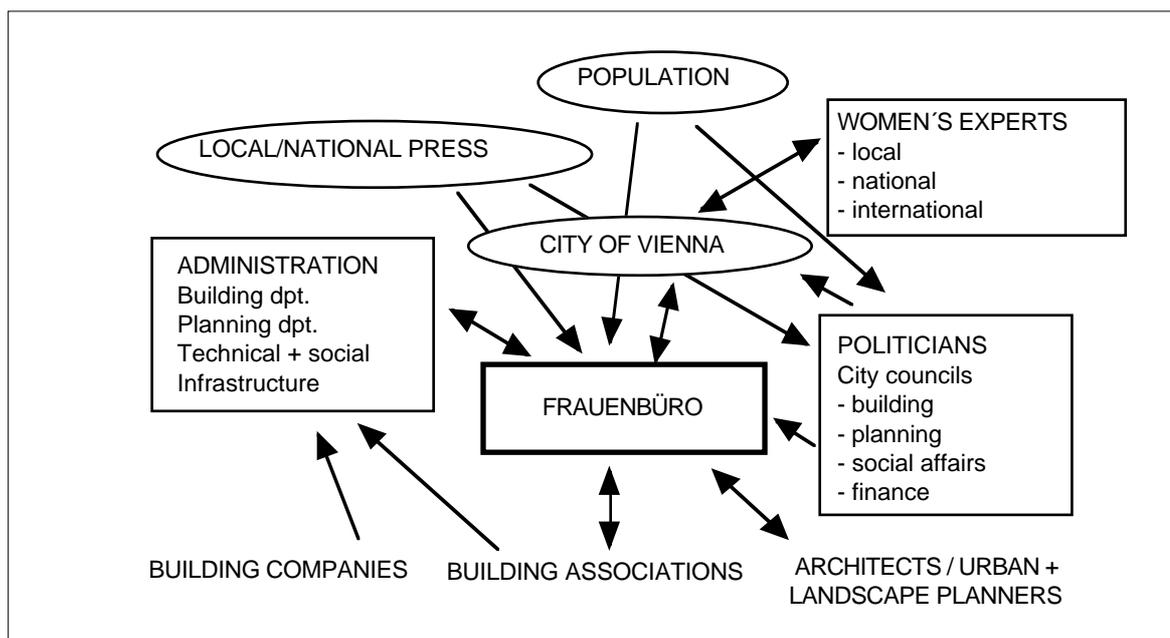


Figure 15. L'organisation du Frauenbüro de Vienne

Le deuxième graphique, réalisé par Sue Cavanagh, du *Women's Design Service* de Londres, s'intitule **“De la fixation d'objectifs à la création de processus”**. Il insiste sur le processus de facilitation afin de permettre aux autres personnes de reprendre elles-mêmes le projet lorsqu'il est arrivé à son terme et d'éliminer le besoin d'experts ou de responsables. Le graphique représente le processus de croissance, en vertu duquel les groupes existants donnent naissance à de nouveaux groupes (figure 16).

Sur base de nos discussions, nous avons pu dégager des pratiques et des principes à mettre en œuvre qui, nous le pensons, doivent s'incarner dans une organisation efficace :

- Le suivi d'information des différentes parties de l'organisation, y compris les bénéficiaires, constituait un catalyseur vital pour le changement.

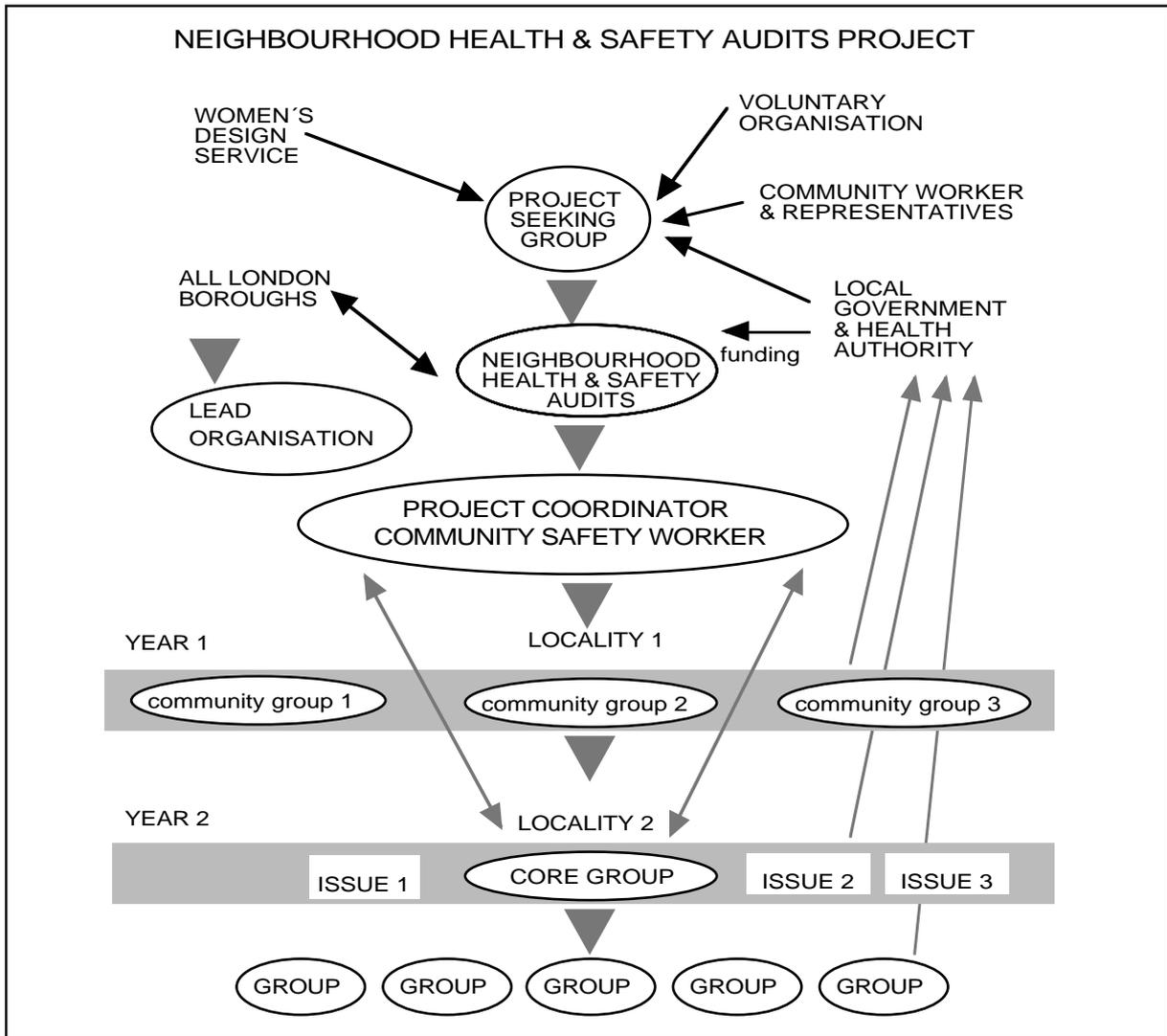


Figure 16. Organisation du Women's Design Center

- Les responsables de projet ne doivent pas travailler seules, en raison des problèmes d'épuisement et de stress.
- Il doit y avoir des groupes de travail qui partagent des compétences.
- Les organisations doivent élaborer de nouvelles méthodes pour lancer des idées et créer un sentiment de propriété vis-à-vis de celles-ci.
- Des liens solides doivent exister avec le monde extérieur, notamment avec des amis indispensables et des groupes de la base.
- Il ne doit y avoir aucun monopole sur l'information. Il semble y avoir certaines questions fondamentales qui entourent l'organisation des femmes, à savoir:
- Comment la structure et la nature de l'organisation des projets des femmes améliorent-elles les fonctions intérieures et extérieures ?
- Les femmes et les hommes ont-ils la même possibilité d'influencer le contexte organisationnel de leur projet ?
- Les organisations peuvent-elles apprendre à apprendre, et si oui, comment ?

Pour plus de renseignements, contacter :

Sue Cavanagh
 Women's Design Service
 52/54 Featherstone Street
 Londres EC1Y 8RY, Royaume-Uni
 Télécopieur : +44 171 490 5212

INFLÉCHIR LES AGENDAS

L'un des bons principes qu'a révélé de travail d'EuroFEM était le concept qui consiste à infléchir les agendas. Il est possible de rendre un bon projet plus attirant pour les bailleurs de fonds ou pour la population en général, s'il est capable d'établir des liens avec une idée actuelle. L'exemple allemand montre que les préoccupations des femmes en ce qui concerne le transport et le trafic permettaient de créer des alliances avec les groupements écologistes, et ce, au profit de tous. Le projet autrichien est parvenu à s'appuyer sur les préoccupations en matière de conception des logements pour promouvoir les femmes architectes. En lisant ces deux exemples, demandez-vous comment vous pourriez établir des liens avec les débats en vogue dans votre localité.

Concilier la façon dont l'approche féministe et écologiste envisage la diminution du trafic, Allemagne

Les approches féministes de la diminution structurelle du trafic constituent un objectif spécifique au sein du Département du transport à l'Institut de Wuppertal pour le climat, l'environnement et l'énergie. Ce travail vise avant tout à concilier la façon dont féministes et écologistes envisagent la diminution du trafic et à intégrer une dimension de genre dans les politiques et les recherches en matière de transport. Ce domaine de travail s'est dégagé des débats menés par Frauen in Bewegung (Femme en mouvement), un réseau de femmes experts allemandes issues des mondes scientifiques, urbanistiques et politiques. Ce réseau s'intègre dans le cadre d'un sous-groupe du parti écologiste chargé du trafic.

Les chercheurs de l'Institut de Wuppertal ont commencé à rassembler les intérêts et les problèmes qui se manifestaient dans les mouvements féministes et écologistes. Ils estimaient que ces deux tendances partageaient, dans une large mesure, les mêmes intérêts en matière de changement de la politique des transports et que sans cette coopération, cette collaboration et cette intégration, des lobbies pouvaient très facilement les opposer l'un à l'autre. Ce vaste projet entend accorder la priorité aux questions de genre au sein du mouvement environnemental, de manière à entraîner des changements durables de la politique des transports en Allemagne.

L'on retrouve, dans ce domaine de travail, plusieurs projets nés de façon autonome, des éléments de projets au sein de l'Institut, ainsi que des liens avec d'autres institutions et organisations. Leur travail a déjà commencé à influencer le débat national sur le trafic, par exemple :

- la commission "femmes dans la ville", un congrès rassemblant les autorités municipales allemandes, qui s'attache à des propositions concrètes d'activités locales;
- des recherches commanditées et subventionnées par l'État de Rhénanie-Palatinat sur le thème "de meilleures chances de mobilité et de participation des femmes";
- des propositions à orientation écologique pour des initiatives législatives, par le Bundesland.

Cette dernière étude a examiné comment les législations prises par les états et les programmes d'urbanisation de l'espace, de transport et de mobilité, et de restauration des villages, ne tenaient pas compte de la vie quotidienne des femmes. Chaque loi a été passée sous la loupe pour en examiner le contenu réglementaire, les changements concernant les femmes, l'équilibre entre les genres, les amendements qu'il faut nécessairement y apporter selon une perspective d'égalité entre hommes et femmes, ainsi que les formes adaptées de participation des femmes au processus décisionnaire.

Des femmes experts travaillant pour l'Institut ont commencé, au sein d'organisation de transport écologistes, à s'intéresser aux questions d'égalité entre les sexes, notamment avec le club automobile d'Allemagne (VCD), le club cycliste (ADFC) et la section des femmes des Amis de la Terre.

La diminution structurelle du travail cherche à préserver et à accroître la mobilité tant des femmes que des hommes d'une façon qui soit à la fois écologique et acceptable sur le plan social. Pour ce faire, il convient de s'attacher à offrir des modes de vie alternatifs et une autodétermination touchant principalement leurs activités quotidiennes.

Pour plus de renseignements, contacter :

*Mieke Spitzner
Institut de Wuppertal pour le climat, l'environnement et l'énergie
Doppersberg 19,
D 42103 Wuppertal, Allemagne.
Télécopieur : + 49 202 2492 108.
Courrier électronique : MeikeSpitzner@mail.wupperinst.org*

Projets viennois de logement pour et par les femmes

La conception et la structure de l'environnement urbain exercent une influence décisive sur la façon dont les gens mènent leur vie en ville, ainsi que sur la qualité de leur vie. Traditionnellement, ce sont presque exclusivement des hommes qui ont créé et construit les villes, en tant qu'urbanistes, architectes, constructeurs, propriétaires et entrepreneurs. Lorsque nous examinons la structure de nos villes, c'est l'expérience quotidienne de l'homme travailleur qui s'y exprime, tandis que les besoins des femmes ont, dans une large mesure, été négligés. Ainsi, la critique qu'adressent plus particulièrement de nombreuses femmes aux projets de logement conventionnels, c'est que l'on n'a pas prêté suffisamment attention aux exigences du travail à domicile et de la famille.

Un concours architectural s'est déroulé à Vienne en 1993 et le vainqueur a été sélectionné en 1994. Il s'agissait d'une femme architecte qui a intégré toute une série de logements et de solutions sensibles en matière d'espaces publics, comme des cours, une place centrale, un terrain communautaire villageois, des rues pour les jeux et un pré, lui aussi pour jouer. Les travaux ont débuté sur le terrain en 1995, pour s'achever en 1997.

Le projet pilote intitulé "Frauen-Werkstadt" cherche à augmenter le nombre de femmes experts dans les processus de conception et de construction urbaine, de manière à faire en sorte que les femmes aient leur mot à dire dans le développement futur de la ville de Vienne.

Ce projet prouve que les critères s'appliquant aux logements adaptés aux femmes ne constituent pas un simple manifeste, mais peuvent prendre la forme d'un plan d'aménagement urbain à plusieurs niveaux et bénéficiant de subventions. À long terme, les multiples facettes de la vie quotidienne des femmes formeront un critère essentiel de conception en matière d'aménagement urbain et de construction de logements.

Le Bureau des femmes a élaboré un guide qui se concentre sur les critères que doivent respecter les plans d'aménagement immobiliers et les environnements urbains, afin d'être adaptés aux besoins des femmes et de la vie de tous les jours. Ces critères ont été cités dans plusieurs appels d'offres ultérieurs.

Selon ce guide, l'aménagement urbain et le logement doivent, pour être adaptés aux femmes, prendre en considération toute la complexité de leur routine quotidienne, ce qui signifie que les complexes d'habitation doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- adaptation urbanistique à la vie quotidienne se traduisant par la conception "d'espaces sociaux" et d'espaces extérieurs pouvant servir de façon générale à des fins multiples;
- appartements pratiques et tenant tout particulièrement compte des besoins des femmes au foyer et des familles;
- appartements qui s'adaptent aux différentes étapes de la vie et qui proposent des pièces de qualité équivalente. La superficie n'est pas aussi primordiale que l'utilisation flexible de l'espace;
- transition en douceur de l'intérieur vers l'extérieur. Les appartements sont étroitement liés au monde extérieur;
- reconnaissance des besoins différents des vieux et des jeunes, des hommes et des femmes, pris en considération par la diversité des espaces (scindés en unités plus petites);
- des espaces de jeux sont disponibles, ont la taille qui convient et sont suffisamment variés;
- des lieux de rencontre favorisent le développement de relations de bon voisinage;
- les cages d'escaliers et les entrées sont généreuses et invitent les gens à faire une pause;
- la conception du logement est pratique. Les pièces de rangement pour les landaus et les bicyclettes, de même que les lavoirs communs se trouvent sur le toit, sont assez grandes et facilement accessibles;
- les enfants peuvent en toute sécurité jouer à l'extérieur et la conception du logement est sûre;
- les distances sont courtes et les voies d'accès sont visibles de tous, comme les entrées et les escaliers;
- un aménagement attentif des garages empêche de créer des endroits susceptibles de devenir des sources d'angoisse.

Il est intéressant de constater que, jusqu'au milieu de 1993, aucune femme ne figurait parmi les architectes invités à formuler des conseils en matière d'aménagement urbain, parmi les experts ou parmi les personnes admises dans les concours d'architecture. L'un des principaux objectifs de ce modèle pilote était de stimuler l'intérêt du public pour une conception tenant compte des différences entre les sexes, ainsi que de mettre en avant les femmes spécialistes dans le domaine de l'environnement urbain.

Le Bureau des femmes de Vienne souhaitait accroître la participation des femmes experts dans les projets d'aménagement et de construction, tout en défendant les besoins des femmes en tant qu'usagers de la ville. La responsable du Bureau des femmes de Vienne faisait partie du jury du concours. Par la suite, elle a offert ses services en qualité d'expert-conseil pour plusieurs autres concours, afin de s'assurer que les projets avaient bien pris en considération le principe de conception tenant compte des différences entre les sexes.

Le projet d'aménagement urbain a soulevé un intérêt marqué en Autriche et à l'étranger. Plusieurs bureaux des femmes lancent des projets similaires en prenant pour modèles le "Frauen-Werkstadt" et les documents relatifs au concours.

Pour plus de renseignements, contacter :

Eva Kail

Frauenbüro de Vienne

Friedrich-Schmidt Platz 3

A-1082 Wien, Autriche

Téléphone : +43-1-4000 83519, télécopieur : +43-1-4000 9983515

Courrier électronique : bar@m57.magwien.gv.at

FAIRE FACE AU CHANGEMENT

Pour bien des organisations, les années 1990 se sont passées dans la tourmente. L'idéalisme s'est vu contraint de suivre les règles du marché, comme le montre l'histoire de la coopérative de la BOW. Il subsiste néanmoins des exceptions, à l'instar de la coopérative des femmes de Kokkola, en Finlande et du Centre de documentation Diotima, en Grèce.

Des idéaux de coopérative au cœur des forces du marché Royaume-Uni

Le texte qui suit est tiré d'un document de L.A. Walsh et R. Armson expliquant comment une coopérative de logement, qui menait ses affaires en dehors de tout cadre hiérarchique, a dû évoluer pour pouvoir survivre. Ce document donne une idée des décisions pénibles qu'il faut parfois prendre.

L'idéal de la coopérative Banks of the Wear (BOW) était simple : aider et encourager les locataires et les résidents à améliorer leur logement. La mission de la coopérative se voyait facilitée par le fait que le gens travaillent ensemble pour exprimer et atteindre leurs objectifs. Sa culture reposait fermement sur la participation des locataires, ce qui permettait aux résidents de contrôler leur logement et les améliorations qui y étaient apportées.

La BOW a débuté avec trois travailleurs, qui ont déployé leurs activités auprès des gens de la communauté locale, afin de les sensibiliser aux possibilités existantes d'amélioration des logements. Avec le temps, ces travailleurs ont commencé à prendre part à toute une série d'initiatives visant à améliorer la région et à fournir de l'emploi. Un comité de direction a été créé pour contrôler l'organisation et définir sa politique. Il était composé d'habitants du quartier qui avaient rejoint les coopératives de logement. Les travailleurs et les membres du comité ont collaboré pour instaurer des modes de gestion radicalement nouveaux et se sont engagés avec passion pour remettre en question les pratiques et les normes en matière de logement. Cet engagement impliquait, entre autres, l'absence de toute hiérarchie dans le fonctionnement de la BOW elle-même. Il n'y avait ni directeur ni coordinateur. Chaque travailleur était spécialisé dans son propre domaine. La définition des politiques était une tâche qui incombait à chacun et des réunions des travailleurs étaient organisées toutes les deux semaines pour prendre les décisions. La plupart des problèmes y étaient abordés, comme les stratégies, les problèmes quotidiens et les sentiments des travailleurs et des locataires.

Ce mode de travail avait pour avantage que chaque travailleur contribuait au développement et au maintien de la coopérative et au travail de sa propre équipe. Une politique d'égalité des salaires avait été instaurée, ce qui était considéré comme équitable pour ceux et celles qui travaillaient en suivant une philosophie de coopérative. Les membres du personnel pensaient également que cela donnait à chacun et chacune d'entre eux la même chance de se développer.

Toutefois, ce type de gestion n'était pas sans inconvénient. Par exemple, le processus qui consistait à tenter d'aboutir à un consensus avant de prendre les décisions n'encourageait pas la BOW à affronter des situations déplaisantes ou à élaborer des plans stratégiques. Au début de 1988, il est apparu de façon manifeste que les services d'architectures fonctionnaient à perte. Le souci du consensus rendait impossible toute fermeture de cette section. Il était clair également que certaines personnes travaillaient pour un salaire inférieur à celui du marché, alors que d'autres étaient payées plus que pour un poste équivalent ailleurs. Au fil du temps, cela a eu pour conséquence de piéger le personnel de soutien, qui ne pouvait pas se permettre de partir, et d'engendrer une rotation de personnes hautement qualifiées, qui ne pouvaient pas se permettre de rester.

Finalement, la coopérative a dû suivre les changements apportés en 1988 au secteur britannique du logement, qui mettaient l'accent sur les philosophies dictées par le marché et sur une modification des règles et de l'environnement pour les logements sociaux. Pour pouvoir survivre, la BOW a été contrainte de se convertir en association de logement (c'est-à-dire en propriétaire social et, dans le cas présent, en prestataires de services, à l'instar de formations à la participation des locataires pour les propriétaires sociaux et leurs locataires). Ce changement de statut est allé de pair avec la nécessité d'intégrer l'association dans un tout nouveau cadre administratif et juridique. La nécessité

de devenir plus compétitif a rendu inévitable l'évolution des salaires. De nouvelles structures salariales ont été instaurées, certaines personnes ont été licenciées et chacun a été persuadé d'accepter une réduction de salaire.

La transformation de l'organisation a entraîné des problèmes délicats. Beaucoup de membres du personnel avaient pris un engagement en faveur des idéaux de la coopérative de la BOW et d'aucuns regrettaient amèrement la perte des idéaux de travail en dehors de toute structure hiérarchique. Certains ont ressenti cela comme une perte personnelle douloureuse. Le directeur et les nouveaux cadres avaient le sentiment d'être ballottés entre les idéaux du personnel et les pressions d'un marché du logement restructuré. Néanmoins, le comité de direction avait désormais fixé des objectifs précis. La culture d'entreprise était très différente du modèle non-hiérarchisé et informel de l'époque où des idéalistes et des activistes avaient obtenu des résultats exceptionnels. L'adoption d'une culture d'entreprise avait coïncidé avec la réussite, la croissance et la création d'un environnement modifié et quelque peu hostile. Il convenait d'apporter des changements pour que l'organisation puisse survivre. À une époque, la BOW a été un endroit novateur où il faisait bon travailler, une organisation qui a obtenu de véritables succès si l'on en juge par le développement de la communauté. Les travailleurs pouvaient voir les maisons et l'infrastructure de la région s'améliorer et regrettent aujourd'hui la perte de l'esprit de camaraderie d'antan. Toutefois, l'organisation a survécu et ses nouveaux objectifs reprennent les grands principes présents à l'origine de la BOW.

Référence :

L.A. Walsh and R. Armson (1994) "Banks of the Wear". In Rosalind Armson et Rob Paton (Eds.) *Organisations: cases, issues and concepts*. Londres : Éditions Paul Chapman.

L'expérience de Kokkola Finlande

À la page précédente, nous avons vu comment un groupe de travailleurs peu organisé a dû procéder à un changement douloureux pour adopter un mode de travail plus structuré. Cela pourrait nous amener à penser qu'une structure peu organisée doit inévitablement devenir plus conformiste, alors que ce n'est pas le cas. L'exemple sur lequel nous nous penchons est celui du centre de Ressources des femmes de Kokkola. Le réseau des femmes a débuté au moment où quelques-unes d'entre elles ont voulu mobiliser les autres, puis, l'idée que les femmes pouvaient s'orienter elles-mêmes a fait son chemin. L'une des premières entreprises des femmes de Kokkola a consisté à mettre sur pied la maison coopérative, qui grandit et s'est diversifiée. Elle propose une agence de placement, offre des conseils à celles qui veulent créer une petite entreprise, vend les produits de la coopérative et gère une cafétéria qui sert de lieu de rencontre et de centre d'information. En outre, elle sert de ferment à divers types de projets.

Au début de la coopérative, un comité assurait le contrôle de toute une série de projets. Ses membres se réunissaient régulièrement pour discuter des nouveaux projets. Toutefois, à mesure qu'évoluait une véritable culture d'entreprise dynamique, la structure du comité formel a été abandonnée, car elle n'était plus adaptée à la situation. En revanche, les projets fonctionnent désormais dans le cadre d'un réseau de femmes très ouvert, presque neutre, où les membres sont soudées entre elles par la culture de la coopérative. Lorsqu'une nouvelle idée de projet voit le jour, les personnes concernées se rassemblent et forment une organisation en vue de demander des subventions. Les différents projets tiennent des réunions de réseau régulières, mais la "commission des femmes" ne dispose d'aucun pouvoir d'exécution réel. La figure 17 (page suivante) explique l'organisation de Kokkola sous la forme d'un graphique.

Pour plus de renseignements, contacter :

Mme Margita Lukkarinen

Coopérative des femmes

Ristirannankatu 4, 67100, Kokkola, Finlande.

Téléphone : +358-400-866686, télécopieur : +358-68-831 2446

Courrier électronique : margita.lukkarinen@kokkola.kpnet.fi

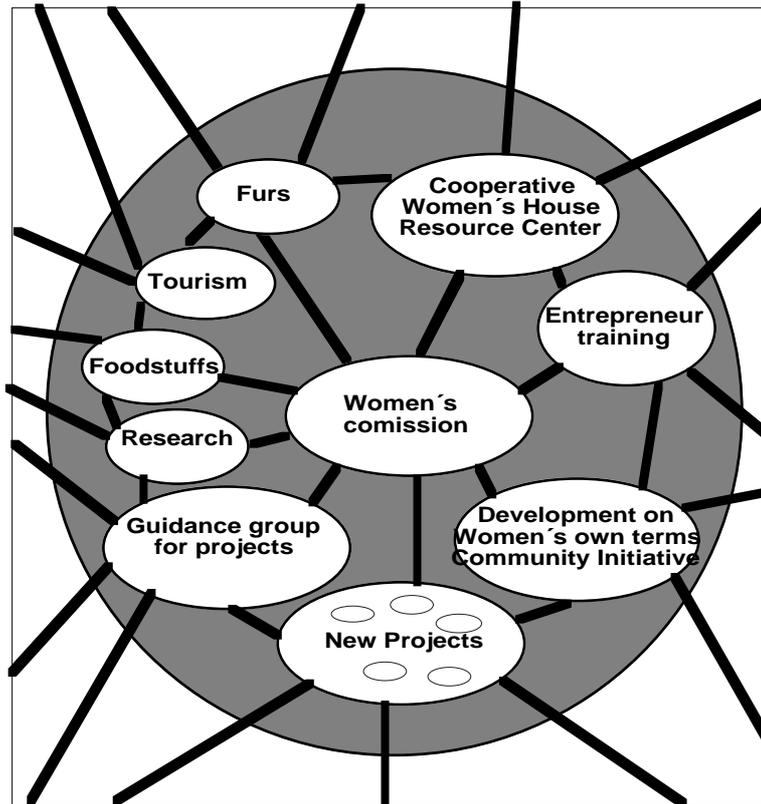


Figure 17. Le modèle organisationnel en réseau ouvert mis en place à Kokkola

Survivre au changement politique Diotima, Grèce

Diotima a été fondée en 1989 par sept femmes qui s'étaient connues alors qu'elles étaient de jeunes militantes du mouvement féministe grec. Elles étaient toutes bien établies dans des professions intéressantes et variées. Leur engagement en faveur de l'avancement socio-politique des femmes les a conduites à créer Diotima. Parce que ces femmes étaient féministes, elles étaient très proches des mouvances politiques de gauche, même si elles ont eu la clairvoyance de n'accepter aucune subvention qui les aurait liées à l'un ou l'autre parti politique. Toutefois, pendant la période où la Grèce a été dirigée par un gouvernement de droite, Diotima s'est trouvée dans une certaine mesure isolée et n'a obtenu que très peu de projets de recherche et de formation de la part du gouvernement central. Malgré cela, l'association a poursuivi son travail tout au long de cette période et s'est forgé une réputation de groupe d'experts capables d'offrir une formation de qualité sur des questions liées à l'égalité. La décision de ces femmes de s'écarter de toute assimilation évidente avec la gauche et leur détermination assurée de continuer dans les moments difficiles leur a valu d'être respectées en tant que groupe d'experts auquel pouvaient faire appel des organisations susceptibles d'obtenir des subventions et ayant, de ce fait, besoin d'autres partenaires pour les aider à réaliser les objectifs de leur programme.

Pour plus de renseignements, contacter :
 Maria Liapi, Diotima
 2 Kekropos Str, 10558, Athènes, Grèce
 Télécopieur : +30 132 27 706
 Courrier électronique : diotima@otenet.gr

CRÉER UN RÉSEAU

Comme l'écrit Aino Saarinen, la création d'un réseau est à la base même de la quatrième vague du mouvement des femmes, qui se déroule principalement de façon virtuelle, sur et au travers de l'internet. L'établissement de réseaux revêt une importance particulière pour les femmes qui se trouvent aux limites géographiques de l'Europe, à l'instar de l'Université féministe du Nord et de Diotima, en Grèce, mais également pour les femmes de Barcelone, qui sont plus proches des régions centrales du continent. Cette démarche peut également déboucher sur un type particulier d'organisation, capable de faire face efficacement aux changements, au profit de toute une localité ou d'une région.

Survivre en créant un réseau Grèce

Diotima, un projet de femmes grec, affirme clairement, comme l'indique Maria Liapi, que "l'unique façon de survivre consiste à s'engager".

"Nous avons toujours tenté de créer un réseau aussi vaste que possible et ouvert à toutes les femmes. Nous cherchons sans cesse des femmes avec lesquelles parler et susceptibles de mener des recherches qui nous feront toutes progresser. Par exemple, nous voulions développer les connaissances des femmes en informatique, car nous estimions que l'utilisation de réseaux mondiaux tels que l'internet pouvait nous aider à promouvoir les idées défendues par les femmes. Nous savions qu'il devait y avoir une ou plusieurs femmes qui travaillaient dans ce domaine et qui pouvaient enseigner ce savoir-faire à nos bénévoles, de sorte que nous avons passé une annonce et que, maintenant, elles sont là.

Dans le même ordre d'idée, nous avons aidé d'autres projets de femmes à voir le jour et nous avons veillé à partager nos connaissances et nos recherches avec d'autres. Cela fait partie de notre philosophie qui consiste à diffuser les informations."

Pour plus de renseignements, contacter :

*Maria Liapi
Diotima
2 Kekropos Str,
105 58 Athènes, Grèce
Télécopieur : +30 1 3227706.
Courrier électronique : diotima@otenet.gr.*

Création de réseaux à Barcelone

À Barcelone, la Fundacio est une organisation soutenue par la section des femmes d'un syndicat catalan, qui se concentre en premier lieu sur les femmes et le travail. La Fundacio s'est appuyée sur des partenariats et des réseaux dans le cadre de plusieurs projets de l'UE, de manière à y puiser la force nécessaire pour mettre en place des fondements solides. Par exemple, le projet intitulé "femmes dans la ville" a créé un réseau de fonctionnaires et d'acteurs importants sur la scène régionale et locale. À son tour, chacun de ces participants est relié à son propre réseau. Chaque région possède un département des femmes relié à un large éventail de projets destinés aux femmes. Au travers de ce réseau, un tissu très dense de contacts a vu le jour, unissant les femmes de la base, les femmes experts et les politiciennes, capable de faire passer le message à propos des femmes urbaines et de leurs besoins, ce qui, en retour, permet à la Fundacio de prendre conscience des problèmes qui apparaissent. Des représentantes des municipalités de la région ont été invitées à siéger au sein du groupe de coordination du projet, ce qui lui a ouvert la porte d'importants centres de pouvoir. La figure 18 montre le modèle de réseau du projet Fundacio. Il s'intitule "S'étendre vers l'extérieur grâce aux forums locaux".

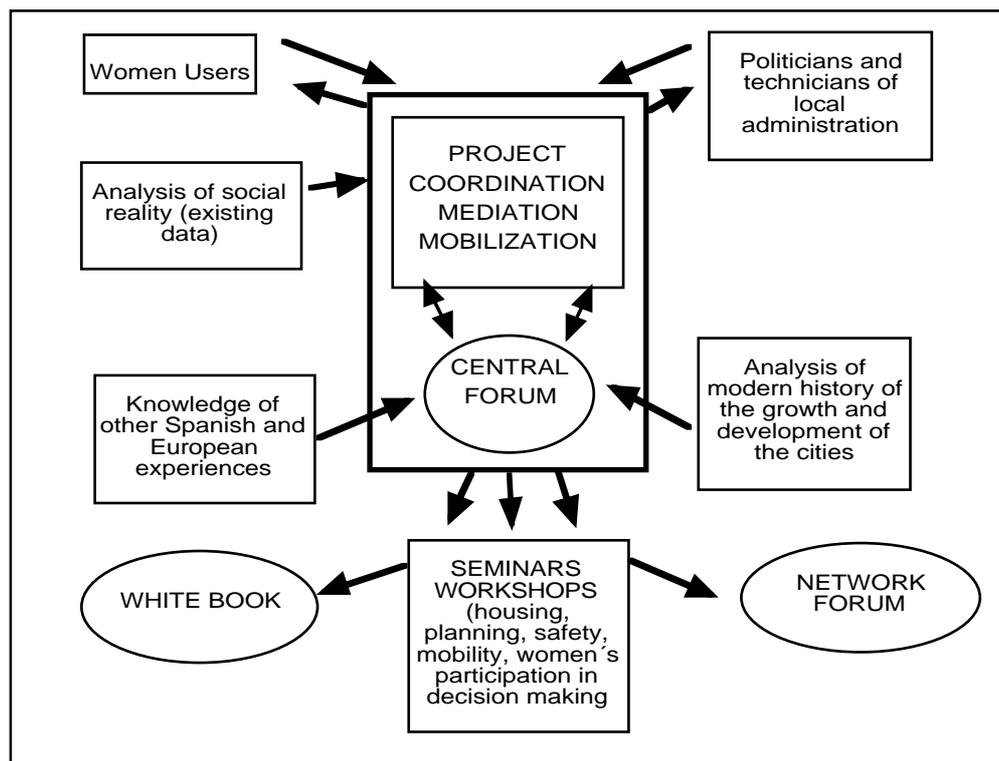


Figure 18. Le modèle organisationnel de réseau du projet Fundacio "Femmes dans la ville" s'intitule "s'étendre vers l'extérieur à travers de forums locaux".

Pour plus de renseignements, contacter :

Isabel Segura
Fundacio Maria Aurelia
Ramblas 81,
Barcelona, Spain
Tel: +34-93-301 1195, Fax: +34-93-301 1195

Concevoir des organisations en réseau

Nous vivons tous dans des sociétés organisées en réseaux, où les personnes, les organisations et les nations sont liées par un tissu complexe de relations. Un réseau est un ensemble d'organisations autonomes qui se rassemblent pour atteindre des objectifs qu'aucune d'entre elles ne peut réaliser seule. Rupert C. Chisholm (1998) a écrit un livre stimulant qui considère les réseaux comme des systèmes complexes en constante évolution, conçus pour aider les différentes parties à contrôler des problèmes présentant de multiples facettes (désordre). Il pose de façon plus spécifique la question de savoir **comment gérer des réseaux d'organisations qui tendent à avoir une structure peu organisée, à ne pas faire l'objet d'un contrôle hiérarchisé et à présenter des difficultés pour survivre.**

Le réseau peut devenir le moyen pour changer l'information, trouver des ressources et un soutien, résoudre les problèmes en commun et influencer la prise de décisions et les tendances régionales en matière de développement. Toutefois, le réseau ne donne pas toutes ces "bonnes choses" sans une gestion adaptée.

R. C. Chisholm, qui puise principalement ses exemples dans des villes industrielles en plein déclin qui auraient disparu sans des efforts efficaces en matière de développement de réseaux, se montre un fervent partisan de l'approche suivante :

1. **L'utilisation des concepts de réseau est primordiale** pour le processus de développement. Les réseaux existent à l'échelon du système, qui est celui situé au-dessus des relations entre les organisations. Les

membres se rassemblent de leur plein gré pour traiter de métaproblèmes complexes qui nécessitent un travail de collaboration entre de nombreuses organisations. Un idéal ou une vision partagée et un objectif commun constituent les forces qui guident le réseau. Les membres contrôlent le réseau et assument la responsabilité de la mise au point d'une compréhension commune du problème et des mesures requises. Pour ce faire, il convient de construire des modèles de développement adaptés, qui tiennent compte des différents niveaux d'action.

- 2. Le recours à la recherche orientée vers l'action est essentiel.** La recherche orientée vers l'action sert à créer et à préserver des réseaux en tant que systèmes d'apprentissage. Cela signifie que l'on peut instaurer un système d'engagement proactif et non simplement d'ajustement réactif. La recherche orientée vers l'action fournit également au processus de développement une orientation systématique et le nourrit.
- 3. Un travail de conception efficace est important.** Il convient de prêter une attention constante à la conception des événements et des activités. En dehors des grands événements que sont les conférences, les séminaires et les ateliers de recherche, les événements ordinaires doivent, eux aussi, être élaborés avec la plus grande attention. Cela permet à l'apprentissage d'avoir lieu. Les aspects fondamentaux de la conception englobent : la détermination du but stratégique de l'événement; la définition d'objectifs; le choix d'un endroit et sa disposition; le choix du président; la structuration de la réunion; le choix des interventions spécifiques au développement et la définition des contraintes horaires.
- 4. Intégration du travail de développement dans les activités normales du réseau.** Même la recherche orientée vers l'action – la planification des interventions, leur mise en œuvre et leur évaluation – doit faire partie des activités normales du réseau.
- 5. Il est primordial de susciter et d'entretenir le soutien de la base.** Il est essentiel de nouer des liens solides avec la communauté pour pouvoir développer des réseaux entre les organisations. Parallèlement à cela, il doit aussi y avoir des connexions entre les différents niveaux locaux.
- 6. Instaurer des formes d'organisation adaptées.** Chaque situation est unique, de sorte qu'il faut s'efforcer de trouver des formes d'organisation qui tiennent compte du contexte, qui vont dans le sens des caractéristiques du réseau entre les organisations et qui traduisent les exigences permettant, pour chaque cas, de résoudre les problèmes et d'atteindre les objectifs. Celles-ci peuvent faire appel à des éléments organisationnels traditionnels, à l'instar d'un comité directeur, de groupes de travail, de coordinateurs, etc., mais l'association de ces éléments doit dépendre des circonstances.
- 7. Le processus de mise en place de réseaux est désordonné et non-linéaire.** Indépendamment de l'utilité de plans rationnels et de l'élaboration des événements, le processus de développement n'est pas exempt d'ambiguïté dans la réalité, mais plutôt désordonné, informel, circulaire et ne coule pas de source.
- 8. Il faut un système pour changer un système.** Le développement de réseaux nécessite une équipe de membres actifs qui aident à construire un idéal et des stratégies collectifs et qui maintiennent le réseau sur la bonne voie. Ces efforts requièrent, eux aussi, des ressources.

Il est également possible de combattre les conséquences négatives de la mondialisation aux travers de réseaux. Rosabeth Moss Kanter (1995) affirme que la "domination américaine et européenne sur l'économie mondiale disparaît rapidement. Un siècle mondial est venu la remplacer. Être en mesure d'afficher un "niveau mondial" constitue une exigence de base pour prendre part avec succès à cette nouvelle ère qui s'annonce. Ce niveau mondial exige les impondérables suivants :

- 1. Concepts :** les connaissances et les idées les meilleures et les plus récentes.
- 2. Compétence :** la capacité de répondre aux normes de fonctionnement les plus strictes qui existent quelque part dans le monde.
- 3. Connexions :** des liens réels avec les individus, les organisations et les institutions du monde entier.

Référence :

R.F. Chisholm (1998) *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*. New York : Addison Wesley.
R. M. Kanter (1995) *World Class*. New York : Simon and Schuster.

RECENSER LES THÈMES DE FORMATION

Les projets réussis sont généralement conçus comme des systèmes d'apprentissage pour leurs participants. Par conséquent, la formation constitue un élément important pour l'élaboration et la mise en œuvre de votre projet. Néanmoins, la formation est un concept étendu susceptible d'englober diverses formes d'activités. En fait, il s'agit d'une spécialité à part entière et nous nous contenterons d'essayer de donner l'un ou l'autre aperçu de cette grande diversité.

La formation pour les femmes repose souvent sur une série de modules que les participantes peuvent choisir. Par exemple, la structure des modules de formation utilisée dans le cadre du projet finlandais de compétence professionnelle comporte le dossier personnel, l'application des compétences, des discussions de perfectionnement, plusieurs modules d'orientation, les modules de connaissances techniques de base, les modules de connaissances techniques spécifiques et les modules d'études complémentaires et d'approfondissement.

Le centre français de formation et d'information (CNDIFF) a mis au point diverses méthodes novatrices pour intégrer les femmes dans la vie économique. L'Istituto di Formazione (IFOLD), en Sardaigne, Italie, propose également une large palette de formations dans différents domaines.

Les Norvégiens se sont spécialisés dans le soutien apporté aux femmes pour qu'elles lancent leurs propres entreprises. Les conseillers en entreprises pour les femmes ont également remporté un vif succès en Suède.

Un autre genre de formation, souvent nécessaire dans les projets d'intégration, est la formation aux questions liées aux genres. Cette dernière peut traiter des usages linguistiques ou créer de nouveaux modes de travail, comme au Danemark, et peut débiter dès le plus jeune âge, comme au Luxembourg.

Références :

Heidi Magnusen et al. (1997) Fra dröm til virksomhet (Du rêve à l'activité). Otta : Tano Aschehoug.

Pour plus de renseignements, contacter :

Conseillers en entreprise pour les femmes. NUTEK.

Liljeholmsv. 32.

S-11786 Stockholm, Suède.

Téléphone : 46-8-6819100. Télécopieur : 46-8-196826.

Méthodes de formation novatrices au CNDIFF France

Le Centre national d'Information et de Documentation des Femmes et des Familles (CNDIFF) sert aux plus de cent organisations partout en France qui offrent des conseils et un soutien aux femmes qui cherchent un emploi et qui forment les formatrices chargées d'encadrer les femmes éprouvant des problèmes tant personnels que familiaux ou professionnels. Le CNDIFF a pour objet de coordonner un réseau de 128 associations, 500 sous-unités et 22 fédérations régionales qui comptent plus de 600 professionnels (avocats, conseillers, psychologues, etc.). Il vise également à informer et à consulter les femmes et les familles et à assurer des formations.

Certains des outils les plus novateurs constituent un **portefeuille de compétences**, se présentant sous la forme d'un coffret personnel qui reprend des questions pertinentes auxquelles il convient de répondre et qui sont ensuite discutées en tête-à-tête avec les experts, puis dans les groupes de formation.

“S'en détacher pour l'obtenir” est une méthode particulière pour rompre l'isolement, la monotonie et l'anxiété qui naissent d'un chômage à long terme. Elle permet à un groupe de femmes de :

- faire leur entrée sur le marché du travail en réfléchissant aux autres centres d'intérêt possibles en dehors de l'emploi,

- participer au développement d'un réseau d'intérêts sociaux et culturels qui les aideront à se détacher de leur quête obsessionnelle d'un emploi,
- échanger des informations et des expériences avec des groupes de personnes qui tendent vers une certaine autonomie,
- profiter des espaces, des experts et de la logistique de CNDIFF,
- lancer ses propres projets.

La formation au Détachement fait appel à des contacts extérieurs fournis par des professionnels extérieurs au Centre (sports, événements culturels, recherche). La formation à l'Obtention englobe l'application du portefeuille de compétences, ce qui permet d'analyser la richesse des talents tant personnels que professionnels.

L'ensemble des sessions vise à réaliser les projets à la fois personnels et professionnels.

Pour plus de renseignements, contacter :

CNDIFF, 7

Rue de Jura

75013 Paris, France.

Téléphone : 33-1-42171234. Télécopieur : 33-1-47077528.

L'Institut de formation professionnelle IFOLD Sardaigne

L'Institut sarde de formation professionnelle pour les femmes propose un large éventail d'activités et de formations et mène des recherches sur et avec les femmes. *La philosophie de base et le cadre de référence pour la formation des femmes s'appuient sur la méthode de formation psychosociale française appelée Retravailler.* Cette dernière est un mélange d'autoanalyse psychologique et d'appropriation socio-pédagogique du contexte économique et social (marché du travail). L'objectif de l'autoanalyse est d'enseigner à la stagiaire une manière de réfléchir à ses motivations et à ses ambitions. L'un des problèmes les plus difficiles du travail avec les femmes vient du fait qu'elles s'envient mutuellement. Ce problème doit être abordé collectivement, de manière à dégager les forces positives du groupe.

Ce n'est qu'après ce travail sur soi-même que la stagiaire peut poursuivre en travaillant à des projets auxquels le groupe et le centre apportent alors soutien et assistance.

Pour plus de renseignements, contacter :

IFOLD

Via Satta, 104

09128 Cagliari, Italie.

Téléphone : 39-70-499813. Télécopieur : 39.70-490406.

Formation aux questions du genre

Il existe différents types de formations du genres, qui dépendent du contexte, de l'objectif et du groupe cible. Toutes traitent de problèmes linguistiques, mais toutes ne montrent pas le pouvoir du langage. Le professeur Berit Ås, qui fait office de pionnière en matière de théorie et d'action féministe, affirme que la dominance masculine s'exprime par des mots, par le langage corporel et par les images symboliques. Selon elle, il existe *cinq grandes techniques de suppression* que l'on peut observer dans la vie de tous les jours :

1. Rendre une personne invisible
2. Ridiculiser quelqu'un
3. Retenir des informations
4. Aucune chance de gagner
5. Accumuler les reproches et faire honte.

Cette dominance transparaît dans les situations quotidiennes concrètes. En reconnaissant ces cinq techniques, les femmes prennent davantage conscience d'elles-mêmes, ce qui les amène à comprendre qu'elles ne sont pas incompetentes, mais que quelqu'un le leur fait croire. Une vidéo a été réalisée pour montrer comme les techniques de suppression fonctionnent en pratique.

Pour plus de renseignements, contacter :
 Comité municipal de Växjö pour l'égalité.
 Växjö kommun
 Box 1222, 35112 Växjö, Suède.
 Téléphone : 46-47041374. Télécopieur : 46-47041519.

La formation aux questions du genres peut également aborder la réorganisation du travail et évaluer ses répercussions sur les femmes et les hommes. Lotte Valbjörn, qui gère sa propre affaire – Athene – à Copenhague, a comparé les expériences actuelles des femmes et des hommes en ce qui concerne les méthodes novatrices d'organisation du travail. Grâce aux nouvelles méthodes, il est possible de supprimer les inégalités existantes et d'empêcher à l'avenir les pratiques sexuées.

Pour plus de renseignements, contacter :
 Lotte Valbjörn
 Athene
 Rosenborggade 2,
 DK-1130 Copenhague. Danemark.
 Téléphone : 45-35337633. Télécopieur : 45-35337393.

La notion de genre s'acquiert tout au long d'un processus de socialisation et au travers de la culture de la société concernée. Dans bien des cultures, l'on encourage les garçons à afficher des comportements masculins, et l'inverse pour les filles. Cela intervient au niveau des jouets donnés aux enfants (fusils pour les garçons, poupées pour les filles), du type de discipline imposée, des emplois ou des carrières qui leur sont ouverts et de l'image des hommes et des femmes donnée par les médias. Les enfants apprennent leur sexe dès la naissance. Ils apprennent à se comporter pour être perçus par les autres, et par eux-mêmes, comme étant masculins ou féminins. Tout au long de leur vie, les parents, les enseignants, les collègues, la culture et la société viennent consolider ce sentiment.

Un projet luxembourgeois intitulé **Partageons l'égalité** cherche à briser ce schéma en travaillant avec les parents des enfants et les instituteurs/rices préscolaires, afin de remettre en question les messages qui sont transmis aux jeunes enfants. L'un des exercices proposés repose sur une simple association de mots, puis demande pourquoi la "gentillesse", par exemple, doit être considérée comme une caractéristique davantage féminine que masculine.

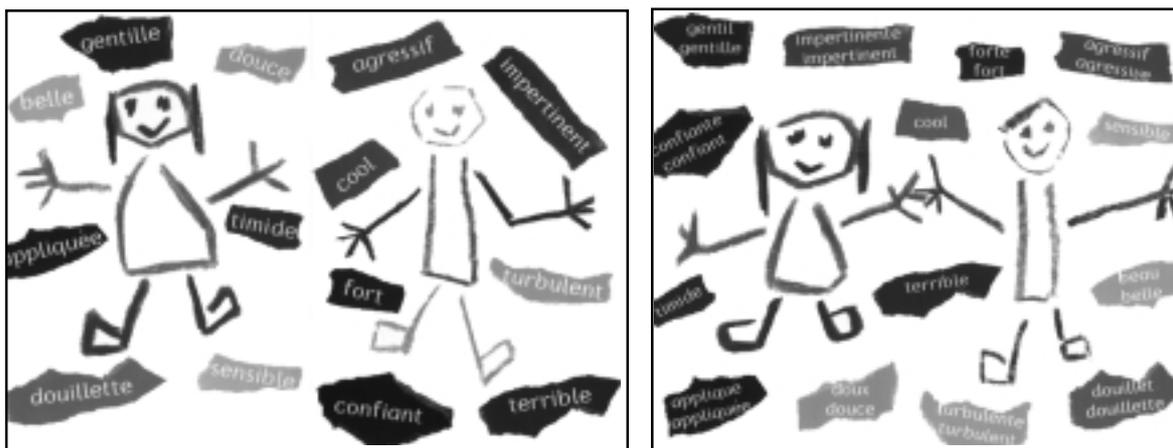


Figure 19. Matériel de formation de Partageons l'égalité.

Pour plus de renseignements, contacter :
 Maddy Mulhaus
 Ministère de la Promotion Féminine.
 33, Bd. Prince Henri. L-2921 Luxembourg.
 Téléphone : +352-478-5810. Télécopieur : +352-241886.

TROUVER UN AMI INDISPENSABLE AU SEIN DE L'ORGANISATION

Lors du séminaire EuroFEM qui s'est tenu en mars 1997 à Kokkola, en Finlande, plusieurs ateliers se sont tenus au cours desquels les responsables des projets de femmes ont analysé leurs expériences et ont partagé leurs points de vue sur des problèmes similaires. L'une des idées pour laquelle un consensus s'est immédiatement dégagé était celle de "l'ami indispensable" (Critical friend). Elle consiste à trouver des personnages clés et à entretenir des rapports avec eux. Ces personnes peuvent préparer le terrain pour vous; vous aider à obtenir des subventions; vous ouvrir la porte de l'homme politique qui convient, et bien d'autres choses encore. Parfois, le fait de trouver un "ami indispensable" peut débloquer de nombreux problèmes, comme le montrent les exemples de Guadeloupe et de Finlande.

L'amie indispensable en Guadeloupe : Rose-Lee Raqui

Lorsque l'équipe d'EuroFEM s'est rendue en Guadeloupe en janvier 1998, elle y a rencontré beaucoup de femmes intéressantes qui débordaient d'idées. Elles voyaient ce qui n'allait pas et avaient des idées à propos de ce qu'elles voulaient à la place. Leur problème était qu'elles ne savaient pas comment concrétiser ces idées. Les femmes se plaignaient de n'avoir aucun réseau solide pour les épauler et que l'information circulait mal, de sorte qu'il était difficile de trouver comment demander de l'argent, ou encore de savoir qui ou quoi soutenir. Les problèmes ont commencé à se débloquer lorsque les femmes ont rencontré une responsable importante du Conseil régional lors d'une réunion organisée pour l'équipe d'EuroFEM. Il s'agissait de la première réunion entre cette responsable et les "femmes entrepreneurs" de l'île. Dans un premier temps, les femmes ont fait des remarques virulentes, nées de la colère et des frustrations qu'elles devaient exprimer. Cette étape était saine et il était nécessaire de passer par là pour aboutir à une réflexion plus positive. Après un temps relativement bref, il est apparu clairement que cette responsable s'engageait à travailler avec ces femmes. Son action a été décisive pour les aider à demander des subventions dans le cadre du quatrième programme d'action de l'UE. Que ce projet aboutisse ou non, les femmes de Guadeloupe ont désormais une amie puissante qui est bien placée dans l'administration et peut les aider à évaluer le climat politique et les occasions de financement.

L'amie indispensable en action : Sirpa Pietikäinen

Lorsqu'elle est devenue Ministre de l'environnement, Sirpa Pietikainen y a vu une occasion d'influer sur l'amélioration de la vie quotidienne des femmes – une question à laquelle elle s'intéressait depuis longtemps. Plusieurs réunions ont été organisées dans les différentes régions du pays et plus de deux cents femmes ont rejoint le réseau. Sirpa a abordé ce thème sous plusieurs angles : elle a mobilisé les femmes à l'échelon régional, dégagé des subsides au développement pour plusieurs projets locaux et, sur le plan législatif, elle a amendé la loi sur les bâtiments pour y inclure les idées des femmes. En dehors de son propre pays, Mme Pietikainen assure la promotion des femmes finlandaises lors des conférences internationales et a obtenu un accord à propos d'une suggestion qu'elle avait présentée à une conférence de l'OCDE à Paris, selon laquelle la Finlande devrait coordonner EuroFEM.

En guise de preuve de son engagement envers EuroFEM, elle a offert de l'argent pour les premières réunions du réseau. Grâce à l'engagement de Sirpa Pietikainen, EuroFEM a trouvé le soutien politique et financier nécessaire pour donner naissance à son propre réseau et le faire grandir.

CRÉER UNE STRATÉGIE DE SUCCESSION

Cela peut paraître quelque peu déprimant, mais lorsqu'un projet a la chance d'obtenir une importante contribution financière, il doit également commencer à réfléchir à une stratégie de désengagement. Celle-ci a pour simple objectif de veiller à ce que quelque chose subsiste après l'arrêt des subventions. Les deux exemples repris ci-dessous montrent certaines des décisions pénibles qui doivent être prises. Une organisation doit être parfaitement lucide dès le début, savoir quels sont ses objectifs et bien se rendre compte que les subventions viennent au bout de "cordes" sur lesquelles il est possible de tirer dans différentes directions. Les implications de nouveaux projets doivent être soigneusement examinées et rejetées, le cas échéant.

Options offertes à une organisation bénévole Royaume-Uni

WECW est une organisation caritative reconnue implantée au Nord de l'Angleterre. Elle a été créée voilà environ 15 ans afin de travailler avec des bénévoles pour aider les personnes âgées qui souhaitent vivre chez elles, malgré des problèmes de santé. Ce soutien a toujours été proposé aux personnes nées sur place et à celles issues des minorités ethniques, bien que la prise en charge par des citoyens de groupes minoritaires ait toujours été relativement faible. Une occasion s'est présentée en 1996, lorsque le WECW a obtenu plus de 30.000 GBP de subvention de la loterie nationale. L'organisation souhaitait disposer de cet argent pour engager un travailleur noir, afin développer le travail avec les communautés minoritaires. La municipalité locale a encouragé cette démarche, mais souhaitait que l'organisation travaille avec les adultes ayant des difficultés d'apprentissage. Enfin, une demande a été introduite et reprenait ces deux éléments. Douze mois après l'obtention des fonds, lors d'une réunion d'évaluation, le début d'une stratégie de désengagement a été mis en place. Il a été convenu que :

Le travail avec les personnes âgées des communautés minoritaires constituait un élément essentiel du service du WECW et qu'il convenait de déployer davantage d'efforts en vue d'obtenir des fonds, de manière à continuer de soutenir le nombre croissant de bénévoles et de clients. Les participants étaient également d'accord pour dire que les fonds risquaient de manquer pour le maintien du travailleur, mais cela aussi devait être examiné.

Le travail avec des adultes ayant des difficultés d'apprentissage a été perturbant pour l'organisation. Puisqu'il n'était pas possible d'accroître le nombre de travailleurs rémunérés pour payer une personne qui travaillerait avec ce groupe, il a été convenu de supprimer cet aspect du service à la fin de la subvention de la loterie et de présenter des arguments à la municipalité, de manière à ce qu'elle augmente ses propres subventions et apporte un soutien aux adultes isolés de la ville qui éprouvent des difficultés d'apprentissage.

Pour plus de renseignements, contacter :

Rose Gilroy

*Département d'aménagement urbain et rural, Université de Newcastle,
Newcastle, NE1 7RU, Royaume-Uni*

Télécopieur : + 44 191 2228811. Courrier électronique : r.c.gilroy@ncl.ac.uk

Quelle sera l'orientation d'EuroFEM pour l'avenir ?

EuroFEM a elle-même atteint le point où il nous faut réfléchir à son avenir. Il existe plusieurs possibilités dont il faut étudier la viabilité financière et la capacité à développer le réseau EuroFEM, si l'on considère que le développement est la meilleure solution.

1. Une demande de subventions peut être introduite auprès de l'UE pour soutenir une organisation qui épaulerait le réseau.
2. Deux conseils régionaux, de préférence un d'un pays du Nord et l'autre d'un pays du Sud, pourraient financer un échange transnational régulier (peut-être un atelier annuel) entre les responsables des projets EuroFEM.
3. L'organisation d'EuroFEM pourrait, peut-être, être scindé, de telle sorte qu'un projet pour l'Europe du Sud mobilise les ONG de la région, tandis qu'un autre projet assumerait le même rôle pour les groupes du Nord. Cette solution pourrait entraîner une participation accrue de la part des projets d'Europe du Sud, tout en conservant l'espoir de pouvoir trouver l'une ou l'autre solution pour garantir le dialogue entre les groupes.
4. Une autre solution serait de dire qu'EuroFEM a joué son rôle et doit désormais être dissoute, afin de permettre à un autre type d'organisation de reprendre le flambeau en assurant la promotion des femmes dans les questions liées au développement local et régional.