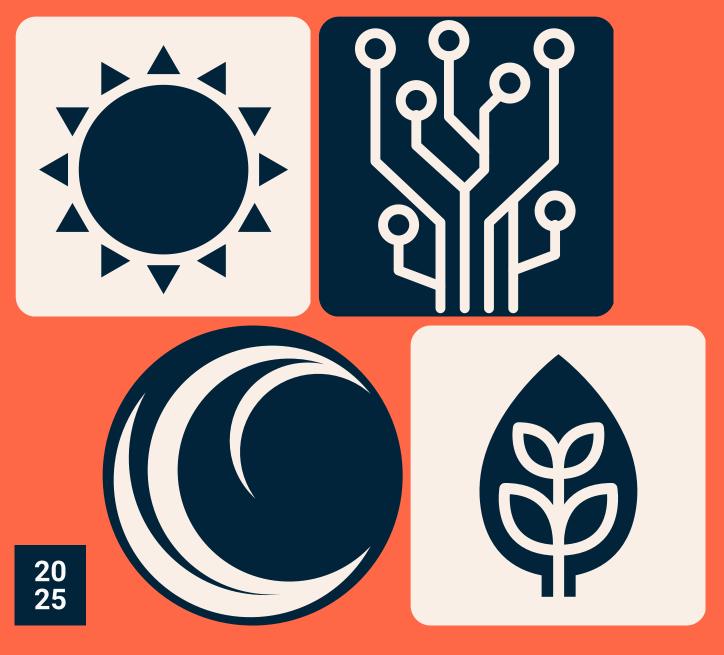
# CAHIER D'EXERCICES

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL POUR LA PROMOTION DES DROITS ÉGAUX DES PERSONNES LGBTIQ+ EN ASIE ET EN AFRIQUE



# **TABLE DES MATIÈRES**

- OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE
- CONCEPTION DU MANUEL
- COMMENT UTILISER CE MANUEL
- COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI DE CE MANUEL
- PLAN DE SESSION DU MANUEL
- GLOSSAIRE
- ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS
- MODULES A-B-C
- CLÉ DE RÉPONSES



### **MODULE A: FONDATIONS**

A1 : Observer les réalités sociopolitiques

A2: Explorer le leadership inclusif

A3 : Décrypter le pouvoir de l'intérieur

A4 : Cartographier l'écosystème des

ressources

A5 : Reconnaître l'épuisement professionnel et le travail émotionnel

### **MODULE B: APPLICATION**

B1 : Renforcer la préparation de l'organisation aux crises

B2: Renforcer le leadership collectif

B3 : Favoriser la collaboration et la confiance

B4 : Pratiquer la négociation éthique (des ressources)

B5 : Concevoir des systèmes de soutien et de bienveillance

# **MODULE C: STRATÉGIE**

C1: Intégrer des cultures de protection

C2 : Favoriser un leadership

transformationnel

C3 : Bâtir une culture axée sur le feedback

C4 : Élaborer des stratégies de

ressources durables

C5 : Institutionnaliser la bienveillance collective pour renforcer la résilience

### **OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE**

Ce manuel est conçu pour les groupes et organisations LGBTIQA+ Cependant, il sera également bénéfique pour les personnes et les organisations cisgenres dans la création d'un monde inclusif pour les communautés LGBTIQA+. Si vous êtes un(e) activiste queer ou transgenre, un(e) animateur(-trice), un(e) allié(e) ou un(e) leader d'organisation, ce manuel vous fournit des outils et des conseils pour approfondir votre compréhension, développer une réflexion critique, et renforcer et soutenir les organisations LGBTIQ en vue de développer et de maintenir un leadership inclusif, de travailler de manière durable, et d'être préparé(e) aux risques sociopolitiques.

À la fin de ce manuel, nous serons capables de :

- développer notre aptitude à évaluer et à répondre aux évolutions du contexte sociopolitique et aux menaces qui y sont associées, en particulier celles enracinées dans les héritages coloniaux, le conservatisme religieux et la réduction des espaces civiques qui ont un impact sur l'organisation des personnes LGBTIQA+.
- cultiver des pratiques de leadership qui donnent la parole aux personnes sousreprésentées, promeuvent l'équité et remettent en question les hiérarchies de pouvoir, favorisant ainsi une gouvernance participative et une responsabilité sociale.
- mettre en œuvre des systèmes de prise de décision inclusive, de respect mutuel et des mécanismes de feedback qui soutiennent la responsabilisation et la croissance collective au sein des organisations LGBTIQA+.
- comprendre l'économie politique de l'aide et élaborer des stratégies de mobilisation de ressources alignées sur la communauté, diversifiées et basées sur les droits qui favorisent l'autonomie et la résilience organisationnelles.
- reconnaître et aborder l'épuisement professionnel, les traumatismes et le travail émotionnel en intégrant la bienveillance, la justice réparatrice et le bien-être dans les politiques, les pratiques et le développement du leadership de l'organisation.
- renforcer les capacités organisationnelles à anticiper, évaluer et répondre aux risques liés à la sécurité, y compris les atteintes aux droits, la répression et les restrictions légales, grâce à l'analyse des risques, aux partenariats et à l'engagement avec les parties prenantes.
- concevoir des plans sur mesure correspondant au contexte, aux aspirations et aux besoins uniques de notre organisation et appliquer les outils du manuel pour renforcer les objectifs stratégiques à long terme.

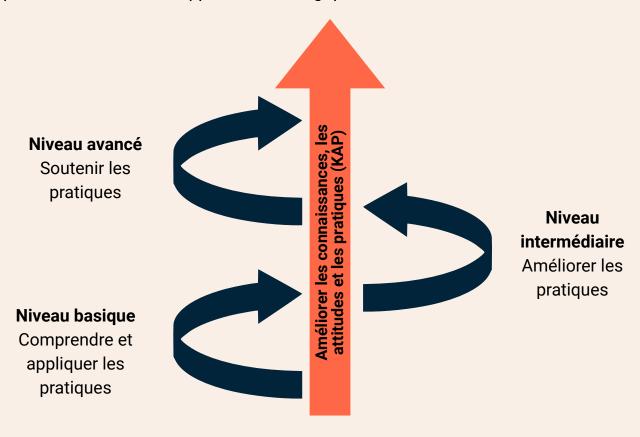
### **CONCEPTION DU MANUEL**

La conception de ce manuel est fondée sur la conviction qu'un changement significatif au sein des organisations LGBTIQA+ peut être induit par des discussions approfondies et digestes, ainsi que des actions applicables et reproductibles.

Au lieu de séparer des thèmes organisationnels tels que le leadership, la durabilité et la préparation sociopolitique, le manuel les réunit comme des domaines de croissance interconnectés. L'approche est conçue pour s'adapter au niveau de chaque organisation.

Les recherches montrent que les groupes LGBTIQA+ varient dans leur compréhension et leur pratique de ces thèmes. Pour soutenir cette diversité, le manuel comprend trois niveaux d'engagement. La « **Fondation** » introduit les concepts de base. L'« **Application** » propose des outils et des pratiques. La « **Stratégie** » se concentre sur la planification à long terme et la durabilité.

Le manuel adoptera une approche en « **spirale ascendante** », permettant aux utilisateurs de fusionner les connaissances et la pratique grâce à des espaces d'application, de réflexion et d'évaluation. Cette structure est basée sur la pédagogie de l'Échelle de conception éducative<sup>1</sup>, une itération de l'Échelle de conception danoise développée par le Danish Design Centre. Grâce à cette approche, les participants pourront suivre leur progression d'apprentissage et reconnaître comment les idées évoluent de la compréhension de base à l'application stratégique.



### **COMMENT UTILISER CE MANUEL**

Ce manuel est conçu pour soutenir à la fois un apprentissage progressif et une mise en œuvre flexible, en tenant compte des besoins, des délais et du niveau de préparation propres à chaque organisation. Inspirée du modèle d'amélioration **KAP** (**Connaissances-Attitudes-Pratiques**), sa conception encourage un apprentissage progressif et une application pratique.

Le contenu s'articule autour de trois thèmes de recherche interconnectés : le leadership inclusif, le travail durable et la préparation sociopolitique. Ces thèmes de recherche reflètent les domaines fondamentaux qui contribuent à la résilience et à l'efficacité des organisations LGBTIQA+. Plutôt que de les traiter comme des sujets distincts, le manuel les intègre à travers différents niveaux d'apprentissage et d'application.

Pour s'adapter à un éventail de participants et de contextes, le manuel prend en charge trois parcours d'apprentissage flexibles :

PARCOURS BASÉ SUR LES MODULES (APPROCHE VERTICALE) Il s'agit d'une progression étape par étape, passant de la prise de conscience de soi à la mise en œuvre pratique, puis à la planification à long terme. Chaque module s'appuie sur le précédent :

Module A - Fondations: développe les bases émotionnelles, politiques et philosophiques. Les participants réfléchissent à leur identité, aux raisons de leur engagement et à l'influence de leur identité sur leur travail.

**Module B - Application:** présente les outils, les compétences et les systèmes nécessaires pour gérer les opérations quotidiennes d'une organisation sûre, inclusive et durable.

**Module C - Stratégie:** se concentre sur les objectifs à long terme, la vision et la résilience organisationnelle. Ce module favorise la préparation pour l'avenir par la planification de scénarios, la durabilité et l'adaptabilité.

Idéal pour : un apprentissage approfondi sur la durée, le renforcement des capacités à long terme, ou des programmes intensifs de plusieurs jours (p. ex. des ateliers de 5 jours).

### **COMMENT UTILISER CE MANUEL**

Cette approche se concentre sur un seul thème à la fois, l'explorant sous différents angles et niveaux de profondeur au fil des modules. Elle est idéale pour les organisations confrontées à un défi spécifique, tel que le leadership, l'épuisement professionnel ou la mobilisation de ressources.

Par exemple, si un groupe est en difficulté avec les transitions de leadership, il peut se concentrer sur le thème du leadership transformationnel en explorant ses principes fondamentaux, en appliquant les outils pertinents, puis en développant des stratégies pour maintenir un leadership inclusif.

PARCOURS BASÉ SUR LES THÈMES (APPROCHE HORIZONTALE)

## Les cinq thèmes inclus dans ce parcours sont :

**Thème 1 :** Naviguer dans le contexte sociopolitique : doter les organisations LGBTIQA+ des outils d'analyse et des stratégies pour comprendre, répondre et interagir de manière proactive dans les environnements sociopolitiques qui façonnent leur travail et leur sécurité.

**Thème 2 :** Parcours vers un leadership transformationnel : favoriser des pratiques de leadership inclusives, transparentes et collectives qui remettent en question les hiérarchies traditionnelles et valorisent les diverses identités au sein des organisations LGBTIQA+.

**Thème 3 :** Cultiver la confiance et la transparence : bâtir des cultures organisationnelles fondées sur la responsabilité, le respect mutuel et la collaboration grâce à une communication claire, une prise de conscience des dynamiques de pouvoir et à des systèmes de retour d'information.

Thème 4 : Mobiliser efficacement les ressources : développer des pratiques de mobilisation de ressources éthiques, alignées sur la communauté et durables, garantissant la résilience et l'autonomie de l'organisation.

Thème 5 : Pratiquer la bienveillance collective : intégrer la bienveillance, le bien-être et les systèmes de soutien dans le tissu organisationnel afin de nourrir la résilience individuelle et collective face à l'épuisement professionnel, aux traumatismes et à l'activisme à long terme.

Idéal pour : des formations de courte durée, des ateliers ciblés ou la résolution de problèmes organisationnels spécifiques.



Pour les groupes plus importants ou plus diversifiés, un parcours mixte offre la plus grande flexibilité. Les animateurs peuvent commencer par une session introductive commune (module 1) pour présenter les concepts clés à tous les participants, puis les répartir en plus petits groupes par thème pour une exploration plus approfondie.

Cette approche combinée équilibre la cohérence de l'apprentissage partagé avec un contenu personnalisé répondant directement aux besoins de différents participants ou équipes.

Idéal pour : des groupes multiorganisationnels, des ateliers collaboratifs ou des sessions de formation réunissant des participants ayant différents niveaux d'expérience.

Dans les trois parcours, le manuel favorise un apprentissage modulaire. Les participants peuvent faire des pauses entre les modules, revenir sur certaines sections au besoin ou adapter les activités au rythme de leur organisation. Il encourage également la réflexion, l'action et l'évaluation à chaque étape, aidant ainsi les participants à mettre en pratique leurs acquis.

### **COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI DE CE MANUEL**

Il est conseillé aux utilisateurs de définir leur propre parcours d'apprentissage, en fonction de leurs besoins et de leur contexte.

L'apprentissage en groupe est bénéfique. Par conséquent, si possible, il est conseillé aux utilisateurs de former un petit groupe de deux à trois personnes/collègues et d'apprendre ensemble. Si les apprenants optent pour l'apprentissage en groupe, ils doivent :

- définir les règles de base telles que les modalités et les horaires de connexion, les tâches individuelles et collectives et les modalités d'interaction;
- établir un calendrier d'apprentissage, en prévoyant du temps de réflexion, de questions et de partage d'expériences. Il est demandé aux utilisateurs de respecter les divergences d'opinions qui pourraient survenir tout au long du cycle d'apprentissage.

Veuillez compléter le tableau suivant pour commencer votre parcours d'apprentissage :

Objectif Quel est votre objectif d'apprentissage personnel de ce manuel ?	
Approche Ce manuel propose trois parcours d'apprentissage : un parcours basé sur les modules, un parcours basé sur les thèmes et un parcours mixte. Choisissez la méthode qui vous convient le mieux, à vous et à votre groupe. Pourquoi ?	
Planification Élaborez un planning qui convienne à vous et à votre groupe	
Ressources nécessaires	Chaque plan de session indique les ressources nécessaires. Préparez-vous en conséquence pour le bon déroulement de la session.

	Module A : Fondation	Module B : Application	Module C : Stratégie
Thème 1 : Naviguer dans le contexte sociopolitique	Chapitre A1 : Observer les réalités sociopolitiques	Chapitre B1 : Renforcer la préparation de l'organisation aux crises	Chapitre C1 : Intégrer des cultures de protection
Thème 2 : Parcours vers un leadership transformationn el	Chapitre A2 : Explorer le leadership inclusif	Chapitre B2 : Renforcer le leadership collectif	Chapitre C2 : Favoriser un leadership transformationnel
Thème 3 : Cultiver la confiance et la transparence	Chapitre A3 : Décrypter le pouvoir de l'intérieur	Chapitre B3 : Favoriser la collaboration et la confiance	Chapitre C3 : Bâtir une culture axée sur le feedback
Thème 4 : Mobiliser efficacement les ressources	Chapitre A4 : Cartographier l'écosystème des ressources	Chapitre B4 : Pratiquer la négociation éthique (des ressources)	Chapitre C4 : Élaborer des stratégies de ressources durables
Thème 5 : Pratiquer la bienveillance collective	Chapitre A5 : Reconnaître l'épuisement professionnel et le travail émotionnel	Chapitre B5 : Concevoir des systèmes de soutien et de bienveillance	Chapitre C5 : Institutionnaliser la bienveillance collective pour renforcer la résilience

Le langage utilisé pour décrire les personnes ayant une orientation sexuelle, une identité de genre, une expression de genre et des caractéristiques sexuelles (OSIEGC) diverses varie considérablement à travers le monde et est influencé par la culture, les normes sociales, l'histoire, la langue et la politique. Beaucoup de ces termes proviennent des pays du Nord et reflètent des concepts occidentaux d'identité personnelle, mais la plupart sont désormais couramment utilisés à l'échelle mondiale.

N°	Terminologie	Description
1	+	« + » vise à inclure toutes les personnes ayant une orientation sexuelle, une identité de genre, une expression de genre et des caractéristiques sexuelles diverses.
2	Allié(e)	Personne qui soutenant les personnes ayant une orientation sexuelle, une identité de genre, une expression de genre et des caractéristiques sexuelles diverses et les droits des personnes LGBTQIA+.
3	Biphobie	Peur ou haine envers une personne bisexuelle ou perçue comme telle.
4	Bisexuel(le) ou bi	Personne capable d'éprouver une attirance romantique, émotionnelle et physique pour des personnes de plus d'un genre.
5	Cisgenre ou cis	Personne dont l'identité de genre correspond au sexe qui lui a été assigné à la naissance.
6	Espace civique	Environnement permettant aux individus et aux groupes de s'exprimer, de s'organiser, de se réunir et d'agir librement.
7	Convention	Accord international juridiquement contraignant.
8	Préparation aux crises	Capacité à anticiper et à agir rapidement en cas d'urgence.
9	Criminalisation de facto	Lorsqu'une activité est traitée comme un crime dans la pratique, même si elle n'est pas explicitement illégale en vertu de la loi. Cela signifie que, bien qu'il puisse ne pas y avoir de loi spécifique interdisant l'action, celle-ci est systématiquement et effectivement traitée comme une infraction pénale par les forces de l'ordre, les tribunaux ou d'autres autorités compétentes.
10	Criminalisation de jure	Lorsqu'une activité est illégale en vertu de la loi.
11	Doxing	Action ou processus consistant à rechercher et à publier sur Internet des informations privées ou permettant d'identifier une personne, généralement dans une intention malveillante.
12	Système d'alerte précoce	Outils ou méthodes pour détecter les risques avant qu'ils ne s'aggravent.

N°	Terminologie	Description
13	Gay	Homme attiré romantiquement, émotionnellement et physiquement par d'autres hommes. Certaines femmes attirées par d'autres femmes préfèrent également ce terme.
14	Genre	Le genre est une construction sociale façonnant la manière dont les personnes perçoivent le monde, s'expriment et sont traitées par les autres. Il n'est pas figé et peut changer avec le temps ou selon les cultures.
15	Dysphorie de genre	Malaise ou détresse qu'une personne éprouve lorsque son identité de genre diffère du sexe qui lui a été assigné à la naissance.
16	Expression de genre	Ensemble des indices sociaux, tels que les noms, les pronoms, les comportements, les vêtements, la voix, les manières et les caractéristiques physiques, que nous utilisons pour exprimer notre identité de genre et interpréter celle des autres.
17	Identité de genre	Expérience et expression de genre inhérentes de chaque personne, pouvant différer de leur sexe assigné à la naissance ou du genre qui leur est attribué. Cela inclut la perception qu'une personne a de son corps et de sa personne.
18	Groupes en situation de vulnérabilité ou groupes vulnérables	Groupes confrontés à une inégalité et une marginalisation accrue en raison de caractéristiques spécifiques. Ces caractéristiques impliquent qu'ils sont souvent structurellement victimes de discrimination, font face à des violations des droits humains, peuvent manquer de protections légales et peuvent se voir refuser la justice lorsque leurs droits sont bafoués. Cela implique qu'ils pourraient nécessiter une attention particulière pour la protection et la jouissance effective de leurs droits humains.
19	Hétérosexuel(le)	Personne exclusivement attirée par des personnes du sexe opposé.
20	Homophobie	Peur ou haine envers une personne homosexuelle ou perçue comme telle.
21	Homosexuel(le)	Terme désuet désignant une personne exclusivement attirée par les personnes du même sexe.
22	Institutionnalisation	Transformation d'idées en pratiques, politiques et systèmes réguliers.
23	Discrimination intersectionnelle	Situation où une personne subit plusieurs discriminations.

N°	Terminologie	Description
24	Intersexe	Terme générique désignant une personne née avec des variations des caractéristiques sexuelles.
25	Lesbienne	Femme attirée romantiquement, émotionnellement et physiquement par d'autres femmes. Certaines personnes non- binaires peuvent également s'identifier à ce terme.
26	Non-binaire	Terme générique désignant les personnes dont l'identité de genre ne correspond pas aux catégories « homme » ou « femme ». Les identités non-binaires sont variées et peuvent inclure des personnes qui s'identifient à certains aspects des identités binaires, tandis que d'autres les rejettent totalement.
27	Clause d'obscénité	Terme juridique vague souvent utilisé pour interdire les événements ou les discours LGBTIQA+.
28	Acteurs par procuration	Personnes ou institutions utilisées par l'État pour réduire au silence ou intimider autrui.
29	Queer	Historiquement péjoratif, le terme Queer a été réapproprié pour exprimer une identité inclusive et non conformiste. Il est explicitement politique et parfois utilisé comme terme général pour LGBTQI+ et toutes les personnes une orientation sexuelle, une identité de genre, une expression de genre et des caractéristiques sexuelles diverses.
30	En questionnement	Personne s'interrogeant sur son identité de genre et/ou son orientation sexuelle, ou qui les explore.
31	Répression par procuration	Contrôle ou le harcèlement indirect d'un groupe en utilisant des acteurs tiers.
32	Sexe	Assignation binaire – homme ou femme – généralement effectuée à la naissance, basée principalement sur les caractéristiques sexuelles (organes génitaux) et les fonctions reproductives. Il est différent du genre.
33	Caractéristiques sexuelles	Caractéristiques physiques d'une personne liées au sexe, notamment les chromosomes, les gonades, les hormones sexuelles, les organes génitaux et les caractéristiques physiques secondaires apparaissant à la puberté.

S. No.	Terminology	Description
34	Orientation sexuelle	Capacité d'une personne à éprouver de l'attirance romantique, émotionnelle et physique envers autrui. Cela inclut l'hétérosexualité, l'homosexualité et la bisexualité, ainsi qu'un large éventail d'autres expressions de l'orientation sexuelle.
35	Pouvoir doux	Influence exercée sans recours à la force, souvent par le biais de la culture, de la religion ou des normes sociales.
36	Transgenre ou trans	Personne dont l'identité de genre et le sentiment d'identité diffèrent de ce qui est généralement associé au sexe qui lui a été assigné à la naissance.
37	Transition	Parcours d'une personne transgenre, du sexe qui lui a été assigné à la naissance à sa propre identité de genre. Cela peut inclure un changement de nom, de pronoms, une modification de son apparence et de son style vestimentaire, ainsi qu'une intervention médicale ou chirurgicale d'affirmation de genre. Ce terme est préférable à « réassignation de genre ».
38	Transphobie	Peur ou haine envers une personne transgenre ou perçue comme telle.
39	Préjugés inconscients	Pensées et attitudes, positives ou négatives, que nous entretenons à l'égard de certaines personnes ou groupes, qui échappent à notre conscience et à notre contrôle. Ces préjugés se développent souvent à la suite de normes et d'attitudes sociales généralisées et stéréotypées au sein de nos sociétés. Cela signifie que beaucoup d'entre nous ont ces préjugés profondément ancrés en eux sans même s'en rendre compte.

### SIGLES ET ABRÉVIATIONS

**CCT**: CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL

**OSC:** ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

**GBVH: VIOLENCES ET HARCÈLEMENT BASÉS SUR LE GENRE** 

**OIT: ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL** 

LGBTIQA+: LESBIENNE, GAY, BISEXUEL(LE), TRANSGENRE, INTERSEXE, QUEER,

ASEXUEL(LE), +

**S&É:** SUIVI ET ÉVALUATION

**ONG: ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE** 

SOGIESC: ORIENTATION SEXUELLE, IDENTITÉ DE GENRE, EXPRESSION DE GENRE,

CARACTÉRISTIQUES SEXUELLES

SSMPA: LOI INTERDISANT LE MARIAGE ENTRE PERSONNES DE MÊME SEXE

**ONU: ORGANISATION DES NATIONS UNIES** 

### A1: OBSERVER LES RÉALITÉS SOCIOPOLITIQUES

#### Introduction

Les personnes et les organisations LGBTIQA+ en Asie et en Afrique naviguent dans des paysages sociopolitiques complexes marqués par la criminalisation, la stigmatisation culturelle, le conservatisme religieux et la surveillance étatique. Ces forces restreignent souvent la liberté d'expression, limitent l'espace civique et menacent la sécurité personnelle et collective. Pourtant, au milieu de cette adversité, les communautés continuent de s'organiser, de résister et de se soutenir mutuellement. Notre étude révèle que la plupart des organisations opèrent dans des environnements de plus en plus hostiles, caractérisés par des lois discriminatoires, une rhétorique nationaliste et une homophobie politisée. L'étude a également démontré que presque toutes les organisations participantes subissent de multiples formes de répression et de surveillance, et que la surveillance des contenus en ligne et les restrictions sur les financements étrangers constituent des obstacles majeurs.

Au cours de cette session, nous explorerons les dynamiques juridiques, politiques et culturelles qui définissent leur travail. En identifiant et en analysant les systèmes de répression et de résistance auxquels elles sont confrontées, nous pourrons commencer à élaborer des stratégies plus ciblées privilégiant la sécurité, la solidarité et la résilience. Plutôt que de se concentrer uniquement sur les risques, cette session met l'accent sur une clarté et une compréhension collective, nous aidant ainsi, nous et nos organisations, à identifier à la fois nos vulnérabilités et nos forces.

#### But de la session

Sensibiliser à l'environnement social, juridique et politique dans lequel opèrent les organisations LGBTIQA+ et explorer comment gérer les risques et les résistances.

### Objectifs de la session

- Analyser les systèmes de répression et de résistance entourant la vie et l'organisation des personnes LGBTIQA+.
- Comprendre les dynamiques juridiques, politiques et culturelles affectant la liberté d'expression, d'association, de réunion pacifique et la sécurité.

### Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- d'identifier au moins trois structures de pouvoir étatiques et non étatiques influençant leur contexte;
- de cartographier les risques et les opportunités clés dans leur milieu local ou national;
- de réfléchir sur les domaines dans lesquels ils se sentent vulnérables et ceux dans lesquels ils se sentent soutenus.

DURÉE 75 minutes MATÉRIEL REQUIS Tableaux de conférence, marqueurs MÉTHODES D'ANIMATION

Discussions de groupe, analyse d'études de cas, exercices de cartographie et questions de réflexion

# Arrestations massives en vertu de la loi nigériane interdisant le mariage entre personnes de même sexe.<sup>2</sup>

Depuis son adoption en 2014, la loi Interdisant le mariage entre personnes de même sexe (SSMPA) du Nigeria a créé un climat juridique intensément hostile pour les communautés LGBTQIA+. Bien que la loi interdise ostensiblement le mariage entre personnes de même sexe, son langage vague criminalise toute forme de rassemblement, de service de soutien ou de visibilité publique LGBTQIA+. La loi interdit « l'enregistrement de clubs, sociétés et organisations gays », et punit l'affichage public d'affection entre personnes de même sexe d'une peine allant de 10 à 14 ans de prison.

En 2023, un groupe de plus de 65 personnes ont été arrêtées dans l'État de Gombe après que la police a affirmé qu'un mariage entre personnes de même sexe y était célébré. Les participants ont été exhibés publiquement, filmés et diffusés en direct sans consentement, puis détenus sans inculpation. Des activistes ont révélé qu'il ne s'agissait pas d'un mariage, mais d'une célébration privée de l'anniversaire d'un ami. Néanmoins, des groupes religieux et des influenceurs conservateurs sur les réseaux sociaux ont qualifié le rassemblement d'« anti-africain » et d'« immoral », provoquant une descente de police. À peu près au même moment, dans l'État du Delta, 60 autres personnes ont été détenues sous des accusations similaires. Malgré ces arrestations massives, aucune des personnes arrêtées n'a été jugée ni condamnée. Cependant, l'exposition publique a causé des dommages irréversibles : pertes d'emploi, rejet familial, expulsions et détresse psychologique. Des avocats ont confirmé que ces arrestations étaient motivées par des raisons politiques et visaient à envoyer un message d'intimidation à l'approche des élections.

# Arrestations massives en vertu de la loi nigériane interdisant le mariage entre personnes de même sexe.<sup>2</sup>

L'État a utilisé la panique morale publique et des dispositions légales vagues pour justifier ces arrestations. Des publications sur les réseaux sociaux ont suscité l'indignation d'influenceurs conservateurs, entraînant des décentes de la police d'État. Les détenus ont été exhibés publiquement et ont subi des humiliations, des coming out forcés, la perte d'emploi et le rejet familial. Étant donné que ces groupes n'étaient pas légalement enregistrés, ils n'ont bénéficié d'aucune reconnaissance formelle ni d'aucun soutien juridique institutionnel. De plus, comme de nombreux collectifs informels, ils ne disposaient d'aucun plan d'intervention d'urgence formalisé, ce qui a rapidement propagé la peur au sein des milieux activistes. De nombreuses personnes ont désactivé leurs comptes, quitté les discussions de groupe, ou abandonné complètement l'organisation. Le silence et la confusion ont remplacé la solidarité collective.

Malgré la peur, les réseaux communautaires ont agi rapidement. Des avocats et des volontaires parajuristes locaux ont organisé une libération sous caution d'urgence, tandis que des groupes féministes ont mis en place des lignes d'assistance téléphonique pour le soutien psychologique. Des activistes à travers l'Afrique de l'Ouest ont utilisé des applications chiffrées pour les mises à jour et la sensibilisation. Des groupes de défense des droits humains nationaux et internationaux ont condamné les arrestations, contestant les narratifs de l'État.

### **QUESTIONS DE DISCUSSION**

- 1. Comment la SSMPA favorise-t-elle la violence étatique et l'ambiguïté juridique ?
- 2. Qui étaient les acteurs clés dans cet incident (étatiques et non étatiques) et quelles étaient leurs motivations ?
- 3. Quels types d'infrastructures juridiques ou de sécurité auraient pu réduire les préjudices au préalable ?

Cadres juridiques et criminalisation des personnes ayant une orientation sexuelle, une identité de genre, une expression de genre et des caractéristiques sexuelles (OSIEGC)

Dans de nombreux pays africains et asiatiques, les lois criminalisant les relations homosexuelles, souvent appelées « lois sur la sodomie », sont des vestiges de la domination coloniale, héritées des codes pénaux britanniques, portugais ou français. Aujourd'hui encore, alors que certains pays ont abrogé ces lois, d'autres continuent de les appliquer pleinement ou d'adopter de nouvelles législations qui criminalisent indirectement les personnes LGBTIQA+.

La loi nigériane interdisant le mariage entre personnes de même sexe (SSMPA) en est un exemple. Bien que cette loi prétende cibler les mariages de même sexe, son langage vague criminalise un large éventail d'expressions et de systèmes de soutien LGBTIQA+, y compris les rassemblements, les organisations et la visibilité publique.

Il est important de faire la différence entre la criminalisation de jure (lorsque quelqu'une action est explicitement criminalisée par la loi) et la criminalisation de facto (lorsque la criminalisation résulte d'une application sélective ou de moyens non officiels). Dans de nombreux contextes, les gouvernements utilisent d'autres lois, telles que les codes de la santé, les réglementations des ONG ou les clauses sur l'obscénité, pour réprimer indirectement les groupes et les actions de plaidoyer LGBTIQA+.

### Réduction de l'espace civique

L'espace civique fait référence à un environnement dans lequel les individus et les groupes sont capables d'exprimer librement leurs opinions, de s'organiser, de s'associer et de participer à la vie publique. Un espace civique sain comprend les libertés d'expression, de réunion et d'association, qui sont les pierres angulaires de toute société démocratique. Cependant, dans de nombreux pays, cet espace se réduit, en particulier pour les groupes marginalisés tels que les communautés LGBTIQA+.

Pour les organisations LGBTIQA+, la réduction de l'espace civique ne se limite pas aux lois interdisant les manifestations ou restreignant les financements. Elle prend souvent la forme d'une surveillance accrue, d'une radiation soudaine des ONG, de retards dans l'obtention de visas pour les rassemblements régionaux, de la censure de contenu en ligne ou du refus d'approuver des permis pour les rassemblements publics. Ces mesures sont souvent justifiées par des narratifs de sécurité nationale, de moralité publique ou d'« influence étrangère ».

Mais la réduction de l'espace civique est plus qu'un simple symptôme de l'autoritarisme, c'est souvent une stratégie délibérée. En rendant plus difficile le rassemblement, la prise de parole, ou même l'existence légale des communautés, les États limitent non seulement la résistance, mais aussi l'imagination et la solidarité. Au fil du temps, cela crée un climat de peur, d'autocensure et de déconnexion.

#### **LE SAVIEZ-VOUS?**

Dans plus de 50 pays, les organisations LGBTIQA+ ne peuvent pas s'enregistrer en tant qu'entités juridiques, même lorsque leur travail est axé sur la santé mentale, l'éducation ou la prévention du VIH.<sup>3</sup>

### A1: OBSERVER LES RÉALITÉS SOCIOPOLITIQUES

### Répression par procuration

La répression étatique ne prend pas toujours la forme d'arrestations directes ou de censure. De plus en plus, les gouvernements s'appuient sur des acteurs non étatiques pour mener la répression en leur nom. Cette stratégie, connue sous le nom de répression par procuration, permet à l'État de maintenir une dénégation plausible tout en intimidant les communautés marginalisées.

Pour les groupes LGBTIQA+, cela peut se traduire par des expulsions de locataires, des exclusions scolaires, des annulations de réservations de salles privées, voire des groupes d'autodéfense locaux qui imposent leur morale. Des figures religieuses, des influenceurs sur les réseaux sociaux et les médias à sensation amplifient souvent cette forme de répression, créant un environnement hostile qui s'étend bien au-delà des tribunaux ou des postes de police.

### Résistance des communautés

Malgré les risques, les communautés continuent de résister, même si la résistance ne prend pas toujours la forme de manifestations publiques. Dans les environnements criminalisés ou répressifs, la résistance peut prendre la forme de la bienveillance, de la survie, de la guérison et de la discrétion<sup>4</sup>.

Les communautés LGBTIQA+ s'adaptent en créant des espaces sûrs clandestins, en utilisant un **langage codé** (p. ex. en substituant « droits des personnes queer » par « bienêtre »), en formant des réseaux d'entraide et en se connectant avec des groupes de solidarité régionaux et des observateurs juridiques. Ces actes de résistance discrets aident les communautés à persévérer, à se soutenir mutuellement et à défier la violence étatique, même lorsque la visibilité n'est pas une option.

### Gérer les risques en pratique

Comprendre le contexte juridique et civique est important, mais appliquer ces connaissances demande de la stratégie. Voici quelques pratiques directrices qui peuvent nous aider, nous et nos groupes, à opérer de manière plus sûre et efficace dans des environnements restreints.

À faire	À ne pas faire
Surveiller les lois pertinentes sur le droit, les ONG et la liberté d'expression	Attendre une crise pour comprendre le contexte juridique
Établir des coalitions informelles avec des partenaires de confiance	Attendre d'être en situation de crise pour chercher le soutien de partenaires partageant les mêmes objectifs et une confiance mutuelle
Connaître les acteurs culturels, juridiques et politiques en jeu	Considérer la répression uniquement comme un phénomène « descendant » provenant du gouvernement
Faites preuve de vigilance face aux risques, même pour les programmes « discrets »	Sous-estimer l'influence discrète des figures communautaires.

Ces pratiques encouragent une planification proactive et l'établissement de relations, plutôt que la survie réactive.

### Matrice d'analyse contextuelle

Votre sécurité, votre visibilité et votre capacité à vous organiser en tant que personne ou groupe LGBTIQA+ dépendent de différentes forces autour de vous. Celles-ci peuvent inclure les lois, les dynamiques politiques, la stigmatisation sociale ou des liens communautaires de soutien. Cet outil vous aide à cartographier l'environnement dans lequel vous travaillez, afin de pouvoir vous préparer, vous protéger et planifier plus efficacement.

Examinez les quatre domaines ci-dessous. Pour chacun d'eux, réfléchissez aux :

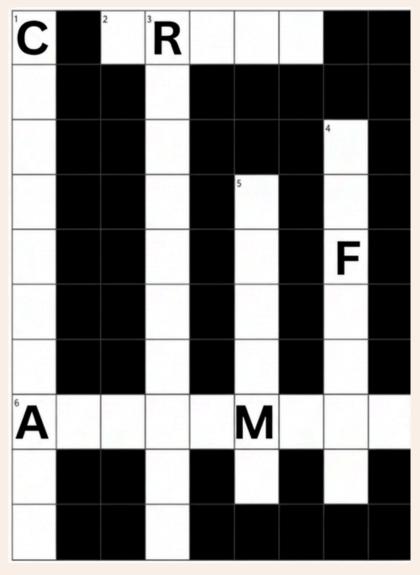
- 1. Menaces actuelles
- 2. Qu'est-ce qui rend la situation plus difficile, plus risquée ou plus dangereuse dans ce domaine ?
- 3. Protections ou atouts locaux 4.
- 4. Qu'est-ce qui vous aide à rester plus en sécurité, plus soutenu(e) ou mieux préparé(e) ? Il n'y a pas de mauvaises réponses. Veuillez fournir une réponse aussi précise que possible et concentrez-vous sur la réalité de votre contexte.

Domaine	Menaces actuelles	Protections ou atouts locaux
Juridique	Quelles lois ou systèmes juridiques rendent votre travail difficile ou dangereux ?	À quels soutiens juridiques avez-vous accès ?
Politique	Quelles forces gouvernementales ou de police créent des risques ?	Existe-t-il des alliés politiques ou des politiques qui apportent une aide ?
Culturel	Quelles croyances ou messages médiatiques aggravent la stigmatisation ou la violence ?	Quelles pratiques ou narratifs culturels locaux favorisent l'inclusion ?
Social	Quels facteurs sociaux aggravent les préjudices ?	Quels soutiens communautaires existent ?

#### Mots croisés

- Remplissez la grille à l'aide des indices fournis.
- HORIZONTALEMENT : les mots se lisent de gauche à droite. VERTICALEMENT : les mots se lisent de haut en bas.
- Chaque case numérotée marque le point de départ d'un mot.
- Tous les mots sont liés aux théories et concepts clés abordés dans ce chapitre.

Veuillez utiliser des LETTRES MAJUSCULES pour toutes vos réponses.



### **VERTICALEMENT**

- 1. Espace public où les citoyens peuvent se rassembler et exprimer librement leurs opinions (2 mots : 5,5)
- 3. Forme de protestation ou d'adaptation des groupes marginalisés ; elle peut inclure l'entraide, le soutien ou le refus. (10 lettres)
- 4. Situation où une action n'est pas illégale en droit, mais reste punie dans les faits. (2 mots : 2,5)
- 5. Ancienne loi coloniale encore utilisée dans de nombreux pays pour criminaliser les relations homosexuelles. (6 lettres)

#### **HORIZONTALEMENT**

- 2. Acteur caché ou indirect utilisé par l'État pour exercer la répression (ex. : propriétaires, médias, foules) (5 lettres)
- 6. État d'inconnu ou de non identifié (9 lettres)

### A1: OBSERVER LES RÉALITÉS SOCIOPOLITIQUES

### Points clés de la session

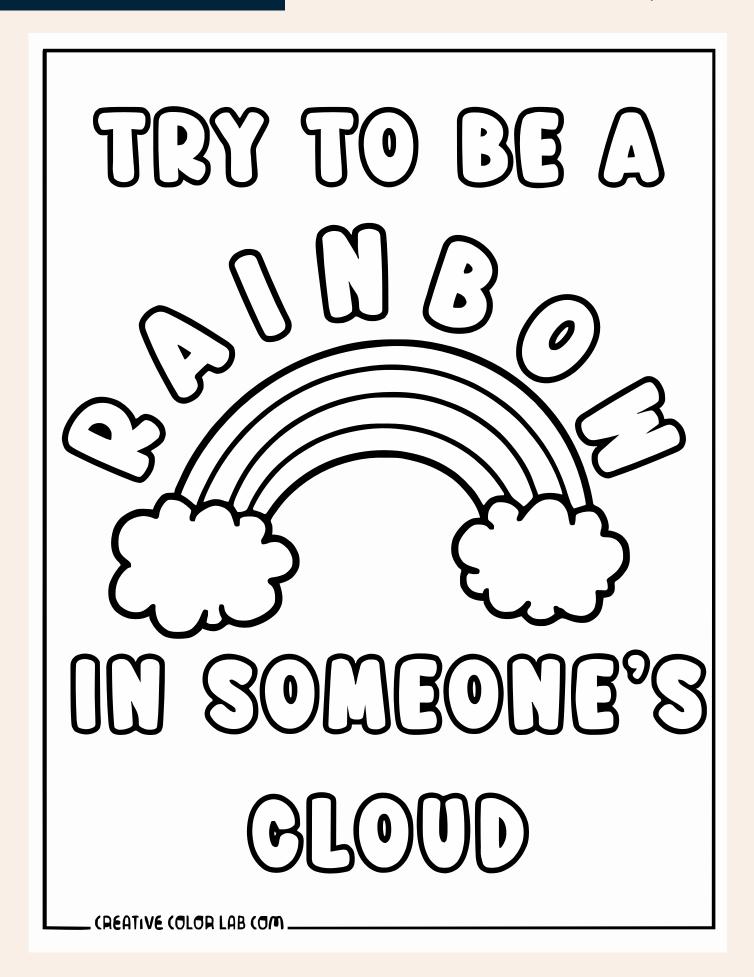
Compréhension : qu'ai-je appris sur les forces qui façonnent mon environnement ?
Pensez aux lois, aux pressions culturelles, aux acteurs politiques et aux normes sociales
qui affectent votre vie ou votre travail. Qu'est-ce qui vous semble nouveau, clair ou
surprenant après cette session ?

# Ressenti : qu'est-ce que cela me fait ressentir par rapport à ma communauté, ma sécurité ou mon identité ?

Prenez un moment pour faire le point sur vos émotions. Vous pourriez ressentir de la peur, de la colère, de la confusion, ou de la fierté, de la résilience ou de l'espoir. Toutes les réponses sont valides.

# Action : quelle action concrète puis-je entreprendre, moi ou mon groupe, le mois prochain ?

Il n'est pas nécessaire qu'elle soit majeure. Il peut s'agir d'avoir une conversation, de prendre des nouvelles d'un(e) ami(e) ou de se renseigner sur les aspects juridiques. Notez une action simple, mais réalisable.



# B1 : RENFORCER LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AUX CRISES

### Introduction

Comprendre les risques n'est qu'un début. La véritable préparation aux crises implique d'être proactif et pas seulement réactif. Pour les organisations LGBTIQA+ opérant dans des environnements de plus en plus instables, la préparation implique d'anticiper les menaces, de réduire les risques et de mettre en place des systèmes permettant une action rapide et coordonnée. Les crises ne se manifestent pas toujours par des confrontations spectaculaires ; elles peuvent aussi prendre la forme de confusion, de silence ou d'effondrement interne. C'est pourquoi il est essentiel de définir clairement les rôles, les protocoles de communication et les plans de réponse. Notre étude révèle que la plupart des organisations LGBTIQ+ en Asie et en Afrique jugent leur préparation aux crises modérée. Bien qu'elles disposent de réseaux externes solides, les systèmes internes de gestion des risques sont souvent défaillants. Beaucoup manquent de ressources pour la planification d'urgence, mais elles commencent à investir dans la formation, le leadership communautaire et les partenariats juridiques. Le renforcement continu des capacités et l'évaluation proactive demeurent essentiels pour améliorer la préparation aux crises.

Au cours de cette session, nous nous concentrerons sur la mise en œuvre concrète des connaissances acquises. Ensemble, nous commencerons à élaborer des outils pratiques tels que des registres des risques, des systèmes d'alerte précoce et des plans de communication interne. Ces outils renforcent non seulement la sécurité et la confiance, mais également la cohésion et la confiance organisationnelle face aux perturbations. En ancrant notre travail dans des scénarios réels, nous explorerons comment une planification précoce peut prévenir le chaos et soutenir notre organisation. La préparation aux crises n'est pas seulement une protection, c'est aussi la force, la résilience et la bienveillance collective en action.

# B1 : RENFORCER LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AUX CRISES

### But de la session

Renforcer nos capacités à mettre en place des systèmes de base pour la prévention, la gestion et la communication de crise.

### Objectifs de la session

- Apprendre à identifier les menaces sociopolitiques et catégoriser les niveaux de risques
- Élaborer un registre de risques de base et un plan de communication interne.
- Explorer comment la préparation réduit la panique et renforce la confiance au sein de l'organisation.

### Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- de créer un exemple de plan de crise adapté à notre réalité organisationnelle ;
- de reconnaître les signes avant-coureurs et décider du moment opportun pour agir ;
- d'identifier et d'attribuer des rôles de sécurité au sein de leur propre groupe ou équipe.

DURÉE 90 minutes MATÉRIEL REQUIS

Tableaux de conférence,
marqueurs, métacartes pour la
rédaction de scénarios de crise.

MÉTHODES D'ANIMATION
Discussion de groupe, analyse
basée sur des scénarios, dessin
collaboratif, réflexion en binôme

## B1: RENFORCER LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AUX CRISES

### **DID YOU KNOW?**

La cisnormativité ou l'hypothèse cissexuelle est la présomption selon laquelle tout le monde est, ou devrait être cisgenre.

### Étude de cas

En Inde, une organisation axée sur la gestion de crise et le soutien psychosocial aux individus LBTI s'est assurée d'être prête à faire face à tout impact pouvant être associé à son activité. L'organisation a développé un registre de risques afin de garantir que tous les risques identifiés reçoivent les réponses nécessaires, minimisant ainsi les conséquences néfastes pour les personnes LGBTQIA+ en Inde. Ce registre de risques qu'elle a élaboré a pris en grande considération la manière dont les communautés, leurs parties prenantes, le personnel et les dirigeants perçoivent le paysage politique, économique, social, technologique, environnemental et juridique actuel de leur pays. L'utilisation de ce registre de risques a permis de minimiser les conséquences néfastes pour les parties prenantes avec lesquelles elle travaille, grâce à une planification rigoureuse des stratégies de mise en œuvre alternatives, des questions juridiques et même de la collecte de fonds.

Impliquer les communautés et les parties prenantes est essentiel dans l'élaboration des registres de risques, car elles comprennent parfaitement l'ampleur des effets provoqués par les paysages politiques répressifs. Par exemple, une organisation basée au Burundi consulte systématiquement les communautés avec lesquelles elle travaille concernant les enjeux et les évolutions clés dont elles doivent se méfier. La connaissance communautaire lui ont permis d'améliorer la mise en œuvre de ses programmes et projets, et ainsi d'accroître son impact auprès des populations vulnérables.

### **QUESTIONS DE DISCUSSION:**

- 1. Comment les registres de risques peuvent-ils être adaptés pour refléter les contextes politiques, juridiques et culturels locaux ?
- 2. De quelles manières l'implication des communautés et des parties prenantes améliore-telle la précision et l'utilité des outils d'évaluation des risques ?
- 3. Quels types de défis pourraient survenir lors de la tenue et de la mise à jour d'un registre de risques dans des environnements en évolution rapide ?

# **B1 : RENFORCER LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AUX CRISES**

#### Théorie de la crise

Une crise est généralement définie comme un ensemble d'événements peu susceptibles de se produire, mais qui aurait des conséquences graves s'ils se produisaient. Une crise est un « événement à faible probabilité et à fort impact qui menace la viabilité de l'organisation »'. 5

Ce concept, parfois appelé l'« ébullition lente », est central dans la théorie moderne de la crise. Alors que de nombreuses organisations croient être préparées à une crise parce qu'elles ont un plan, ces plans ne couvrent souvent qu'une partie du défi. Une véritable préparation exige plus qu'une simple documentation. Elle nécessite de la clairvoyance, une culture réactive et des systèmes qui évoluent en temps réel.

lan Mitroff a développé un modèle de gestion de crise où il décompose les crises en phases et schémas distinc. <sup>6</sup> Ce modèle comprend des étapes telles que la détection des signaux d'alerte, la préparation/prévention, le confinement/la limitation des dommages, le rétablissement et l'apprentissage. Ces étapes reflètent non seulement la manière dont une organisation réagit à la crise, mais aussi sa capacité d'écoute, de préparation, d'adaptation et d'apprentissage. L'objectif n'est pas simplement de survivre à la perturbation, mais d'en sortir plus fort et plus adaptable qu'avant.



## B1 : RENFORCER LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AUX CRISES

### Préparation aux crises et résilience organisationnelle

La préparation aux crises fait référence à la capacité d'une organisation à anticiper les perturbations, à absorber les chocs et à s'adapter sous la pression. La résilience va au-delà de la réaction, c'est la capacité de concevoir en tenant compte des perturbations. S'inspirant des cadres de réduction des risques de catastrophe, les composantes clés de la préparation comprennent :

- 1. L'identification des risques : savoir ce qui pourrait mal tourner.
- 2. Les systèmes d'alerte précoce : détecter les risques avant qu'ils ne s'aggravent.
- 3. Les protocoles de réponse : savoir qui fait quoi et quand.
- 4. La planification de la reprise : assurer un chemin vers le retour à la normale.

Ces systèmes ne sont pas statiques ; ils nécessitent une mise à jour continue, des formations et l'adhésion de tous les niveaux de l'organisation.

### Le registre de risques comme outil

Un registre de risques est un document évolutif qui enregistre les menaces, les classe par probabilité et impact, et propose des stratégies d'atténuation. Il permet de prioriser la planification sans se fier à la mémoire ou à la peur. À la base, un registre de risques est un outil structuré qui identifie les risques, les hiérarchise en fonction de leur probabilité et de leur impact, et systématise la manière dont les équipes répondent à ces risques et les surveillent au fil du temps. Un registre de risques contribue systématiquement à réduire l'écart entre l'incertitude et l'action.

### Communication de crise

Même avec les meilleurs plans, la communication peut être un facteur déterminant dans une réponse à une crise. Alors que la gestion des risques se concentre sur l'identification des menaces, la communication de crise garantit que les organisations peuvent réagir efficacement en situation d'urgence, en clarifiant la manière dont les informations seront partagées avec les employés, les parties prenantes et le public. Un plan de communication de crise efficace doit prédéterminer les rôles et responsabilités, les canaux de communication et les approches globales de surveillance.

À faire	À ne pas faire
Utiliser des scénarios réels pour tester votre réponse à une crise	Partir du principe que le calme d'aujourd'hui est gage de sécurité pour demain
Attribuer clairement les rôles et les réévaluer chaque trimestre	Laisser une seule personne ou un « leader » assumer toute la responsabilité
Sauvegarder vos contacts, vos données et vos espaces de réunion	Stocker le matériel de crise dans un seul endroit ou sur un seul appareil
Communiquer en interne avant de faire des déclarations publiques	Réagir publiquement avant de coordonner votre équipe interne

## B1: RENFORCER LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AUX CRISES

### Élaborer votre registre de risques

Commencez par votre contexte : réfléchissez aux défis réels auxquels votre organisation a été ou pourrait être confrontée, en vous basant sur le climat politique de votre pays, les attitudes communautaires ou votre expérience passée.

Listez les risques : dans la colonne « Description du risque » ci-dessous, nommez les menaces spécifiques auxquelles votre groupe pourrait être confronté. Par exemple : perturbation des manifestations, discours haineux ou harcèlement en ligne, surveillance des bureaux ou visites de police, fuites sur les réseaux sociaux ou doxing.

Évaluez chaque risque : utilisez F (Faible), M (Moyen) ou E (Élevé) pour attribuer une note.

- Probabilité : quelle est la probabilité que cela se produise ?
- Impact : quelle serait la gravité des conséquences si cela se produisait ?
- Niveau de préparation : dans quelle mesure votre groupe est-il prêt à répondre à ce risque particulier ?

Attribuez les responsabilités : décidez de la personne qui, dans votre groupe, dirigerait la réponse si ce risque se survenait. Il peut s'agir d'une équipe, d'un rôle (p. ex. responsable de la communication).

Plan d'atténuation : pour chaque risque, décrivez les mesures pouvant être prises pour en réduire la probabilité ou en diminuer l'impact. Cela pourrait inclure des politiques, des protocoles, des partenariats ou des systèmes de secours.

Description du risque	Probabilit é	Impact	Niveau de préparation	Personne responsable	Plan d'atténuation
Perturbation d'une manifestation	L	Н	E	Responsable de la sécurité	Choisir des lieux avec accès contrôlé et sorties multiples.  Surveiller les réseaux sociaux avant l'événement pour des signaux d'alerte

# B1 : RENFORCER LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AUX CRISES

## Atelier de réponse rapide

Formez de petits groupes de 3 à 5 participants.

Choisissez un scénario dans le tableau ci-dessous pour travailler en groupe ou créez votre propre scénario. Ces scénarios reflètent des défis réels auxquels les OSC ou les organisations LGBTQIA+ sont confrontées dans le monde.

Une manifestation a lieu devant votre bureau.	Votre compte de réseau social est soudainement suspendu ou supprimé.
Un donateur majeur annule son financement de manière inattendue.	Votre propriétaire menace d'expulser votre organisation.
Une rumeur diffamatoire ciblant votre groupe se propage en ligne.	Une organisation partenaire conteste publiquement votre position.
Les autorités gouvernementales arrivent pour inspecter votre bureau sans préavis.	

Une fois que vous avez choisi le scénario, veuillez prendre dix minutes pour effectuer les tâches suivantes au sein de votre groupe.

## B1 : RENFORCER LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AUX CRISES

# Tâche 1 : élaborer un plan de réponse à la crise en 5 étapes

2
3
4
5
Tâche 2 : attribuer 3 rôles clés nécessaires à la réponse Identifiez trois rôles essentiels qui devraient être activés pendant la crise.
1
2
3
3

# **B1 : RENFORCER LA PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AUX CRISES**

## Points clés de la session

Compréhension : quels nouveaux outils ou idées avez-vous c	
Compréhension : quels nouveaux outils ou idées avez-vous découverts ?	
Ressenti : l'identification des risques vous a-t-elle rendu	ı nlus confiant(e) ou nlus
	i plus comium(e) ou plus
anxieux(e) ?	
· ·	
Action t guallo action circula at canculta natura	vendre medintenent soul
Action : quelle action simple et concrète pouvez-vous entre	orendre maintenant, seul ou
Action : quelle action simple et concrète pouvez-vous entrepavec d'autres ?	orendre maintenant, seul ou
	orendre maintenant, seul ou

### C1: INTÉGRER DES CULTURES DE PROTECTION

#### Introduction

La protection n'est pas seulement une réaction à une crise, mais une manière de s'organiser. Dans les environnements à haut risque, les groupes LGBTIQA+ ne peuvent se permettre de négliger la sécurité. Une véritable culture de protection implique d'intégrer la bienveillance au cœur même de nos organisations : de l'accueil des nouveaux membres à l'établissement des budgets, en passant par l'attribution des rôles et la prise de décision. Il ne s'agit pas seulement de réagir lorsqu'un problème survient, mais d'une responsabilité partagée, d'un leadership décentralisé et d'une planification proactive.

Au cours de cette session, nous franchirons une étape stratégique : passer d'une conception de la sécurité comme une valeur à son intégration en tant que pratique. Nous explorerons les différentes formes que prend la protection à travers les services et les équipes, évaluerons les forces et les faiblesses actuelles et commencerons à élaborer une stratégie d'intégration de la sécurité pour les six prochains mois. Que nous appartenions à des organisations formelles ou à des collectifs informels, nous découvrirons comment et pourquoi l'intégration d'une culture de la protection dans notre travail est essentiel à notre pérennité, à notre cohésion et à notre bienveillance collective.

### But de la session

Co-concevoir des stratégies pour bâtir des systèmes de sécurité et de bienveillance durables au sein de nos organisations, mouvements ou collectifs.

### Objectifs de la session

- Définir à quoi ressemble une culture de la protection dans notre organisation.
- Comprendre une stratégie d'intégration de la sécurité nécessaire à notre organisation.

### Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- d'identifier les forces et les faiblesses clés dans les pratiques de sécurité actuelles de notre organisation;
- de développer des routines qui intègrent la protection dans les activités et les prises de décision quotidiennes;
- de remettre en question l'hypothèse selon laquelle la sécurité n'est pertinente qu'en période de crise, en reconnaissant son rôle dans la culture et la planification quotidiennes.

DURÉE 90 à 120 minutes

### **MATÉRIEL REQUIS**

Tableaux de conférence, notes autocollantes, marqueurs, liste de contrôle de la culture de sécurité, cartes de bingo carrées prédécoupées (correspondant aux éléments de la feuille de Bingo), cartes de rôles.

MÉTHODES D'ANIMATION
Réflexion de groupe,
brainstorming,
cartographie des rôles,
planification visuelle,
échange entre pairs

### Culture de protection assiégée

En mai 2023, l'Ouganda a adopté la loi anti-homosexualité, l'une des lois anti-LGBTIQA+ les plus sévères au mon. Elle a introduit des peines graves, notamment la prison à vie et la peine de mort pour les personnes LGBTIQA+. Après l'adoption de cette loi, la violence contre les personnes et les organisations LGBTIQA+ a fortement augmenté. Des personnes ont été arrêtées, expulsées de leurs domiciles et attaquées. La police a commencé à faire des descentes dans les espaces communautaires et de nombreuses organisations ont été ciblées sans avertissement.

Un collectif LGBTIQA+ informel en Ouganda gérait un refuge pour jeunes queer sans abri. Bien que le groupe se soit toujours concentré sur le soutien émotionnel et l'entraide communautaire, il ne disposait d'aucun système de sécurité formel. Lorsque la répression a commencé, la police a commencé à surveiller le refuge et à harceler les bénévoles. Le groupe n'avait ni responsables de la sécurité, ni plan d'urgence, ni moyen de communiquer rapidement. Les membres ont paniqué, certains ont fui, d'autres se sont tus, et le soutien a été retardé au moment où il était le plus nécessaire.

### LE SAVIEZ-VOUS?

De nombreux groupes dirigés par des personnes queer n'ont pas de plans de sécurité écrits, malgré les risques élevés de menaces ou de surveillance étatique auxquels ils sont exposés.

Les groupes ayant mis en place des routines de protection simples, telles que la rotation des rôles en matière de sécurité, des arbres de contacts sécurisés et des communications chiffrées, ont signalé des réponses aux crises plus rapides et une cohésion d'équipe plus forte en situation d'urgence.

## Culture de protection assiégée

Après le chaos initial, le groupe s'est peu à peu reformé grâce à des applications de messagerie cryptées. Un(e) bénévole ayant des connaissances juridiques a créé un Guide de sécurité d'urgence pour aider les autres à savoir comment réagir en cas de crise. Un(e) allié(e) féministe les a aidés à créer un tableau de service de protection, où différents membres se relaient chaque semaine pour assurer la sécurité. Lors de leurs réunions hebdomadaires, ils ont ajouté une simple « activité de bienveillance » comportant les questions suivantes : Qui se sent en sécurité aujourd'hui ? Qui a besoin de plus de soutien ?

Le groupe a également commencé à adopter une vision à long terme. Ils ont mis à jour leur processus d'intégration afin d'y inclure un plan de sécurité pour les nouveaux membres. Ils ont également prévu dans leur budget des fonds pour les besoins d'urgence comme le transport ou l'aide juridique. Ces changements petits, mais importants ont permis au groupe de passer d'une réaction face au danger à une préparation proactive. La bienveillance n'était plus seulement un sentiment, elle est devenue une partie intégrante de leur organisation quotidienne.

#### **QUESTIONS DE DISCUSSION**

- 1. En quoi la bienveillance est-elle différente lorsqu'elle est planifiée et organisée par rapport à lorsqu'elle est spontanée ?
- 2. Vous souvenez-vous d'une situation où de la bienveillance a été proposée, mais n'a pas atteint toutes les personnes qui en avaient besoin ?
- 3. Comment les collectifs informels peuvent-ils mettre en place des pratiques de sécurité sans statut légal ?
- 4. Quels petits changements pourraient contribuer à prévenir la panique dans votre organisation lors d'une répression ?

## Qu'est-ce qu'une culture de protection?

Une culture de la protection va bien au-delà d'une simple politique de sécurité écrite ; c'est une pratique vivante et partagée. Cela signifie que la sécurité et la bienveillance font partie du fonctionnement quotidien de votre organisation ou collectif et ne sont pas seulement abordées lorsqu'une crise survient.

Dans une culture de la protection, chacun se sent en sécurité pour exprimer ses préoccupations, parler de son malaise et sait comment obtenir de l'aide. Les rôles et les responsabilités en matière de sécurité sont partagés, et non centralisés sur une seule personne. Les systèmes sont clairs et prévisibles : chacun sait où aller, à qui s'adresser et à quoi s'attendre en cas de sentiment d'insécurité.

La chercheuse et praticienne Amina Mama nous rappelle que la protection doit être « intégrée dans la manière même dont nous nous gouvernons ». Elle ne doit pas être considérée comme une simple formalité ou être réservée aux situations d'urgence. Cela implique d'intégrer la sécurité à tous les niveaux, des pratiques de leadership aux réunions d'équipe, en passant par la budgétisation et l'intégration des nouveaux employés.

#### Institutionnalisation de la sécurité

Les valeurs deviennent culture lorsqu'elles sont intégrées aux structures, aux rituels et aux politiques. La protection dans les scénarios organisationnels devient « culturelle » lorsqu'elle se manifeste dans les pratiques administratives quotidiennes, telles que les programmes d'intégration, les lignes budgétaires, les outils d'évaluation et les réunions d'équipe.

Domaine organisationnel	Pratique de sécurité
Intégration	Examiner le plan de sécurité avec tous les nouveaux membres
Budgétisation	Allouer des fonds pour la formation à la sécurité, le soutien d'urgence, le soutien aux traumatismes, la thérapie
Communication	Utiliser des avertissements de déclenchement, le consentement pour les photos et des protocoles de réseaux sociaux
Partenariats	Discuter des attentes de sécurité partagées dans les collaborations
Suivi et évaluation	Inclure des indicateurs de bien-être, et non seulement les résultats ou les livrables

#### Modèle de responsabilité collective

Inspiré des théories féministes et de justice pour les personnes handicapées<sup>10</sup>, ce modèle nous enseigne que la sécurité est une responsabilité partagée. Aucune personne, qu'elle soit coordinatrice ou activiste, ne devrait porter seule la charge de la protection. Les responsabilités devraient plutôt être décentralisées et partagées. Cela permet de garantir que le pouvoir n'est pas concentré entre les mains d'une seule personne, que les connaissances et les compétences sont réparties au sein de l'équipe et que l'épuisement professionnel et la panique sont réduits grâce à la mise en place de systèmes. Cela confirme également que chacun contribue à un environnement sûr, et pas seulement les dirigeants ou les personnes à haut risque.

#### La protection comme fonction stratégique

Dans les contextes à haut risque, le travail de protection n'est pas une tâche secondaire : il est tout aussi essentiel que la collecte de fonds, la programmation ou la communication. La protection doit être :

- planifiée (avec des stratégies et des protocoles clairs)
- dotée de ressources (avec du temps, un budget et de la formation)
- évaluée (en vérifiant ce qui fonctionne et en ajustant au besoin).

Lorsque la protection est considérée comme stratégique, elle est intégrée aux vrais processus de prise de décision au lieu d'être reportée ou ignorée.

#### Démystification des mythes courants

Voici quelques mythes les plus courants sur la protection et les réalités plus ancrées :

MYTHE	RÉALITÉ
Nous avons déjà un protocole de sécurité, nous sommes donc couverts.	Un protocole écrit n'est que le point de départ. Il doit être examiné, mis en pratique et intégré régulièrement.
Seuls les activistes ou les leaders visibles doivent se préoccuper de la sécurité.	Tout le monde, des bénévoles aux coordinateurs, fait l'expérience de la culture de sécurité et y contribue.
Nous ne parlerons de sécurité que si quelque chose de grave se produit.	Attendre la crise renforce la panique. La culture se construit par des actions proactives et quotidiennes.
La protection est une question technique ou juridique.	La protection comprend également la sécurité émotionnelle, les pratiques de bienveillance et les systèmes de santé mentale.
Seules les grandes organisations avec du personnel peuvent bâtir une culture.	Même les groupes informels ou petits peuvent intégrer des normes partagées et faire tourner les responsabilités.
Les pratiques de sécurité ralentissent notre travail d'organisation réel.	La sécurité assure la durabilité ; c'est l'épuisement professionnel, la peur et la confusion qui ralentissent véritablement les mouvements.
Une fois que nous avons écrit notre stratégie, c'est terminé.	La culture de protection est évolutive ; elle nécessite d'être réexaminée, adaptée et remise en question à mesure que les contextes changent.

#### Théorie du climat de sécurité

Cette théorie souligne que ce n'est pas seulement ce que les leaders disent, mais ce qu'ils font, qui façonne la culture de sécurité d'une organisation. Si les leaders font preuve de bienveillance, prennent des pauses, prennent des nouvelles des autres et établissent des limites claires, les équipes se sentiront autorisées à faire de même. Si les leaders persistent malgré l'épuisement, ignorent les signaux d'alarme ou gardent le silence face aux préjudices, les autres adopteront ce comportement. En bref, la culture est contagieuse. Un leadership qui priorise la protection sur les plans émotionnel, relationnel et structurel contribue à rendre la sécurité réelle pour tout le monde.

## Planificateur d'intégration de la sécurité

Utilisez ce tableau pour explorer comment la sécurité et la bienveillance peuvent être intégrées à tous les aspects de votre organisation. Pensez au sens large : les sécurités émotionnelle, numérique, légale et physique sont toutes importantes.

#### Instructions:

- 1. Service/domaine : chaque ligne se concentre sur un service spécifique de votre organisation (p. ex. communication, RH, administration).
- 2. Pratique actuelle : quelles pratiques liées à la sécurité sont déjà en place ? Aucune action n'est insignifiante. Notez tout ce qui contribue à la sécurité et au bien-être.
- 3. Un élément à ajouter ou à améliorer : qu'est-ce qui manque ? Qu'est-ce qui pourrait faire en sorte que les personnes se sentent plus soutenues dans ce domaine ? Envisagez des changements simples qui favorisent la sécurité physique, émotionnelle, juridique ou numérique.
- 4. Quand ? : choisissez un délai réaliste et atteignable pour la mise en œuvre de ce changement.
- 5. Qui dirige?: nommez une personne, une équipe ou un rôle spécifique responsable du suivi.

Service/domaine	Pratique actuelle :	Un élément à ajouter ou à améliorer	Quand ?	Qui dirige ?
p. ex. : leadership	Réunions hebdomadaire	Ajouter un mécanisme de feedback anonyme	Deuxième trimestre	Chef d'équipe
Communication				
Intégration				
Ressources humaines (RH)				
Administration/fina nces				
Bénévoles/stagiair es				

#### Bingo de la culture de sécurité

Ce jeu vous permettra de réfléchir à la manière dont la protection et la sécurité sont pratiquées au sein de votre organisation, collectif ou mouvement et ceux de vos pairs. C'est une façon simple, mais stimulante d'apprendre de vos pairs tout en recueillant des idées sur la manière de renforcer votre culture de protection respective.

Il s'agit d'une activité de groupe. Chaque participant doit utiliser les informations de ses pairs pour répondre aux questions liées à la « culture de la sécurité ».

- 1. Les participants disposent de 15 minutes pour circuler et se poser des questions afin de remplir la grille de bingo.
- 2. Chaque case correspond à un critère lié à la culture de la sécurité.
- 3. Les participants doivent trouver un pair qui répond au critère et écrire son nom et son organisation dans la case correspondante.
- 4. Évitez de mentionner leur nom plus d'une fois dans la même ligne ou colonne.
- 5. La première personne à cocher cinq cases d'affilée (verticale) ou en colonne (horizontale) crie « BINGO » et le jeu se termine.
- 6. Le/la gagnant(e) doit expliquer les cinq éléments cochés et ce que font ces pairs pour y faire face.

#### Déroulement du Jeu

- Lancez le chronomètre si nécessaire.
- Les participants se mêlent, posent des questions et remplissent leurs feuilles de Bingo.

**Après le jeu.** Les animateurs entament une courte discussion à l'aide des questions suivantes :

- 1. Quelles cases ont été le plus souvent cochées ?
- 2. Laquelle a inspiré de nouvelles idées ?
- 3. Sur quelle case souhaiteriez-vous que votre organisation travaille?



## Culture de la sécurité





La première personne à faire un Bingo a gagné.



#### Points clés de la session

Compréhension : de quoi est composée une culture de sécurité ?
Réfléchissez aux systèmes, aux valeurs, aux routines et aux comportements qui créent une
culture de protection dans votre organisation.

# Ressenti : quelles sont vos forces ? Dans quels domaines vous sentez-vous ancré ou fort ?

Réfléchissez aux domaines où votre organisation ou vous-même contribuez déjà à la sécurité et au bien-être des personnes.

## Action : quel rôle puis-je jouer pour faire évoluer notre culture ?

Quelle action spécifique pouvez-vous entreprendre ou quel rôle spécifique pouvez-vous jouer pour renforcer la protection au sein de votre équipe ou de votre collectif ?



#### Introduction

Dans cette session, nous explorons les principes et les pratiques du leadership inclusif, un style de leadership fondé sur l'équité, la participation et le respect des diverses identités. Pour les organisations LGBTIQA+ en Asie et en Afrique, le leadership inclusif n'est pas seulement une valeur, mais une nécessité, compte tenu des défis croisés que représentent la criminalisation, la marginalisation et l'exclusion. Nous réfléchirons à la manière dont nos styles de leadership influencent l'inclusion, en particulier pour les groupes souvent mis à l'écart dans les processus décisionnels, tels que les jeunes, les personnes vivant avec un handicap et les personnes transgenres ou non-binaires. À l'aide d'études de cas concrètes et d'outils de réflexion,nous examinerons les traits des leaders inclusifs tels que le courage, la curiosité, l'intelligence culturelle et la collaboration, et explorerons comment les appliquer dans nos propres contextes. Cette session vise à jeter les bases d'un leadership qui va au-delà de la représentation, afin de créer des espaces où toutes les voix sont reconnues, valorisées et habilitées à diriger. Le leadership inclusif n'est pas une question de perfection ; il s'agit de pratiquer l'équité, la responsabilité et l'ouverture au quotidien.

#### But de la session

Développer les connaissances fondamentales et la conscience de soi en matière de leadership inclusif dans le contexte des divers mouvements LGBTIQA+.

## Objectifs de la session

- Explorer la signification du leadership inclusif dans leur contexte personnel et organisationnel.
- Réfléchir à leurs propres styles de leadership et à leurs attitudes envers l'inclusion.
- Identifier les premiers axes de développement pour rendre leur leadership plus inclusif.

## Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- de définir le leadership inclusif en utilisant les contextes organisationnels LGBTIQA+;
- d'analyser leur propre style de leadership à travers le prisme de l'inclusion;
- d'identifier des opportunités d'accroître l'équité et la représentation dans leurs pratiques de leadership.

DURÉE 120 minutes MATÉRIEL REQUIS Notes autocollantes, marqueurs, stylos. MÉTHODES D'ANIMATION

Jeux de groupe, discussions en groupe, exercices de réflexion, analyse d'étude de cas.

#### **ÉTUDE DE CAS:**

# Inclusion intentionnelle : Mettre au centre les jeunes leaders LBQ et transgenres au Burundi

Au Burundi, une organisation travaillant avec des femmes LBQ et des personnes transgenres a indiqué que sa démarche pour instaurer un leadership inclusif est intentionnelle. Elle veille à ce que ses processus et programmes favorisent le développement des femmes LBQ et des personnes transgenres. Par exemple, la direction de l'organisation a constaté que les décisions étaient prises uniquement par celles et ceux qui détenaient le pouvoir. Dès que les jeunes ont commencé à occuper des postes de direction, les mécanismes de responsabilité sociale se sont améliorés. La prise de décision est devenue une entreprise collective, les parties prenantes ayant la possibilité de partager leurs idées, de l'élaboration de la stratégie à la mise en œuvre des programmes auprès des communautés.

Pour assurer la pérennité du leadership, l'organisation a mis en place un programme de développement professionnel priorisant les femmes et les personnes transgenres. Ce programme de développement professionnel comprend des activités de renforcement des capacités adaptées au parcours professionnel souhaité par chaque participant(e). C'était également un moyen pour l'organisation d'encourager davantage de personnes de moins de 30 ans à la rejoindre. Ce programme a rencontré un grand succès, car plusieurs jeunes ont été promus à des postes de direction au sein de l'organisation.

## **QUESTIONS DE DISCUSSION:**

- 1. Quelles stratégies ont permis aux jeunes leaders LBQ et transgenres de maintenir leurs postes de direction dans la durée ?
- 2. Comment le développement professionnel peut-il être aligné sur les objectifs à long terme de l'organisation et de la communauté ?

#### **ÉTUDE DE CAS:**

## Leadership inclusif à travers l'organisation communautaire au Nigeria

Dans le cas du Nigeria, une organisation travaillant avec des femmes LBQ et des travailleuses du sexe a misé sur son expertise en matière de campagnes et de mobilisation communautaires pour garantir l'inclusion dans ses programmes et sa culture organisationnelle. L'organisation encourage, autant que possible, les membres de la communauté à partager leurs idées et leurs expériences afin d'élaborer le cadre de ses initiatives et activités. En effet, son conseil d'administration est entièrement composé de membres issus des communautés qu'elle sert, témoignant de son engagement à mobiliser les capacités des communautés pour concevoir et mettre en œuvre des programmes innovants.

L'une des meilleures pratiques qu'ils ont mises en œuvre consiste à investir et à établir un programme de développement de compétences dirigé localement et destiné aux femmes LBQ et aux travailleuses du sexe. À l'issue du programme, les participantes ont pu trouver un emploi au sein et en dehors de l'organisation, ainsi qu'intégrer des établissements d'enseignement supérieur pour poursuivre leurs études.

#### **OUESTIONS DE DISCUSSION:**

- 1. Quels sont les avantages et les limites d'avoir un conseil d'administration entièrement composé de membres de la communauté ?
- 2. Comment les programmes communautaires peuvent-ils passer du renforcement des compétences à des opportunités économiques et éducatives concrètes ?

## Qu'est-ce que le leadership inclusif?

L'inclusion se définit comme la « volonté d'offrir un accès équitable aux opportunités et aux ressources aux personnes susceptibles d'être exclues ou marginalisées, comme les personnes en situation de handicap ou appartenant à des groupes marginalisés ». 

11

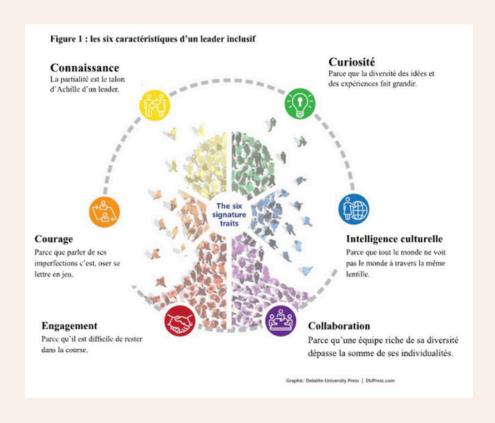
Le leadership inclusif repose sur les principes d'équité, de participation et de reconnaissance des identités diverses dans les processus décisionnels.

Il consiste à encourager activement la communication et la collaboration entre tous les membres d'une équipe lors de la prise de décisions et de la résolution de problèmes. Les leaders inclusifs sont conscients de leurs biais, mais ils les contrecarrent en écoutant et en prenant en considération les points de vue des autres personnes : employés, pairs, subordonnés directs, collègues et collaborateurs. Ces leaders sont efficaces et confiants, mais ils ne laissent pas leur ego entraver le travail collectif avec leur équipe.

Pour diriger efficacement, les leaders doivent adapter non seulement leurs stratégies, mais aussi leur état d'esprit et leur comportement. Le leadership inclusif ne vise pas à remplacer les anciens modèles, mais à les améliorer avec les compétences nécessaires pour considérer la diversité comme une force. Le leadership inclusif est plus qu'une question de diversité, c'est une question d'inclusion. Les leaders inclusifs traitent les individus avec équité et impartialité, reconnaissent et valorisent l'unicité tout en favorisant le sentiment d'appartenance, exploitent les perspectives diverses pour prendre des décisions plus éclairées et plus judicieuses.

## Les six caractéristiques du leadership inclusif<sup>12</sup>

- L'engagement: les leaders inclusifs sont motivés à la fois par leurs valeurs personnelles et par une logique organisationnelle claire. Leur engagement en faveur de la justice, de l'égalité et des opportunités se reflète dans leurs actions et leur communication.
- Le courage : ils remettent en question les normes dépassées, dénoncent l'exclusion et reconnaissent leurs propres limites avec humilité. Ils promeuvent l'inclusion, même lorsque c'est difficile ou impopulaire.
- La conscience des biais: conscients de leurs points faibles personnels et organisationnels, les leaders inclusifs cherchent activement à réduire l'impact des biais inconscients dans la prise de décision et les processus liés aux talents.
- La curiosité : ces leaders pratiquent l'écoute active, posent des questions pertinentes et suspendent leur jugement. Leur ouverture d'esprit leur permet de comprendre des perspectives différentes et de tisser des liens significatifs.
- L'intelligence culturelle : ils savent gérer les différences culturelles et adapter leur comportement sans perdre leur authenticité. Ils comprennent l'influence de leur propre parcours sur leur vision du monde et respectent les façons de voir et d'agir des autres.
- La collaboration : les leaders inclusifs créent des environnements où la diversité des points de vue est encouragée et valorisée. Ils favorisent la sécurité psychologique, la confiance et des objectifs partagés, conscients que l'intelligence collective mène à de meilleurs résultats.



## Auto-évaluation du leadership inclusif

Examinez chacune des six caractéristiques du leadership inclusif. Pour chacune, lisez les affirmations et indiquez dans quelle mesure elles vous correspondent dans votre rôle ou contexte actuel de leadership. Utilisez l'échelle ci-dessous :

## Échelle:

- 5 = Toujours
- 4 = Souvent
- 3 = Parfois
- 2 = Rarement
- 1 = Jamais

Affirmation	Évaluation
1.Engagement	
1.1. Je parle ouvertement de l'importance de l'équité et de l'inclusion dans mon travail.	
1.2. Je milite activement pour des politiques inclusives (p. ex. recrutement non sexiste, pratiques de sécurité) au sein de mon organisation.	
1.3. Je plaide activement pour les voix sous-représentées dans mon organisation ou mon mouvement.	
2.Courage	
2.1. Je prends la parole lorsque je constate ou entends une exclusion, même si la personne responsable occupe un poste élevé ou est respectée.	
2.2. Je suis prêt(e) à remettre en question les traditions qui excluent ou marginalisent les autres.	
2.3. Je peux admettre lorsque je fais des erreurs ou que je ne sais pas quelque chose.	
3.Conscience des biais	
3.1. Je prends le temps d'examiner qui détient le pouvoir dans notre groupe : qui parle, qui décide ou qui est le plus visible.	
3.2. Lors de la sélection de membres d'équipe ou de collaborateurs, je recherche intentionnellement des points de vue diversifiés.	
3.3. J'examine nos processus de prise de décision ou de conception de programmes pour vérifier l'existence de biais ou d'exclusion.	

Affirmation	Évaluation
4. Curiosité	
4.1. Je sollicite régulièrement l'avis de personnes ayant des expériences différentes.	
4.2. Je recherche activement des points de vue de personnes qui ont des expériences de vie différentes des miennes.	
4.3. J'essaie de comprendre le « pourquoi » derrière le comportement ou la résistance de quelqu'un avant de réagir.	
5. Intelligence culturelle	
5.1. Je respecte et m'adapte aux différences culturelles ou régionales dans mon équipe/travail.	
5.2. J'évite de faire des suppositions basées sur l'identité ou l'origine de quelqu'un.	
5.3. J'intègre systématiquement les points de vue des communautés lorsque je travaille dans des régions ou des groupes dont je ne suis pas originaire.	
6. Collaboration	
6.1. Je donne la parole aux personnes moins visibles ou moins représentées.	
6.2. Je vérifie régulièrement si nos processus de groupe (ex. : réunions, stratégie, plans de sécurité) incluent la contribution des personnes concernées.	
6.3. Je prends le temps de bâtir la confiance et les relations.	

Après avoir rempli la fiche d'évaluation, prenez un moment pour réfléchir :

- 1. Pour quel trait de personnalité avez-vous obtenu le score le plus élevé ?
- 2. Qu'est-ce que cela révèle sur votre style de leadership actuel?
- 3. Pour quel trait de personnalité avez-vous obtenu le score le plus faible ?
- 4. À votre avis, pourquoi ? Quels obstacles rencontrez-vous ?
- 5. Quelle petite action pouvez-vous entreprendre au cours du prochain mois pour vous améliorer en tant que leader inclusif ?

#### Cet exercice favorise:

- une prise de conscience de soi concernant les pratiques de leadership inclusif
- la prise de conscience de ses points faibles en matière de leadership
- un point de départ pour le dialogue entre pairs et la responsabilisation

## La balle de parole

Les participants peuvent prendre 10 minutes pour répondre aux questions suivantes. N'hésitez pas à écrire les réponses dans la boîte ci-dessous.

L'animateur(-trice) passera la balle à un(e) participant(e) et la balle circulera dans le sens antihoraire. Chaque participant(e) partagera ses réponses. Aucune interruption n'est autorisée tant que tout le monde n'a pas parlé.

Quelles sont les quelques façons par lesquelles vous avez essayé de rendre le leadership plus inclusif?	
Quels défis rencontrez-vous dans la pratique du leadership inclusif?	
Quelle pratique souhaitez-vous adopter à l'avenir ?	

## Points clés de la session

Compréhension : qu'ai-je appris sur mes propres modèles de leadership et leur impact sur l'inclusion au sein de mon organisation ou de mon collectif ?		

Ressenti : quelles émotions cette session a-t-elle suscitées en moi concernant le pouvoir, la représentation ou l'exclusion ?

Action : quel petit changement puis-je apporter à ma façon de diriger, ou quelle action inclusive m'engagez-vous à mettre en œuvre le mois prochain ?

#### **B2: RENFORCER LE LEADERSHIP COLLECTIF**

#### Introduction

Cette session s'appuie sur les fondations du leadership inclusif en mettant l'accent sur le leadership collectif, qui valorise le partage du pouvoir, la co-création et la prise de décision communautaire. Dans de nombreux mouvements LGBTIQA+, en particulier dans des contextes juridiques ou sociaux restrictifs, le leadership collectif est à la fois une nécessité et une stratégie de résilience. Nous explorerons comment des organisations, notamment au Nigeria et au Vietnam, réinventent leurs structures de leadership en s'appuyant sur les principes féministes et du leadership arc-en-ciel. Nous procéderons à une cartographie du pouvoir pour identifier les dynamiques formelles et informelles au sein de nos équipes et nous co-concevrons des outils pratiques tels que des plans de responsabilité partagée et des rôles tournants afin de décentraliser l'autorité. Cette session souligne que personne ne devrait diriger seul : un leadership efficace se soutient par la collaboration, la responsabilité mutuelle et la bienveillance. À la fin, les participants auront acquis une meilleure compréhension des moyens de mettre en œuvre des modèles de leadership collectif adaptés à leur contexte organisationnel.

#### But de la session

Développer des compétences en matière d'outils et d'approches pour élaborer et mettre en œuvre des pratiques de leadership collectif.

#### Objectifs de la session

- Explorer les principes de partage du pouvoir et de leadership collectif.
- Comprendre les cadres de leadership distribué, féministe et arc-en-ciel.
- Co-créer des outils pratiques pour décentraliser les rôles et les responsabilités du leadership.

## Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- d'analyser les structures de leadership actuelles au sein de notre organisation pour identifier les dynamiques de pouvoir;
- 2. de créer une cartographie du pouvoir qui illustre les rôles de leadership formels et informels ;
- 3. concevoir un plan de responsabilité partagée favorisant l'équité dans la prise de décision.

DURÉE 120 minutes

## **MATÉRIEL REQUIS**

Tableaux de conférence, notes autocollantes, marqueurs, stylo, autocollants, modèle de cartographie du pouvoir organisationnel, feuille de travail de planification de leadership partagé MÉTHODES D'ANIMATION
Présentation de concept, analyse
d'étude de cas par les pairs,
conception et cartographie en
groupe, jeu de rôle utilisant un
langage inclusif, carrousel de
feedback

## Le pouvoir par la participation : modèles de leadership collectif du Nigeria et du Vietnam

Au Nigeria, une organisation dirigée par des jeunes et axée sur les personnes LGBTIQ+ s'est concentrée sur l'écoute active des circonstances des jeunes dans les communautés et le recrutement de bénévoles et de stagiaires comme étapes fondamentales dans la pratique du leadership collectif. Grâce à l'écoute active, l'organisation a pu obtenir les informations nécessaires sur les solutions et les méthodes appropriées pour répondre à certaines situations vécues par les jeunes ayant une orientation sexuelle, une identité de genre, une expression de genre et des caractéristiques sexuelles (OSIEGC) Le fait de réunir fréquemment les communautés et de les encourager à s'exprimer témoigne également de l'importance qu'elles accordent à la responsabilité sociale. Elles prennent toujours le temps de discuter et de rechercher des pistes d'amélioration.

Au Vietnam, un groupe LGBTIQ+ a collectivement convenu de fonctionner de manière à ce que toutes les personnes soient au même niveau en matière de prise de décision. En les divisant en comités, l'organisation a veillé à ce que les opérations soient menées en fonction des compétences des personnes impliquées. Des mécanismes de responsabilité sociale, tels que des mécanismes de feedback, ont également été mis en place pour les aider à améliorer leurs méthodes de travail. Par ailleurs, l'organisation considère également une assemblée générale (une convention de tous ses membres) comme son organe décisionnel suprême, laissant aux organisations membres la liberté de proposer, d'approuver ou de refuser toute initiative interne.

## **QUESTIONS DE DISCUSSION:**

- 1. Quelles similitudes et différences peut-on observer entre les approches nigériane et vietnamienne du leadership collectif ?
- 2. Comment les mécanismes de feedback et de responsabilisation renforcent-ils la confiance au sein des organisations ?
- 3. Quels risques, le cas échéant, découlent de l'aplanissement des hiérarchies dans les structures de prise de décision ?

#### CADRE DE LEADERSHIP PARTAGEANT LE POUVOIR

## Théorie du leadership distribué

Elle remet en question l'idée selon laquelle le leadership devrait résider chez un seul individu au sommet d'une hiérarchie. Au lieu de cela, elle considère le leadership comme un processus collectif qui est partagé entre les rôles, les relations et les équipes. Le leadership s'exerce lorsque les personnes apportent leurs compétences, leurs connaissances et leurs décisions en fonction du contexte et de leur expertise et non uniquement de leurs titres officiels. Cette approche encourage la collaboration, l'adaptabilité et la responsabilité partagée, permettant à un plus grand nombre de personnes de participer à la direction de l'organisation. Elle réduit également le risque d'épuisement professionnel ou d'accaparement du pouvoir en veillant à ce que les tâches de leadership ne soient pas concentrées sur une ou deux personnes seulement. Dans les mouvements collectifs et communautaires, le leadership distribué crée de l'espace pour davantage de voix et permet au leadership d'émerger de l'expérience vécue autant que de la formation formelle.

## Théorie du leadership féministe

Cette théorie place le leadership au centre des valeurs d'équité, de bienveillance, d'inclusion et de transformation. Elle critique les modèles de leadership traditionnels, hiérarchiques et souvent patriarcaux qui favorisent la domination, l'individualisme ou la compétition. À l'inverse, le leadership féministe est profondément relationnel, axé sur le partage du pouvoir, l'intelligence émotionnelle et la pratique réflexive. Il reconnaît les formes croisées d'oppression et souligne la nécessité de donner la parole aux personnes marginalisées, en particulier aux femmes, aux personnes queer, aux personnes transgenres et aux personnes issues de communautés historiquement exclues. Il valorise la responsabilisation, non seulement envers les tâches, mais envers les personnes et le bien-être de la communauté. En pratique, le leadership féministe peut impliquer la rotation des rôles, le partage des décisions, le retour d'information basé sur la bienveillance et des systèmes inclusifs qui privilégient non seulement ce que nous faisons, mais aussi la manière dont nous le faisons.

## Leadership arc-en-ciel

Il s'agit d'un concept en évolution enraciné dans les expériences et la sagesse des mouvements LGBTIQA+. Il repose sur l'idée que le leadership devrait refléter les réalités diverses, intersectionnelles et non linéaires des vies et de l'organisation queer. Le leadership arc-en-ciel valorise la fluidité, la vision partagée, la bienveillance communautaire et la multiplicité, rejetant les structures rigides qui marginalisent les personnes en fonction de leur genre, de leur orientation sexuelle, de leur classe sociale, de leur âge ou de leurs capacités. Ce modèle de leadership émerge souvent dans les espaces de résistance où la survie, la solidarité et la joie collective sont des formes de résilience. Le leadership arc-en-ciel est non seulement inclusif, mais adaptatif et créatif, façonné par l'expérience vécue, le soutien mutuel et une confiance profonde. Il allie souvent la vulnérabilité personnelle à la clarté politique et encourage tout le monde, pas seulement quelques personnes, à prendre des initiatives, à assumer des responsabilités et à diriger à partir de là où elles se trouvent.

## LES QUATRE VISAGES DU POUVOIR

#### LE POUVOIR FORMEL

le pouvoir formel provient des rôles ou titres officiels au sein d'une organisation, tels que directeur(-trice) général(e), responsable de programme ou président(e) du conseil d'administration.

Ces rôles incluent généralement l'autorité pour prendre des décisions, approuver des budgets et représenter publiquement l'organisation. Parce que le pouvoir formel est lié à la hiérarchie, il est généralement visible, clairement défini et documenté dans les organigrammes ou les politiques de l'organisation.

#### LE POUVOIR INFORMEL

le pouvoir informel n'est pas lié à un titre, mais provient de l'influence personnelle, de l'expérience vécue ou de connaissances spécifiques. Une personne dotée d'un fort pouvoir informel peut bénéficier d'une grande confiance de la part de ses pairs, posséder une intelligence émotionnelle élevée ou être perçue comme un pilier moral au sein du groupe. Même sans rôle formel, ses opinions façonnent souvent les décisions et les dynamiques de manière significative.

#### LE POUVOIR RELATIONNEL

le pouvoir relationnel découle du réseau d'une personne et des relations qu'elle peut nouer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Une personne dotée d'un pouvoir relationnel peut ne pas occuper de poste de direction, mais elle peut mettre le groupe en relation avec des alliés, des bailleurs de fonds ou des décisionnaires. Cette forme de pouvoir est cruciale dans les milieux activistes, où la confiance et les relations ouvrent souvent plus de portes que le statut formel.

## LE POUVOIR BASÉ SUR LES RESSOURCES

le pouvoir basé sur les ressources fait référence à l'accès ou au contrôle d'actifs tangibles tels qu'un financement, des équipements, des bureaux ou des moyens de transport. Les individus ou les équipes qui gèrent ces ressources peuvent influencer indirectement les priorités et la participation en contrôlant ce qui est disponible et à qui. Lorsqu'il n'est pas partagé de manière transparente, ce pouvoir peut créer des dynamiques inégales et un contrôle d'accès tacite au sein de l'organisation.

#### **B2: RENFORCER LE LEADERSHIP COLLECTIF**

## Cartographie du pouvoir

La cartographie du pouvoir est un outil de réflexion, d'apprentissage et de croissance organisationnelle. Cette activité nous aidera à prendre conscience des dynamiques de pouvoir. Nous explorerons qui détient quels types de pouvoir dans notre organisation ou collectif, en nous concentrant principalement sur ses quatre visages : formel, informel, relationnel et basé sur les ressources. En visualisant ces dynamiques, nous pourrons commencer à identifier les déséquilibres et à élaborer des stratégies pour partager le leadership de manière plus équitable.

Vous pouvez choisir de cartographier votre organisation réelle ou d'en créer une fictive. Utilisez des boîtes ou des symboles pour représenter les personnes ou les rôles, et indiquez le type de pouvoir qu'elles détiennent. L'objectif est de rendre le pouvoir invisible plus visible et d'imaginer à quoi pourrait ressembler un leadership plus juste et mieux distribué.

Type de pouvoir	Signification	Questions-guides
Formel	Attribué par des rôles ou des titres	Qui prend les décisions officielles ? Qui approuve les projets ou les financements ?
Informel	Influence sans titre formel	Qui façonne la culture ? Qui est respecté, quel que soit son poste ?
Relationnel	Basé sur les relations ou la confiance	Vers qui les gens se tournent- ils en cas de conflit ou de confusion ? Qui assure la liaison entre les équipes ?
Basé sur les ressources	Accès au financement, à la connaissance, aux plateformes, etc.	Qui contrôle ou arbitre l'accès à la formation, aux donateurs, aux réseaux ?

## Sécurité psychologique avant tout

Avant de commencer la cartographie :

#### 1. Vérification de sécurité

Questions:

- Dans quelle mesure vous sentez-vous en sécurité en participant à cet exercice en ce moment ?
- Qu'est-ce qui vous aiderait à vous sentir plus ancré(e) ou soutenu(e) ?

Remarque : Idéalement, une personne de confiance – ou un(e) animateur(trice) externe – devrait encadrer cet échange.

#### 2. Établir des limites et accords

Présenter les principes suivants :

- · pas de reproches ni de jugements
- veuillez représenter les rôles ou les fonctions, et non les individus
- vous avez le droit de passer votre tour ou de garder le silence
- partez du principe que les intentions sont positives, mais autorisez la responsabilisation.
- Un espace sera prévu ensuite pour exprimer tout malaise éventuel.

Pouvoir formel	Pouvoir informel
Pouvoir relationnel	Pouvoir basé sur les ressources

#### **B2: RENFORCER LE LEADERSHIP COLLECTIF**

#### Co-création des pratiques de leadership

Dans de nombreuses organisations, quelques personnes portent la plupart des responsabilités tandis que d'autres ne savent pas comment contribuer. Cette activité nous aidera à voir qui détient actuellement le pouvoir de leadership et à élaborer un plan plus juste et clair pour le partager. Nous allons co-créer un plan de responsabilité partagée permettant de repartir les tâches, les décisions et la responsabilisation au sein de votre équipe ou collectif.

#### • Instructions:

Former un petit groupe de travail de 3 à 5 personnes. Vous pouvez utiliser ce plan pour votre organisation réelle ou un exemple fictif pour la pratique.

#### Étape 1 : dessinez votre structure de leadership actuelle sur un tableau de conférence.

- Commencez par les rôles formels (p. ex. directeur[-trice] exécutif[-ve], directeur[-trice] financier[-ère], coordinateur[-trice] des bénévoles).
- Ajoutez les leaders informels (p. ex. : personnes vers qui les autres se tournent pour obtenir de l'aide, personnes influençant les décisions, mentors)

## Étape 2 : une fois la carte dessinée, discutez des points suivants :

- 1. Qui prend les décisions clés?
- 2. Qui est souvent responsable, même sans rôle clairement défini?
- 3. Qui soutient l'équipe émotionnellement ou en pratique, mais n'est pas reconnu?

#### Étape 3 : identifiez les lacunes et les défis

Utilisez des notes autocollantes ou de petites cartes pour lister les éléments qui ne fonctionnent pas bien. Placez les notes autocollantes près des parties de votre carte auxquelles elles se rapportent.

Posez-vous les questions suivantes :

1.Certaines personnes en font-elles trop?	2. D'autres sont-elles exclues du processus de prise de décision ?
3. Les rôles de chacun sont-ils clairement définis ?	4. Les rôles sont-ils basés sur l'équité et l'inclusion ?

#### Étape 4 : co-créez le plan de responsabilité partagée

Utilisez le tableau RACI pour identifier les responsabilités de chacun pour les tâches clés de votre organisation. Une fois le tableau complété, n'hésitez pas à l'utiliser pour affiner votre organigramme existant.

Choisissez 3 à 5 tâches que votre groupe effectue régulièrement (p. ex. : collecte de fonds, intégration, réseaux sociaux, gestion des conflits, planification de la sécurité). Attribuez ensuite les rôles en utilisant le tableau RACI:

R = Responsable : qui exécutera la tâche ?	A = Autorité : qui s'assure que la tâche a été
	exécutée ?
C = Consulté(e) : qui a besoin de donner son avis ?	I = Informé(e) : qui doit être tenu au courant ?

#### **B2: RENFORCER LE LEADERSHIP COLLECTIF**

## Plan de responsabilité partagée – feuille de travail RACI

Tâche/activité	Responsable (R)	Autorité (A)	Consulté(e) C)	Informé(e) (I)
Exemple : Planification budgétaire	Chargé(e) de programme	Responsable des finances	Directeur(-trice)	Équipe

## Étape 5 : menez une réflexion collective

- 1. Qu'est-ce qui vous a surpris dans la manière dont les rôles sont actuellement distribués ?
- 2. Quels rôles sont manquants ou surchargés?
- 3. Qu'est-ce qui pourrait contribuer à faciliter le partage des responsabilités ? (p. ex. rotation des rôles, formation, listes de contrôle)
- 4. Quel changement pouvez-vous mettre en œuvre immédiatement dans votre organisation ?

#### **LE SAVIEZ-VOUS?**

La plupart des conflits d'équipe proviennent de rôles peu clairs, et non de mauvaises intentions. Utiliser le tableau RACI peut contribuer à prévenir les tensions et l'épuisement professionnel en clarifiant les responsabilités de chacun et les processus décisionnels.

## Points clés de la session

Compréhension : qu'ai-je appris sur la manière dont le pouvoir est détenu et partagé
dans mon organisation ?
Ressenti : comment est-ce que je me sens vis-à-vis des dynamiques de leadership dont
je fais actuellement partie ?

Action : quelle action concrète puis-je entreprendre pour promouvoir le partage des responsabilités au sein de mon équipe ?

#### Introduction

Le leadership ne consiste pas seulement à savoir qui détient le pouvoir aujourd'hui, mais à comprendre comment ce pouvoir est partagé, développé et transmis. Dans les espaces activistes, communautaires et de terrain, la durabilité ne vient pas d'un(e) leader charismatique unique, mais d'une vision collective, d'une responsabilité partagée et d'une planification intentionnelle. Cependant, de nombreux mouvements et organisations sont confrontés à un épuisement de leurs leaders, des transitions fragiles, ou une concentration excessive du pouvoir entre quelques mains.

Cette session se concentre sur l'intégration de pratiques de leadership inclusives et collectives dans la culture et la structure à long terme d'une organisation. Nous explorerons des stratégies pratiques telles que la planification de la relève, le mentorat et les mécanismes de responsabilisation qui garantissent la continuité du leadership sans perdre de vue des valeurs comme l'équité, la participation et la bienveillance. Nous réfléchirons également profondément à l'héritage de leadership que nous souhaitons laisser, non seulement en termes d'individus, mais aussi de systèmes

#### But de la session

Fournir aux participants des outils pour maintenir un leadership inclusif et participatif à travers les générations.

## Objectifs de la session

- Réfléchir à leur héritage et à leurs valeurs en matière de leadership.
- Identifier des outils stratégiques de continuité tels que la planification de la relève et le mentorat.
- Concevoir des systèmes de responsabilisation inclusifs pour soutenir la durabilité.

## Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- d'évaluer la préparation de leur organisation à gérer une transition de leadership;
- d'élaborer une stratégie de relève ou de mentorat de base ;
- de développer des systèmes de responsabilisation renforçant les valeurs de leadership équitable.

DURÉE 120 minutes

## **MATÉRIEL REQUIS**

Modèles de planification de la relève, feuille de travail sur le cadre de mentorat, liste de contrôle de la durabilité du leadership, tableaux de conférence pour la présentation d'équipe MÉTHODES D'ANIMATION

Conception et

cartographie en groupe,
jeu de rôle

## Comment les organisations de base au Cameroun et au Nigéria ont assuré la continuité de leurs activités de l'intérieur

Au Cameroun, l'association ESPOIR (également connue sous le nom de Health Care Cameroon), une organisation communautaire, a dû faire face à un défi de leadership urgent lorsque plusieurs membres de son équipe dirigeante ont subi un épuisement professionnel soudain. Des années de direction dans des conditions de forte pression, avec un soutien limité et des demandes administratives croissantes, avaient eu raison d'eux. En l'absence de plan de relève clair, l'organisation risquait de perdre sa mémoire institutionnelle, la dynamique de ses projets et la confiance de la communauté.

Conscient du risque, l'organisation a fait une pause pour réfléchir à la manière dont le leadership pouvait être maintenu, et pas seulement remplacé. Ils ont lancé un parcours de mentorat de deux ans co-conçu, visant à renforcer la capacité interne et à préparer une nouvelle génération de leaders de l'intérieur. Le modèle était simple, mais stratégique : chaque cadre supérieur était jumelé à un membre junior de l'équipe, non seulement pour la formation, mais aussi pour un accompagnement personnalisé, la prise de décision conjointe et la réflexion. Ces binômes partageaient les responsabilités en matière de supervision de projets, de représentation externe et de planification interne. Cela a permis aux membres juniors de développer des compétences en temps réel, tout en apportant des perspectives nouvelles aux espaces de leadership.

Au fil du temps, ce modèle de mentorat a contribué à décentraliser le leadership, à redistribuer le pouvoir et à normaliser la prise de décision collaborative. Les membres juniors ont gagné en confiance, les leaders seniors se sont sentis soutenus, et l'organisation a commencé à percevoir le leadership comme une pratique partagée et évolutive, plutôt qu'une position fixe. À mesure que l'élan grandissait, l'association ESPOIR a formalisé cet apprentissage en élaborant une politique de transition du leadership et en intégrant le mentorat dans sa stratégie de ressources humaines. Aujourd'hui, l'organisation est reconnue non seulement pour son travail de première ligne, mais pour avoir cultivé une culture de leadership résiliente fondée sur l'équité, la continuité et la bienveillance.

#### LE SAVIEZ-VOUS?

L'observation professionnelle est un excellent moyen d'acquérir des compétences et des astuces précieuses auprès de personnes plus expérimentées

Au Nigeria, une organisation LGBTIQA+ dirigée par des jeunes a analysé son environnement et a constaté qu'elle disposait de ressources limitées et connaissait un fort taux de rotation du personnel. Face à cette situation, l'organisation s'est ouverte aux bénévoles et aux stagiaires et a mis en place un programme de renforcement des capacités axé sur des aspects clés tels que la programmation, les finances, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA). Les membres juniors de l'équipe ont bénéficié d'un mentorat de membres seniors afin de les familiariser avec diverses tâches et responsabilités de coordination et de gestion, jouant ainsi un rôle de second niveau auprès de ces derniers. En combinant une telle pratique avec des méthodes participatives de développement des programmes et des initiatives, l'organisation a constaté une augmentation des ressources humaines. Cela l'a incitée à institutionnaliser les pratiques de transition du leadership, de construction d'une mémoire institutionnelle et de mentorat afin de maintenir l'excellente qualité des services fournis aux communautés et aux parties prenantes.

#### **OUESTIONS DE DISCUSSION:**

- 1. Comment l'accompagnement professionnel et le mentorat par binôme peuvent-ils favoriser la continuité du leadership ?
- 2. Quelles politiques ou structures contribuent à intégrer la transition du leadership dans la culture d'une organisation ?
- 3. Comment les contraintes de ressources peuvent-elles façonner des approches créatives de la planification de la relève ?

## Piliers fondamentaux d'un leadership durable dans les organisations LGBTIQA+

Pour bâtir un leadership inclusif, responsable et durable au sein des organisations LGBTIQA+, notamment en Asie et en Afrique, il est essentiel de s'appuyer à la fois sur des cadres théoriques et des stratégies appliquées. Voici quatre concepts clés qui soustendent un leadership durable et équitable : le leadership transformationnel, la planification de la relève, le mentorat intergénérationnel et le leadership durable. Ces concepts sont essentiels pour toute personne travaillant au sein d'une organisation de la société civile dirigée par des personnes LGBTIQA+.

## Leadership transformationnel

Le leadership transformationnel va au-delà de la gestion traditionnelle. C'est une approche fondée sur les valeurs qui cherche activement à remettre en question et à modifier les systèmes injustes. Plutôt que de s'adapter aux normes existantes, les leaders transformationnels repensent et reconstruisent les systèmes afin de placer l'équité, la dignité et le bien-être collectif au cœur de leurs préoccupations.

Le leadership transformationnel implique une action éthique, une réflexion critique et un engagement envers la justice sociale<sup>13</sup>. Concrètement, le leadership transformationnel invite les organisations à examiner comment le pouvoir s'exerce en interne et en externe. Pour les mouvements LGBTIQA+, cela signifie s'attaquer aux inégalités structurelles telles que la cisnormativité et les hiérarchies générationnelles, tout en favorisant une culture de bienveillance et d'appartenance. L'intégration du leadership transformationnel nécessite souvent des audits de politiques, une planification stratégique inclusive et un dialogue soutenu avec les communautés touchées par l'exclusion.

Le leadership transformationnel est particulièrement pertinent pour les organisations LGBTIQ+ évoluant dans des contextes répressifs, où les systèmes juridiques, les normes culturelles et les structures de financement renforcent souvent l'exclusion. Comme le souligne le rapport d'évaluation rapide et de cartographie publié par ILGA Asia, les organisations d'Asie et d'Afrique appliquent de plus en plus le leadership transformationnel en intégrant l'équité dans leurs pratiques internes, notamment par la prise de décision participative, le mentorat de leaders sous-représentés et les structures de partage des risques.

Par exemple, plusieurs organisations sont passées de modèles hiérarchiques à des approches collaboratives impliquant le personnel et les membres de la communauté dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies. D'autres ont restructuré leur direction afin de garantir la présence de jeunes leaders transgenres, non binaires et en situation de handicap à des postes de gouvernance. Ces changements ne sont pas de simples symboles ; ils constituent des actes radicaux de réinvention du pouvoir et de la sécurité dans des environnements hostiles. Dans ce contexte, le leadership transformationnel devient un outil de survie essentiel, remettant en question non seulement les systèmes d'oppression externes, mais aussi les cultures internes de contrôle d'accès, d'épuisement professionnel et de hiérarchie.

## Piliers fondamentaux d'un leadership durable dans les organisations LGBTIQA+

#### Planification de la relève

La planification de la relève est un processus structuré et proactif de préparation aux transitions de leadership. Elle garantit que lorsqu'un leader clé quitte ses fonctions ou passe à autre chose, l'organisation ne se retrouve pas en crise. Une relève inclusive exige des organisations qu'elles remettent en question l'homogénéité de leurs filières de leadership et qu'elles créent des parcours accessibles aux leaders émergents de tous horizons. 14

Un plan de relève efficace n'est pas qu'un simple document ; c'est un processus qui commence bien avant la transition. Il implique d'identifier les futurs leaders au plus tôt, de leur offrir des opportunités de développement et de clarifier les valeurs et les attentes. Les organisations LGBTIQA+, en particulier celles opérant dans des contextes fragiles ou sous-financés, doivent considérer comment les changements de leadership peuvent perturber la confiance de la communauté ou la mémoire institutionnelle. Constituer des équipes de direction plutôt que de s'appuyer sur une seule figure charismatique peut également favoriser la résilience.

## Mentorat intergénérationnel

Dans les contextes où les aînés détiennent le savoir institutionnel et où les jeunes leaders aspirent à apporter de nouvelles perspectives, le mentorat intergénérationnel devient un pont essentiel. Il ne s'agit pas simplement pour les leaders plus âgés d'enseigner aux plus jeunes, c'est une relation d'apprentissage réciproque et mutuelle. Elle permet le transfert d'expérience et de valeurs tout en intégrant les pratiques émergentes et l'évolution des dynamiques culturelles. Un mentorat efficace résiste aux modèles hiérarchiques. Au lieu de cela, il reconnaît que les leaders plus âgés et plus jeunes apportent une sagesse unique. Le mentorat intergénérationnel renforce la résilience, améliore la confiance en leadership et aide à garantir que les valeurs et les pratiques se poursuivent au-delà d'une seule génération.

Au sein de la communauté LGBTIQA+, où l'épuisement des leaders est courant et l'effacement historique est un risque, le mentorat soutient la guérison et la continuité. Il crée également un espace pour des conversations profondes sur le pouvoir, la responsabilité et l'héritage, qui permettent aux organisations d'évoluer.

## Piliers fondamentaux d'un leadership durable dans les organisations LGBTIQA+

#### Leadership durable

La durabilité en leadership ne consiste pas à rester au pouvoir indéfiniment, mais à s'assurer que le leadership puisse être régénéré, soutenu et partagé. Un leadership durable est un leadership qui compte, perdure et se diffuse. Il implique le renforcement des capacités à tous les niveaux de l'organisation, le développement de systèmes qui tiennent le leadership responsable de valeurs collectives, la résistance à la dépendance envers un individu unique. 15

Le leadership durable priorise la réflexion à long terme et évite le court-termisme ou le leadership basé sur la crise. Il nécessite l'intégration des valeurs dans les systèmes tels que les évaluations de performance, les processus d'engagement communautaire et les mécanismes internes de responsabilisation, afin que même lorsque les personnes changent, la vision fondamentale perdure. Pour les organisations LGBTIQA+, cela peut également signifier développer un soutien au leadership informé des traumatismes, offrir un développement professionnel continu et impliquer les membres de la communauté dans l'élaboration des normes de leadership.

Dans notre étude, de nombreuses organisations LGBTIQ+ en Asie et en Afrique ont reconnu qu'un leadership durable repose sur la bienveillance collective, le mentorat et la réduction de l'épuisement professionnel et pas seulement sur la planification de la relève. Face à la rareté des ressources et à la répression politique, plusieurs groupes ont intégré le développement durable en promouvant des modèles de leadership partagé, en donnant la priorité à la croissance professionnelle du personnel plus jeune et marginalisé et en intégrant des pratiques de bien-être dans leur culture organisationnelle. Ces stratégies garantissent non seulement le maintien, mais aussi le renouvellement du leadership de manière intentionnelle et équitable.

## Arbre du leadership organisationnel

Devoir individuel/de groupe

· Racines: valeurs fondamentales

Tronc : modèle de leadership actuel

Branches : Futur(e)s leaders/équipes

· Feuilles : pratiques de mentorat

Fruits: impact à long terme

С

Questions de discussion en groupe Quelle partie de l'arbre a besoin d'être nourrie ?

## Cadre de planification de la relève

Devoir individuel/de groupe Identifiez les postes clés à risque

Poste clé à risque (p. ex. : responsable de programme)	Facteur de risque (p. ex. : épuisement professionnel, immigration, congé)	Urgence (p. ex. : (élevée/moyenne/fa ible)	Action

Quelles valeurs,	compétences	ou expériences	un(e) suc	ccesseur(e)	devrait-il/elle
posséder ?					

Valeurs:

Compétences :

Autre:

## **Calendrier de transition**

Phase	Action	Délai	Personne responsable
Préparation			
Formation			
Passation			

#### Relais du leadership

Les participants sont répartis en plusieurs groupes et chargés de réaliser un projet en occupant des postes de direction qui leur sont attribués. À mi-parcours, certains doivent transmettre leurs postes à une autre équipe sans communication verbale.

Étape 1 : formation des groupes : répartir les participants en petites équipes de 4 à 6 personnes.

Étape 2 : choisir un scénario de projet parmi ceux proposés ci-dessous.

#### Étape 3 : attribution des postes

Chaque personne peut occuper un des postes suivants : président(e), chef(fe) de projet, coordonnateur(-trice) financier(-ère), responsable des communications, responsable du soutien aux opérations, chargé(e) de projet

Les postes peuvent être écrits sur des cartes et distribués aléatoirement.

#### Étape 4 : première manche

L'équipe commence à travailler sur le scénario choisi et élabore une ébauche de plan d'activité. Ils peuvent réfléchir ensemble, écrire sur des tableaux de conférence ou établir des échéanciers. Chaque membre doit avoir une responsabilité dans le projet. Au bout de 8 minutes, interrompez l'activité.

Dans cette première manche, tous les membres de l'équipe sont autorisés à parler, collaborer et écrire librement.

#### Étape 5 : deuxième manche

Échangez la moitié des membres de l'équipe avec une autre équipe.

Par exemple : si chaque équipe est composée de 6 membres, 3 devront quitter le groupe et rejoindre une autre équipe.

Les membres restants de la première équipe ne peuvent communiquer que par des moyens non verbaux pour transmettre leurs postes vacants aux nouveaux arrivants. Les nouveaux membres doivent essayer d'interpréter ce sur quoi l'équipe précédente travaillait et de compléter ou d'améliorer le plan du projet, en s'appuyant sur les indices ou documents transmis. Les anciens membres ne peuvent pas parler, tandis que les nouveaux peuvent communiquer entre eux, mais ne peuvent pas consulter les anciens membres. Au bout de 8 minutes, interrompez l'activité.

#### Étape 6 : réflexion de groupe

- Qu'est-ce qui a été perdu lors de la transition ?
- Quels systèmes ou processus auraient pu contribuer à assurer la continuité ?
- Comment le pouvoir, la clarté ou l'énergie ont-ils évolué après la transition ?

#### Six scénarios

#### Scénario 1 : planification de la campagne des Fiertés

Votre équipe doit élaborer un plan sur 3 mois pour organiser un événement des Fiertés dans votre ville. Ce plan comprend la logistique, la planification de la sécurité, les permis, la coordination des bénévoles, la collecte de fonds et la sensibilisation des groupes LGBTIQA+ marginalisés. Incluez dans votre plan :

- · le calendrier des actions clés
- l'attribution des postes
- · les partenariats communautaires
- les stratégies d'atténuation des risques.

#### Scénario 2 : transition de direction et restructuration du personnel

Votre directeur(-trice) exécutif(-ve) a démissionné de façon inattendue. Votre équipe doit créer une structure de direction intérimaire inclusive et garantissant la stabilité de l'organisation. Élaborez :

- des postes de direction temporaires
- une stratégie de communication pour le personnel et les partenaires.
- Plan d'engagement du personnel

#### Scénario 3 : mobilisation pour une réponse d'urgence

Une organisation partenaire est menacée par des lois hostiles. Vous devez élaborer un plan de réponse pour la soutenir. Ce plan comprend la sécurité, la stratégie médiatique, l'aide juridique et les ressources en santé mentale. Maintenant,

- définissez les étapes urgentes et les responsabilités
- identifiez les alliés/ressources externes
- créez une chaîne de communication simple.

#### Scénario 4 : lancement du programme de bourses de leadership pour les jeunes

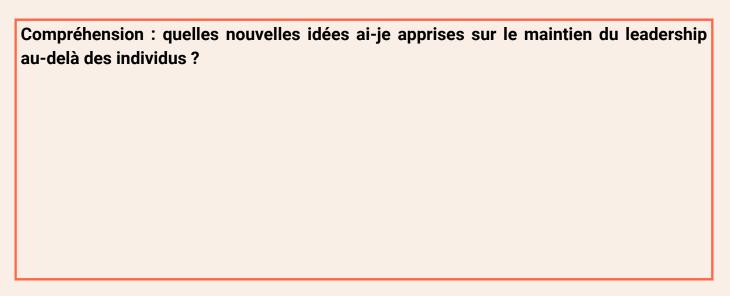
Votre organisation souhaite lancer un programme de bourses de leadership pour les jeunes de 6 mois destiné aux activistes LGBTIQA+ en situation de handicap. Planifiez la première phase du programme, notamment :

- les objectifs du programme
- le processus de candidature et de sélection
- la structure de mentorat
- les considérations d'accessibilité

## Scénario 5 : rédaction d'une proposition de donateur

Votre équipe doit préparer rapidement une note conceptuelle pour un nouveau donateur qui soutient le travail féministe intersectionnel. La date limite approche. Incluez :

- le titre du projet et une brève justification
- · les objectifs principaux et les résultats attendus
- les rôles au sein de l'équipe de rédaction.



Ressenti : comment je me sens à l'idée de lâcher prise, transmettre ou partager le leadership dans mon propre contexte ?

Action : quelle mesure vais-je prendre pour soutenir la continuité du leadership dans mon organisation ou mon groupe ?

CETTE PAGE EST INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE VIDE

#### Introduction

Les organisations sont bien plus que de simples structures formelles composées de postes, de titres et de règles. Ce sont des systèmes sociaux dynamiques façonnés par les relations, les cultures et des forces invisibles. L'une des forces les plus significatives, souvent négligée, est le pouvoir. Le pouvoir influence la manière dont les décisions sont prises, quelles voix sont entendues et qui a accès aux opportunités et aux ressources. Comprendre comment le pouvoir fonctionne en interne est essentiel développer un leadership inclusif, favoriser la confiance et soutenir des changements organisationnels significatifs. Dans de nombreuses équipes, le pouvoir n'est pas toujours lié à des postes officiels, mais peut émerger de l'influence, de l'expérience, de l'accès à l'information ou des relations. Au cours de cette session, nous examinerons les différentes formes de pouvoir au sein de nos organisations. Par la réflexion et des activités de groupe, nous explorerons comment le pouvoir circule, qui le détient et comment il peut être partagé plus équitablement. Nous examinerons les dynamiques qui influencent la prise de décision, la prise de parole et la participation au sein de nos organisations.

#### But de la session

Développer les compétences nécessaires pour reconnaître et gérer les dynamiques de pouvoir internes afin de promouvoir la confiance et la collaboration.

# Objectifs de la session

- Comprendre les différentes formes et sources de pouvoir
- Reconnaître comment les dynamiques de pouvoir influencent la communication, la confiance et la participation dans les équipes.
- Promouvoir l'équité interne en identifiant et en corrigeant les déséquilibres de pouvoir au sein de l'organisation.

# Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- de cartographier les dynamiques de pouvoir au sein de leurs équipes et de leur organisation;
- 2. d'identifier les formes de pouvoir visibles, cachées et invisibles ;
- 3. d'explorer les outils et les pratiques pour favoriser la transparence et la prise de décision partagée.

DURÉE 120 minutes MATÉRIEL REQUIS

Notes autocollantes, stylos,
fiche de cartographie des
dynamiques de pouvoir

MÉTHODES D'ANIMATION
Cartographie et présentation,
discussion et partage

# Reprendre l'espace : l'action de Nazariya pour un leadership queer inclusif en Inde<sup>16</sup>

Nazariya, un collectif féministe queer basé à Delhi, œuvre depuis longtemps pour rendre les espaces queer en Inde plus inclusifs, notamment pour les personnes transgenres et non-binaires issues de castes marginalisées et des zones rurales. Au fil du temps, le collectif a constaté que les espaces du mouvement queer, notamment les plateformes publiques telles que les évènements des Fiertés, les réunions avec les donateurs et les forums nationaux, étaient souvent dominés par des hommes gays anglophones de castes supérieures, originaires des métropoles. Cela a créé un déséquilibre majeur. Les activistes dalits, transgenres, non anglophones des villes de niveaux 2 et 3 se sentaient exclus, ignorés et tokenisés.

Nazariya, avec des groupes féministes queer alliés, a commencé à soulever des questions cruciales sur la représentation et l'accès. Ils ont remis en cause les pratiques de tokenisme dans les panels, le contrôle d'accès aux postes de direction et l'absence de financement pour les collectifs communautaires non enregistrés, dont beaucoup étaient dirigés par des communautés transgenres et dalits. Les groupes accomplissaient un travail crucial « sur le terrain », mais manquaient de visibilité ou d'accès institutionnel aux espaces de décision.

# Reprendre l'espace : l'action de Nazariya pour un leadership queer inclusif en Inde<sup>16</sup>

En réponse, Nazariya a milité pour des changements structurels concrets. Le collectif a plaidé pour une justice linguistique dans les rassemblements queer, en veillant à ce que les discussions stratégiques soient tenues et traduites en hindi et dans d'autres langues régionales. Il a soutenu la mise en place de leadership décentralisé pour l'organisation des Fiertés, afin que le leadership ne soit pas uniquement concentré dans les centres urbains. Lors des rassemblements régionaux, il a exigé que les voix locales soient priorisées, et non ajoutées en dernier recours. Il a également mis en place des mécanismes de partage des ressources, aidant les collectifs queer informels sans enregistrement officiel (tel que la certification 80G/12A) à accéder à l'information, au financement et aux réseaux de solidarité.

Ces efforts ont porté leurs fruits. Une avancée majeure a été la restructuration des Rencontres féministes queer d'Asie du Sud, où l'animation a été délibérément alternée entre les différentes zones géographiques, identités de genre et langues. L'interprétation et la traduction ont été placées au cœur du processus et des formations sur l'accès aux donateurs et la rédaction de rapports ont été étendues aux groupes queer historiquement exclus.

Le travail de Nazariya démontre que l'équité dans les mouvements queer n'est pas automatique : elle doit être revendiquée, intégrée aux systèmes et constamment repensée pour placer les personnes les plus marginalisées au centre.

#### **QUESTIONS DE DISCUSSION:**

- 1. Comment les espaces activistes peuvent-ils être repensés pour éviter le tokenisme et placer les voix marginalisées au centre ?
- 2. De quelles manières la justice linguistique élargit-elle l'accès au leadership et à la prise de décision ?
- 3. Quelles mesures concrètes les organisations peuvent-elles adopter pour décentraliser le leadership à travers les régions ?

#### Pouvoir social

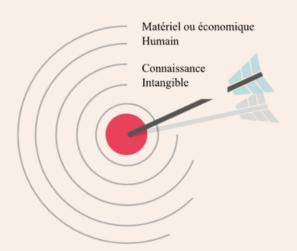
Il désigne la capacité à influencer ou à contrôler les personnes, les ressources, les décisions et les résultats dans la société. Il détermine comment les droits, les opportunités et les privilèges sont distribués et qui a le pouvoir de définir ce qui compte. Le pouvoir ne se limite pas à la domination ; il repose aussi sur les relations, les structures et les systèmes qui déterminent qui est entendu, valorisé et en mesure d'agir.

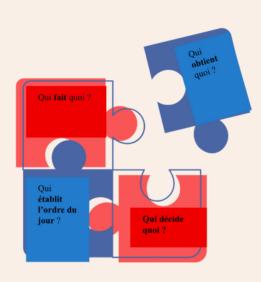
# D'où vient le pouvoir ?

Le pouvoir social découle de l'accès aux ressources et de leur contrôle. Certaines personnes ou certains groupes exercent plus d'influence parce qu'ils ont acquis un plus grand contrôle sur ces ressources, pour diverses raisons. Cependant, ces ressources ne se limitent pas aux ressources économiques. Dans le monde actuel, au moins quatre types différents de ressources contribuent à la formation du pouvoir social<sup>17</sup>

Les ressources matérielles ou économiques : les actifs et les liquidités sont des sources économiques clés du pouvoir. Les ressources économiques sont souvent perçues comme une base du pouvoir social, car elles permettent aux individus de satisfaire les besoins essentiels, d'influencer les décisions et d'obtenir un statut social.

Les ressources humaines : elles font référence au temps, aux compétences, au travail et aux réseaux des personnes. La capacité à mobiliser des individus pour une action collective ou à établir des alliances procure un pouvoir considérable, tant dans les mouvements sociaux que dans les organisations.





La connaissance : elle constitue une autre source cruciale de pouvoir. L'information, l'éducation, l'expertise et la capacité à produire et à contrôler les récits façonnent la perception de la réalité et la valeur accordée aux différents points de vue. Ceux qui détiennent le savoir contrôlent souvent la prise de décision et les normes sociales.

Les ressources immatérielles : cela inclut des éléments tels que le prestige social, l'influence culturelle, la réputation, le charisme et l'acceptation sociale. Ces formes de pouvoir immatérielles peuvent déterminer qui est écouté, en qui on a confiance ou à qui on accorde de la légitimité, même en l'absence de richesse matérielle.

Ces ressources interagissent pour créer des systèmes de pouvoir complexes. Le pouvoir ne se résume pas à un contrôle manifeste ; il opère aussi subtilement à travers des relations, des normes et des structures invisibles qui déterminent qui obtient quoi, qui décide quoi, qui fait quoi et qui définit l'agenda. Comprendre d'où vient le pouvoir est essentiel pour lutter contre les inégalités et construire des sociétés plus justes.

# À quoi ressemble le pouvoir?

Le pouvoir visible (direct) désigne les processus décisionnels formels et observables. Il s'agit des lois, des politiques, des règles, des structures et des autorités officielles qui déterminent « qui décide quoi ». C'est la forme de pouvoir que l'on peut clairement observer dans les parlements, les tribunaux, les institutions et les débats publics.

Le pouvoir caché (indirect) consiste à définir les agendas et à contrôler les questions qui sont débattues et celles qui sont laissées de côté. Il détermine qui a une place à la table, quelles voix sont exclues et quels intérêts dominent les décisions prises en coulisses. Le pouvoir caché s'exerce par le biais d'alliances, de lobbying, de contrôle d'accès et de réseaux informels qui influencent discrètement les résultats, sans contrôle public.

Le pouvoir invisible constitue le niveau le plus profond, qui façonne les croyances, les perceptions et le sens de ce qui est « normal » ou possible. Il influence la manière dont les individus se perçoivent eux-mêmes et perçoivent leurs droits, intériorisant souvent les inégalités ou les discriminations. Le pouvoir invisible opère à travers la culture, les normes sociales, l'éducation, la religion et les discours médiatiques qui définissent ce qui est valorisé ou stigmatisé dans la société. <sup>18</sup>

Parce que le pouvoir est interconnecté de multiples façons, les efforts pour créer le changement doivent également être concertés. Obtenir un changement de politique est important, mais il pourrait ne pas durer si les gens n'en sont pas informés, s'il n'est pas lié à leur quotidien ou si des forces cachées l'entravent. Souvent, les groupes tentent de sensibiliser, d'organiser les gens et de plaider pour des changements politiques séparément, au lieu de relier ces efforts ou de collaborer avec d'autres.

Le pouvoir ne se limite pas aux espaces officiels comme les réunions gouvernementales. Il se manifeste également lors de rassemblements locaux et d'événements publics, où différentes personnes peuvent avoir plus ou moins d'influence. C'est pourquoi il est important d'examiner où et comment le pouvoir fonctionne, afin d'optimiser l'efficacité des efforts de changement.<sup>19</sup>

#### Dynamique de pouvoir

Elle désigne la manière dont le pouvoir est attribué, exercé, perçu et négocié dans des contextes sociaux ou organisationnels précis. Elle englobe les relations et interactions entre individus, groupes ou entités, dans lesquels une partie détient ou exerce une influence ou une autorité sur les autres.

Un aspect essentiel de la dynamique du pouvoir organisationnel est la relation entre les approches de leadership et la manière dont le pouvoir est partagé. Les dirigeants conscients de cette dynamique et les gérant efficacement peuvent jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la performance individuelle et des résultats globaux de l'organisation. Si les processus décisionnels constituent un domaine clé où les dynamiques de pouvoir se manifestent, leur influence s'étend également à l'engagement, au moral et à l'efficacité des employés. Lorsque le pouvoir est réparti équitablement, il contribue à instaurer une culture d'entreprise bienveillante qui valorise la coopération et le respect mutuel. À l'inverse, des relations de pouvoir inégales engendrent souvent des tensions, des conflits et une dégradation du travail d'équipe et de la confiance.

La communication joue un rôle essentiel dans la gestion des dynamiques de pouvoir, servant de mécanisme d'influence et de négociation. En favorisant une communication ouverte et transparente, les organisations peuvent réduire le risque de malentendus et créer un environnement fondé sur l'inclusion et la confiance. De plus, la transparence ellemême devient un atout précieux, permettant aux individus et aux équipes de naviguer dans des structures et des relations organisationnelles complexes avec plus de clarté et de confiance.<sup>20</sup>

#### Ressentir la puissance et l'impuissance

#### **Processus**

- 1. Sur le côté gauche, dessinez une situation décrivant un moment où vous vous êtes senti(e) puissant(e); un moment où vous étiez confiant(e) ou capable de faire une différence.
- 2. Sur le côté droit, dessinez une situation décrivant un moment où vous vous êtes senti(e) impuissant(e) ; un moment où vous n'aviez ni contrôle, ni voix, ni influence.
- 3. Chaque participant partagera son expérience.

(Vous pouvez penser à différents contextes tels que : le travail, la vie sociale, les relations, etc.)

Partager ces expériences personnelles de puissance ou d'impuissance peut encourager les participants à utiliser des méthodologies valorisantes. À travers cet exercice, ils peuvent comprendre qu'il est plus utile de partager des compétences et des informations, afin de permettre aux communautés de résoudre leurs propres problèmes.

Dessinez une situation où vous vous sentez impuissant(e)

#### Cartographie des dynamiques de pouvoir

#### Exercice individuel

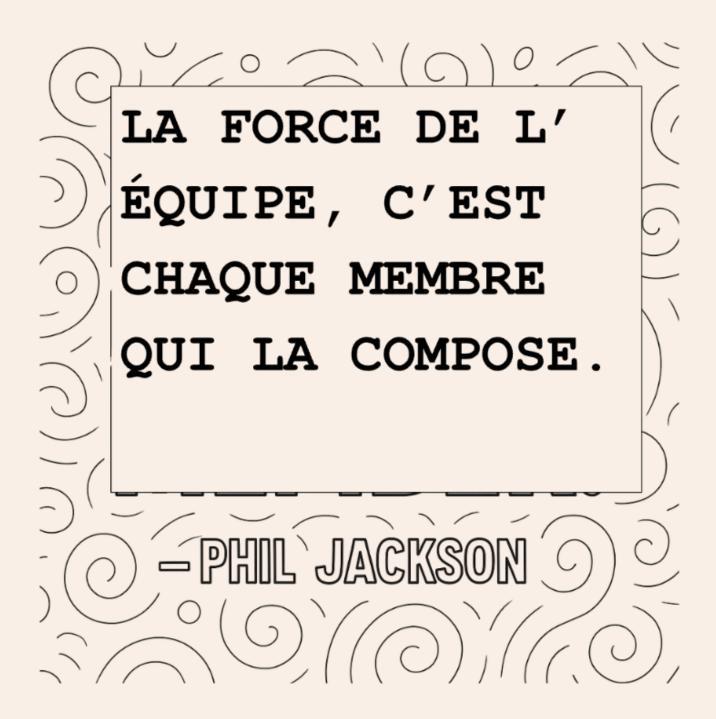
Pensez à votre équipe ou organisation. Identifiez les situations, les relations ou les processus où les dynamiques de pouvoir peuvent affecter la confiance, la communication ou la participation.

Complétez le contexte selon vos besoins et réfléchissez clairement aux sujets abordés.

Situation/ contexte	Qui détient le pouvoir ?	Qui manque de voix ou d'influence ?	Comment le pouvoir est-il utilisé (positivement ou négativement ) ?	Impact sur la culture de l'équipe/orga nisation	Qu'est-ce qui doit changer ? (action proposée)
p. ex. réunions d'équipe	Chef d'équipe	Personnel junior	Le chef d'équipe domine les discussions	Décourage le dialogue ouvert	Adopter un format de prise de parole par tour de table
Recrutement					
Collaboration					

#### **LE SAVIEZ-VOUS?**

Le format de prise de parole par tour de table est une méthode de discussion structurée où chaque personne du groupe a une opportunité égale de parler, à tour de rôle, généralement en faisant le tour du cercle ou de la table dans l'ordre.



#### Cartographie et analyse des parties prenantes

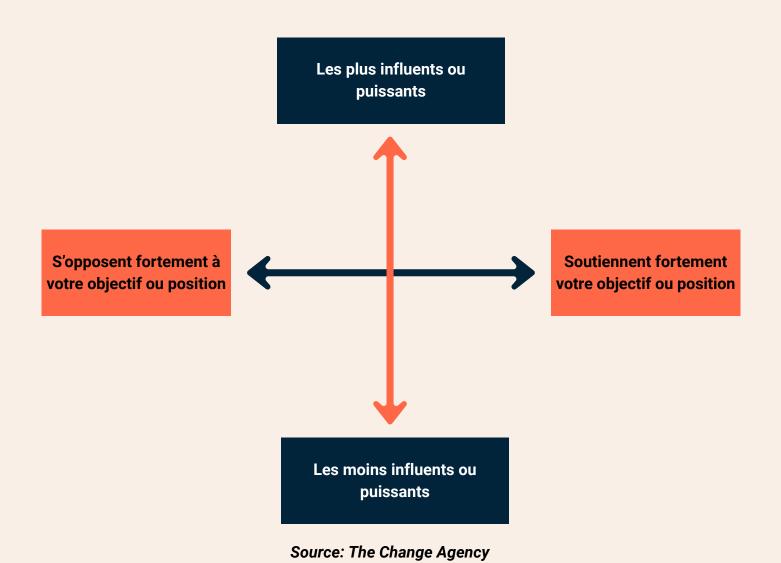
Dressez la liste des parties prenantes et indiquez leur position ou espace spécifique là où vous pensez qu'elles se situent. Cela permet aux participants d'identifier les soutiens, les opposants et les parties prenantes influentes.

#### Guide de l'animateur :

Marquez un point (....) à côté du nom de chaque partie prenante.

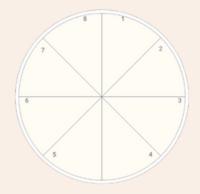
Le côté droit indique une augmentation du soutien, et le côté gauche une augmentation de l'opposition, simultanément dans une direction ascendante et descendante.

Pour plus de clarté, reportez-vous à l'image ci-dessous, extraite de « The change agency » 121



#### Cartographie et analyse du pouvoir

## **ROUE DE CARTOGRAPHIE ET** D'ANALYSE DU POUVOIR



#### Étiquette de la section

- 1. Accès à la prise de décision
- 2. Conditions de travail et de rémunération
- 3. Visibilité vs Voix
- 4. Conception et contrôle des projets
- 5. Accès linguistique
- 6. Privilèges de caste/classe
- 7. Sécurité en situation de conflit
- 8. Accès aux bailleurs de fonds

## **ROUE DE CARTOGRAPHIE ET** D'ANALYSE DU POUVOIR



#### (Example for reference)

#### **Explanation**

Participez-vous aussi à la prise de décisions clés ? Dans quelle mesure estimez-vous que le travail soit

rémunéré équitablement?

Avez-vous le sentiment d'être entendu(e)?

Concevez-vous des projets et fixez-vous les objectifs? Maîtrisez-vous la langue utilisée officiellement pour

les communications?

Pensez-vous que la classe ou la caste influence le

pouvoir?

Vous sentez-vous en sécurité lorsque vous vous

exprimez?

Êtes-vous la personne en contact avec les bailleurs de

fonds?

Instruction : pour chaque section, dessinez une marque (.) le long du rayon représentant le niveau de pouvoir ou d'équité que vous possédez actuellement.

- Marque plus proche du centre = faible pouvoir
- Marque plus proche du bord extérieur = pouvoir élevé

Reliez ensuite les marques autour de la roue pour former une figure – celle-ci offre une représentation visuelle de la répartition du pouvoir.

#### **QUESTIONS DE RÉFLEXION:**

- Quelles sections présentent les écarts les plus importants ou les niveaux de pouvoir les plus faibles?
- À quoi ressemblerait une roue plus équitable et inclusive ?
- Quelles mesures concrètes peuvent être prises pour redistribuer le pouvoir vers les bords ?

# Points clés de la session

Compréhension : quels votre organisation ?	signes de	déséquilibre	de pouvoir	observez-vous	au sein de
Decemble community		(	40 máni:44 0		
Ressenti : comment vou	s sentez-vo	ous tace à cet	te realité ?		
Action : gualles matities	ations	wiez vere		aug gááguilikus.	le neuveir o
Action : quelles petites a	actions pou	illez-vous en	n eprenare p	oui reequilibrer	ie pouvoir?

#### **MODULE B: APPLICATION**

# B3: FAVORISER LA COLLABORATION ET LA CONFIANCE

#### Introduction

La collaboration consiste à travailler ensemble tout en construisant des relations fondées sur la confiance, l'équité et le respect mutuel. Dans cette session, nous explorerons comment créer des collaborations éthiques, inclusives et efficaces au sein des équipes, entre organisations de la société civile (OSC), avec les communautés, ainsi qu'avec des acteurs externes tels que les bailleurs de fonds, le gouvernement et les médias. Une véritable collaboration exige plus que des objectifs communs ; elle requiert transparence, responsabilité et conscience des dynamiques de pouvoir. Nous réfléchirons aux facteurs qui rendent un partenariat équitable, à la manière d'identifier les déséquilibres et de gérer les risques courants tels que la pensée de groupe, le désengagement collectif ou le faux consensus. À travers des jeux de rôle et des outils pratiques, nous examinerons différents styles de collaboration et la façon dont ils se manifestent dans nos organisations. Nous explorerons également la collaboration avec les parties prenantes, notamment comment identifier les alliés, les opposants et les partenaires potentiels. À la fin de cette session, nous aurons acquis des compétences solides pour bâtir des partenariats non seulement efficaces, mais aussi fondés sur la justice, la bienveillance et la responsabilité partagée.

#### But de la session

Renforcer notre capacité à promouvoir une collaboration inclusive, équitable et fondée sur la confiance, tant au sein des équipes qu'entre les différentes parties prenantes.

#### Objectifs de la session

- Évaluer l'équité et l'efficacité d'un partenariat.
- Comprendre les risques courants liés à la collaboration et les moyens d'y remédier.

# Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- 1. d'analyser les risques associés à la collaboration et atténuer les défis susceptibles de survenir ;
- 2. d'élaborer une liste de vérification pour évaluer et renforcer les partenariats équitables.

DURÉE 90 à 120 minutes MATÉRIEL REQUIS

Tableau de conférence, marqueur,
puzzle labyrinthe

MÉTHODES D'ANIMATION Jeu de rôle, cartes mentales

# B3: FAVORISER LA COLLABORATION ET LA CONFIANCE

#### Du Kirghizistan à Taïwan : le pouvoir des alliances régionales et intermouvements

Pour les organisations asiatiques et africaines, collaborer avec différentes organisations constitue une étape fondamentale pour comprendre pleinement l'ampleur d'une situation et élaborer des solutions adaptées. Dans le cas d'une organisation LGBTIQ+ au Kirghizistan, celle-ci travaille avec diverses organisations basées en Asie centrale afin de comprendre la situation des personnes LGBTIQ+ dans la région. Leur solide coordination et leurs relations de travail avec ces organisations et communautés leur ont permis de développer des outils et des ressources que le réseau peut utiliser pour renforcer ses actions.

La situation est similaire pour une organisation basée à Taïwan : compte tenu du nombre limité de personnes s'identifiant comme intersexuées, elle a recherché des partenaires partageant la même cause et a collaboré avec eux pour bâtir un mouvement plus fort défendant et amplifiant les luttes des personnes intersexes. Ces deux exemples montrent à quel point la collaboration avec d'autres organisations est importante : elle leur permet de renforcer leurs campagnes, de consolider leurs programmes et même de partager leurs ressources et leurs opportunités de financement.

#### **QUESTIONS DE DISCUSSION:**

- 1. Comment les alliances régionales renforcent-elles le plaidoyer pour les petites communautés ou les communautés marginalisées ?
- 2. Quels sont les avantages et les risques liés au partage des ressources et des opportunités de financement entre mouvements ?
- 3. Comment les organisations peuvent-elles maintenir leurs collaborations au-delà des projets à court terme ?

# B3 : FAVORISER LA COLLABORATION ET LA CONFIANCE

#### Collaboration

C'est le processus par lequel deux personnes ou plus s'engagent collectivement, en combinant leurs efforts et leurs ressources, pour atteindre un objectif défini d'un commun accord ou un but commun. <sup>22</sup> Une collaboration efficace constitue la pierre angulaire des milieux de travail performants, car elle favorise non seulement l'innovation et améliore la productivité globale, mais elle renforce aussi un fort sentiment d'unité et de respect mutuel, contribuant ainsi au succès et à la pérennité d'une organisation. <sup>23</sup>

#### Les types de styles de collaboration

Les styles de collaboration suivants ne s'excluent pas mutuellement et peuvent être combinés en fonction de vos objectifs, de votre culture et de la nature de votre travail.

- 1.La collaboration axée sur la communication : ce style privilégie les discussions, les réunions et les mises à jour régulières afin de mettre l'accent sur une communication efficace entre les membres de l'équipe. Il repose sur le partage ouvert d'idées, d'opinions et d'informations.
- 2.La collaboration axée sur les tâches : ce style de collaboration est centré sur la réalisation de tâches spécifiques ou l'atteinte des objectifs du projet. Les membres de l'équipe travaillent sur des responsabilités clairement définies, apportant leur expertise dans un cadre structuré et axé sur les délais. Il est idéal pour les projets avec des livrables et des échéances définis, garantissant la responsabilisation et une exécution ciblée.
- 3. La collaboration axée sur le réseau : cette approche vise à cultiver et à exploiter les relations professionnelles, tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur. Elle implique d'établir des liens avec des personnes de différents services, équipes et même partenaires externes. L'objectif est de tirer parti d'une expertise diversifiée, de recueillir des points de vue variés et favoriser le partage des connaissances.
- 4. La collaboration axée sur la communauté : Ce style met l'accent sur la création d'un environnement d'équipe solidaire, fondé sur des valeurs partagées et un sentiment d'appartenance. Il favorise une forte culture organisationnelle où la collaboration repose sur le respect mutuel, le but commun et la connexion humaine. Cette approche renforce l'engagement des employés, le travail d'équipe et le bien-être global. Elle est particulièrement efficace dans les milieux de travail où la satisfaction et l'objectif collectif sont prioritaires.

**MODULE B: APPLICATION** 

B3: FAVORISER LA COLLABORATION ET LA CONFIANCE

#### Les avantages de la collaboration

La collaboration offre de nombreux avantages, tant dans le cadre de l'apprentissage que dans celui du travail. Elle aide à résoudre les problèmes plus efficacement et améliore les compétences en communication. Des études ont montré que travailler ensemble stimule non seulement les capacités de résolution de problèmes, mais permet aussi aux individus de développer des compétences sociales telles que l'empathie et la compréhension des différentes perspectives. Cela s'explique par le fait que la collaboration nous expose à de nouvelles idées et façons de penser.

Un autre avantage majeur réside dans la variété des idées provenant de différentes personnes et de différents services. Selon le psychologue Lev Vygotsky, nous avons souvent besoin des autres pour apprendre de nouvelles choses que nous ne pourrions pas apprendre seuls, ce qui démontre la valeur des conseils et du partage des connaissances. La collaboration entre les services au sein des organisations contribue à lever les obstacles et à apporter des perspectives nouvelles, favorisant ainsi des solutions plus créatives. Elle accroît également l'engagement, car les personnes se sentent liées à des objectifs communs et plus motivées lorsqu'elles savent que leurs contributions comptent. Ce sentiment d'équipe et de soutien mutuel améliore les résultats et rend le travail plus agréable.

Enfin, travailler ensemble favorise l'apprentissage et la mémoire. Des études ont montré que les élèves réussissent mieux lorsqu'ils sont évalués en groupe, et en entreprise, les nouveaux employés apprennent plus vite et retiennent davantage grâce au parrainage ou à la formation collaborative. En résumé, la collaboration permet aux individus et aux équipes d'accomplir bien plus qu'ils ne le pourraient seuls.

# B3: FAVORISER LA COLLABORATION ET LA CONFIANCE

## Les risques de la collaboration et comment relever les défis

Bien que la collaboration présente de nombreux avantages, elle comporte aussi des inconvénients potentiels. L'un des problèmes les plus courants est la paresse sociale, qui se manifeste par le fait que les gens fournissent moins d'efforts en groupe, en supposant que les autres prendront en charge le travail restant. Ce phénomène est particulièrement fréquent dans les grandes équipes, entraînant une diminution des performances individuelles. Pour éviter cela, il est important d'établir des responsabilités claires et d'attribuer des tâches spécifiques à chaque personne.

Un autre risque est la pensée de groupe, décrite par le psychologue Irving Janis. Elle survient lorsque certaines personnes dominent les discussions et que les autres se rallient à leurs idées pour maintenir la paix, même si elles ne sont pas d'accord.

Cela peut mener à de mauvaises décisions, car les points de vue alternatifs ne sont pas pris en compte. Encourager un dialogue ouvert et réexaminer les décisions lors de réunions de suivi peut contribuer à prévenir la pensée de groupe.

Enfin, il y a l'effet de faux consensus, où les individus croient à tort que leurs propres opinions reflètent l'avis du groupe. Par exemple, un responsable pourrait penser qu'un projet est sur la bonne voie simplement parce que c'est son point de vue, sans vérifier si les autres partagent cet avis. Pour éviter cela, il est crucial de rechercher activement des opinions divergentes afin de garantir que toutes les perspectives soient prises en compte et que des erreurs coûteuses soient évitées <sup>24</sup>



#### **MODULE B: APPLICATION**

# B3: FAVORISER LA COLLABORATION ET LA CONFIANCE

#### Collaboration avec les parties prenantes

La collaboration avec les parties prenantes désigne la participation active des individus ou des groupes concernés par un projet, intéressés par celui-ci ou ayant une influence sur lui. Souvent utilisée de manière interchangeable avec les termes « mobilisation des parties prenantes », « implication communautaire » ou « participation publique », elle met l'accent sur la collaboration avec ces parties pour orienter le projet et assurer son succès. Cette collaboration peut prendre de nombreuses formes, telles que la collecte de commentaires, le partage d'expertise, la contribution de ressources ou le co-développement d'idées.<sup>25</sup>

La collaboration et la consultation des parties prenantes garantissent la prise en compte des points de vue d'un large éventail de parties intéressées lors de l'élaboration et de la révision des politiques, des programmes et des projets. Elles contribuent à résoudre des problèmes complexes, à obtenir le consensus et le soutien des parties prenantes, à réduire les problèmes de mise en œuvre et à accroître l'impact. <sup>26</sup>

Afin de collaborer avec les parties prenantes, il est d'abord nécessaire de les identifier. Identification des parties prenantes

Les trois principaux groupes sont le gouvernement, le secteur privé et la société civile. Chacun de ces groupes comprend plusieurs sous-groupes. Voici quelques exemples typiques de parties prenantes (aux niveaux national, intermédiaire et local).

Société civile	Gouvernement	Secteur privé
Grand public : groupes et sous- groupes de population directement ou indirectement concernés (p. ex. jeunes, filles et groupes de femmes)	Gouvernement : fonctionnaires des ministères, cabinets, etc.	Secteur privé : entreprises privées, organisations faîtières représentant des groupes du secteur privé et chambres de commerce
Groupes ethniques minoritaires (les minorités ethniques dans les États fragiles et touchés par un conflit sont souvent particulièrement vulnérables et marginalisées)	Assemblées représentatives : organes gouvernementaux élus (p. ex. parlement, assemblées nationales ou locales, dirigeants communautaires élus)	
Organisations de la société civile : ONG nationales et internationales, organisations communautaires, fondations, syndicats et instituts de recherche indépendants	Institutions gouvernementales bilatérales et multilatérales : institutions financières internationales (p. ex. : Banque mondiale), bailleurs de fonds bilatéraux	

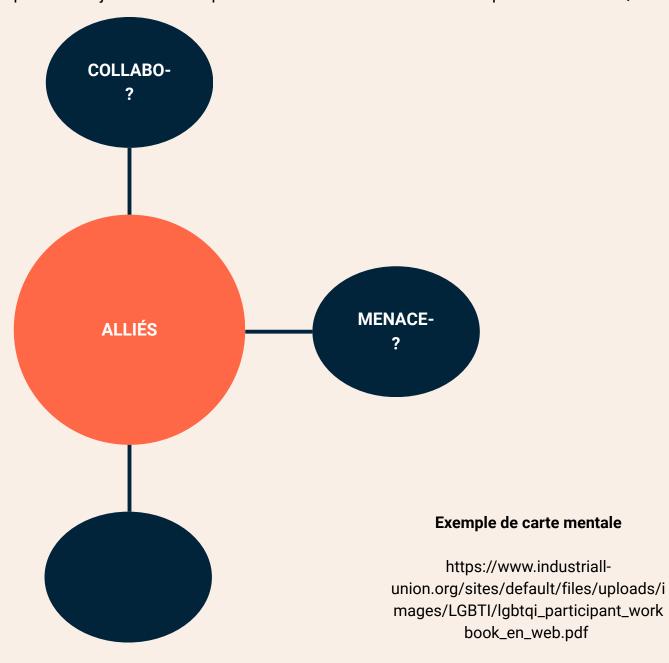
# B3: FAVORISER LA COLLABORATION ET LA CONFIANCE

#### Construire des alliances

Pour construire des alliances, il est nécessaire d'identifier notre cible, nos partenaires collaboratifs et les opposants. Cet exercice permettra de recenser ces parties prenantes pertinentes.

(Remarque : vous pouvez ajouter des catégories selon vos besoins.) Utilisez les questions suivantes pour faciliter votre discussion :

- a. Qui sont les cibles?
- b. Qui devrez-vous convaincre?
- c. De qui pourriez-vous rencontrer de la résistance?
- d. Avec qui devrez-vous négocier?
- e. Qui sont vos alliés?
- f. Qui pourrait se joindre à vous pour militer en faveur des droits des personnes LGBTQI+?



#### **MODULE B: APPLICATION**

**B3 : FAVORISER LA COLLABORATION ET LA CONFIANCE** 

Jeu de rôle : négocier des accords de partenariat

Dans les partenariats réels, des tensions surgissent souvent autour du financement, des rôles, des échéances et des attentes. Ce jeu de rôle offre un espace sûr pour pratiquer les techniques de négociation, identifier les dynamiques de pouvoir et œuvrer à la conclusion d'accords. Entraînons-nous à négocier les rôles, le financement, les échéances et les attentes.

#### Comment jouer:

- Créez deux groupes de « partenaires » ayant des intérêts et des ressources différents.
- Attribuez un scénario à chaque groupe (p. ex. bailleur-OSC, OSC-communauté, OSC-OSC).
- Les groupes négocient les termes de la collaboration en mettant l'accent sur l'équité, la transparence et l'équilibre des pouvoirs.
- Les thèmes abordés incluent : la budgétisation, la rédaction de rapports, le financement flexible, le renforcement des capacités et la durabilité.
- Ensuite, discutez des thèmes qui ont été faciles ou difficiles à appréhender et partagez votre expérience avec l'ensemble du groupe.

#### **MODULE B: APPLICATION**

**B3: FAVORISER LA COLLABORATION** 

**ET LA CONFIANCE** 

#### Points clés de la session

Compréhension : quelle nouvelle idée ou notion ai-je apprise aujourd'hui qui m'a permis
de mieux comprendre la collaboration ?
Ressenti : comment est-ce que je me sens après avoir lu et discuté de ces idées sur la

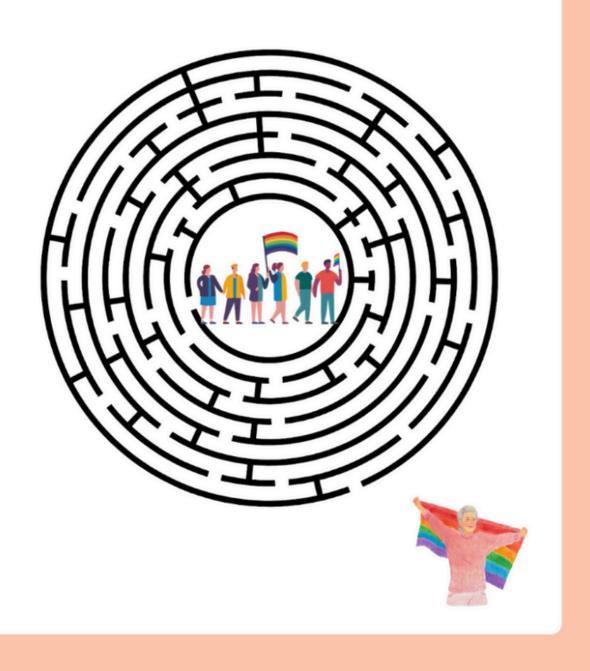
Ressenti : comment est-ce que je me sens après avoir lu et discuté de ces idées sur la collaboration ? Y a-t-il quelque chose qui m'a touché personnellement ou émotionnellement ?

Action : quelle petite action puis-je entreprendre cette semaine pour m'aider moi-même ou aider un(e) membre de mon équipe à bâtir un environnement d'équipe plus collaboratif et plus solide ?

**ET LA CONFIANCE** 

# Casse-tête

Aider une personne à se retrouver pour aller à la marche des fiertés au centre



#### Introduction

Une culture axée sur le feedback est celle où les individus et les organisations écoutent activement, réfléchissent et s'adaptent en fonction des retours qu'ils reçoivent, que ce soit au sein de leurs équipes ou de leurs communautés plus larges. Dans cette session, nous verrons comment le feedback peut devenir un puissant outil d'apprentissage, de responsabilisation et de prise de décision inclusive. Nous apprendrons à concevoir des mécanismes de feedback pratiques, sûrs, transparents et fondés sur la confiance. À partir d'études de cas réelles et d'outils tels que le feedback à 360 degrés, nous verrons comment créer des systèmes qui intègrent des voix diverses provenant de différents rôles, services et groupes de parties prenantes. Nous examinerons également les obstacles courants à un feedback efficace, tels que la peur des critiques ou le manque de suivi, et explorerons des stratégies pour les surmonter. À la fin de cette session, nous aurons acquis des outils pour intégrer le feedback à la culture et aux valeurs organisationnelles, afin que l'apprentissage, la réactivité et la confiance ne soient pas des actions ponctuelles, mais des engagements continus.

#### But de la session

Développer notre compréhension et nos compétences pour créer une culture du feedback sûre, inclusive et intégrée aux pratiques organisationnelles quotidiennes.

# Objectifs de la session

- Développer des compétences pour intégrer le feedback des parties prenantes dans la prise de décision stratégique.
- Comprendre les principes et les avantages d'une culture axée sur le feedback au sein des organisations.

# Résultats d'apprentissage

À l'issue de cette session, les participants seront capables :

- 1. de concevoir des systèmes de feedback inclusifs, sûrs et adaptés aux différents groupes de parties prenantes ;
- 2. d'identifier les obstacles à un feedback efficace et élaborer des stratégies pour les surmonter.

DURÉE 90 minutes MATÉRIEL REQUIS Stylo, crayons de couleur, tableau blanc, marqueur MÉTHODES D'ANIMATION Questionnaire structuré, cartographie et réflexion, activité en équipe.

#### Conception de mécanismes de feedback inclusifs : l'approche FemPlatz

Dans le but de développer une culture de responsabilité et d'engagement, FemPlatz a adopté un processus en plusieurs étapes, centré sur les parties prenantes, pour concevoir un mécanisme de feedback ancré dans l'inclusivité. Plutôt que d'imposer des structures verticales, FemPlatz a commencé par informer directement ses principaux groupes de bénéficiaires – organisations de femmes, activistes LGBTQIA+, femmes en situation de handicap – de l'initiative et de ses objectifs. Cette transparence a permis d'instaurer un climat de confiance.

Le processus s'est poursuivi par un atelier de lancement encadré par un animateur, au cours duquel les parties prenantes et le personnel ont cocréé les composantes clés du mécanisme. Les participants ont abordé des questions essentielles : Quels canaux de communication sont accessibles et sûrs pour leurs groupes ? À quelle fréquence les feedbacks devaient-ils être recueillis et traités ? Quelles informations ou plaintes spécifiques le mécanisme devait-il prendre en compte ? Plutôt que de supposer ces besoins, ils ont posé des questions, communiqué et écouté.

En sollicitant des feedbacks dès le départ, FemPlatz a non seulement accru la participation, mais a aussi remis en question des hypothèses internes. Ce processus révélé des lacunes en matière d'accessibilité et de compétences numériques qui seraient autrement passées inaperçues. Il a également mis en lumière des questions plus profondes de représentation : quelles voix étaient absentes, et pourquoi ? Cette approche co-conçue a favorisé un sentiment de propriété partagée parmi des groupes marginalisés qui, bien souvent, se sentent exclus des espaces décisionnels.

#### **QUESTIONS DE DISCUSSION**

- Quels sont les avantages d'avoir co-conçu le mécanisme de feedback avec les parties prenantes dès le départ ?
- Quelles leçons peuvent en tirer d'autres organisations souhaitant instaurer une culture axée sur le feedback ?<sup>27</sup>

#### Culture du feedback

Une culture du feedback est un environnement où les personnes se sentent à l'aise, en sécurité et motivées pour donner et recevoir un feedback. Ce type de culture peut s'épanouir dans les milieux de travail, les salles de classe ou tout autre cadre dans lequel les individus sont encouragés à partager ouvertement leurs points de vue et leurs évaluations, sans craindre de conséquences négatives. Un feedback peut être adressé à des individus, des équipes, des responsables, voire aux processus et à l'environnement eux-mêmes. Toutefois, une culture du feedback saine et efficace repose sur des stratégies et des limites claires qui encadrent la manière de donner et de recevoir un feedback. Par exemple, un lieu de travail ne peut fonctionner correctement si les employés se critiquent mutuellement sans ménagement ou sans respect.

L'impact des processus de feedback doit être mesuré en continu afin d'en évaluer l'efficacité. Les organisations doivent être prêtes à adapter leurs stratégies et à considérer le feedback comme une partie intégrante du processus d'amélioration continue. Par ailleurs, il est tout aussi inefficace de limiter le feedback aux seuls compliments, en ignorant le besoin de critique constructive lorsqu'elle est nécessaire.

# Avantages d'une culture du feedback

- 1. Équipes et communautés autonomisées : lorsque le feedback circule librement, les membres de l'équipe et les partenaires communautaires se sentent écoutés, valorisés et motivés à contribuer de manière significative.
- 2. Confiance et collaboration renforcées : un feedback transparent renforce les relations entre la direction, le personnel et les communautés, favorisant le respect mutuel et une meilleure coopération.
- 3. Amélioration éclairée des programmes : le feedback, à tous les niveaux, fournit des informations essentielles qui aident les ONG à adapter et améliorer leurs projets et stratégies afin de mieux servir les communautés.
- 4. Responsabilité et transparence : un feedback régulier et ouvert encourage la responsabilisation, tant en interne qu'en externe, renforçant la crédibilité et la confiance auprès des donateurs et des bénéficiaires.<sup>29</sup>

# Étapes de création d'une culture du feedback

#### 1. Communiquer clairement sur la culture du feedback

Expliquez clairement l'importance du feedback au sein de votre organisation. Assurez-vous que tous les membres comprennent son rôle dans la croissance personnelle et organisationnelle. Cette transparence renforce la confiance et favorise la participation active.

#### 2. Promouvoir une communication ouverte

Créez un environnement où les membres de l'équipe se sentent en sécurité pour exprimer leurs idées et opinions. Encouragez un dialogue respectueux et une écoute active pour résoudre les conflits et renforcer la collaboration.

#### 3. Mettre en place des séances de feedback régulières

Organisez des réunions ou ateliers programmés qui offrent des plateformes structurées de partage de feedback. Ces séances doivent privilégier un dialogue constructif pour favoriser le développement personnel et collectif.

#### 4. Utiliser des outils de feedback

Intégrez des outils ou plateformes numériques pour recueillir et analyser le feedback de manière efficace. Ces outils peuvent garantir l'anonymat et faciliter l'identification des axes d'amélioration.

## 5. Intégrer le feedback à la culture organisationnelle

Intégrez les pratiques de feedback aux valeurs et aux opérations quotidiennes de votre organisation. Faites du feedback une composante essentielle de votre mission, afin de promouvoir l'apprentissage continu et l'amélioration constante.

#### 6. Reconnaître et récompenser le feedback constructif

Reconnaissez et valorisez les personnes qui contribuent activement à la culture du feedback. Cette reconnaissance peut prendre la forme d'appréciation ou d'encouragements publics, renforçant ainsi l'importance du feedback constructif.

30

#### Qu'est-ce qu'un feedback à 360 degrés?

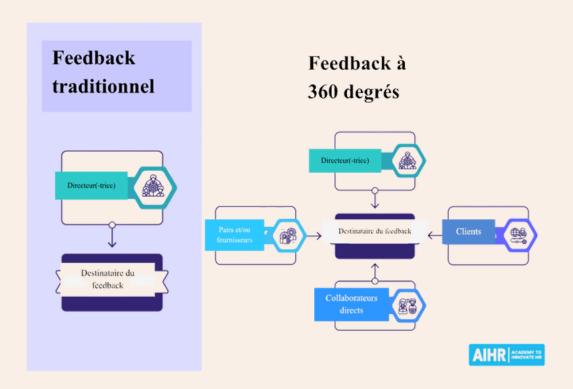
Un feedback à 360 degrés est une méthode d'évaluation complète qui recueille des avis sur la performance d'une personne auprès de multiples sources, telles que ses pairs, ses supérieurs, les membres de son équipe et son auto-évaluation. Dans les ONG, ce processus peut aussi inclure les partenaires communautaires, les bénévoles et les bénéficiaires, offrant ainsi une vision globale de l'impact d'un employé ou d'un bénévole.

Traditionnellement utilisé pour les postes de direction, le feedback à 360 degrés est aujourd'hui utile à tous les niveaux d'une organisation pour favoriser la croissance, la transparence et l'apprentissage collectif. Il permet de mettre en lumière les points forts et les axes d'amélioration à partir de perspectives diverses, favorisant ainsi une culture d'amélioration continue.

#### Que doit inclure un feedback à 360 degrés?

Pour être efficace, le feedback doit se concentrer sur des comportements et des compétences spécifiques liés aux valeurs et à la mission de l'ONG. Les domaines couramment évalués comprennent :

- 1. la communication et la sensibilité culturelle
- 2. le travail d'équipe et la collaboration avec les collègues et les communautés
- 3. les compétences en leadership et en animation
- 4. la créativité et la résolution de problèmes dans la mise en œuvre des programmes
- 5. l'engagement envers les valeurs organisationnelles et l'impact communautaire.



# Conception d'un mécanisme de feedback

# Étape 1 – cartographier les canaux de feedback existants : Au sein de votre équipe, où le feedback est-il actuellement recueilli ?

Par exemple : réunions d'équipe ? Sondages ? Conversations individuelles ? Évaluations de performance ?

Boîtes à suggestions anonymes ? Et à quelle fréquence ?

Listez-les ici:

N°	Listes	N°
1		
2		
3		
4		

## Choisissez la meilleure réponse

# 1. Qu'est-ce qu'une « culture du feedback » en milieu de travail ?

- A. Une culture où seuls les responsables donnent des feedbacks aux employés.
- B. Une culture axée sur la sanction des erreurs.
- C. Une culture où le feedback est ouvert et continu dans toutes les directions.
- D. Une culture qui évite les conversations difficiles.

# 2. Lequel de ces éléments ne constitue PAS un avantage d'une culture forte du feedback?

- A. Engagement accru des employés
- B. Plus d'innovation
- C. Moins de confiance et confidentialité
- D. Résolution de problèmes plus rapide

# 3. L'une des premières étapes pour créer une culture du feedback est :

- A. Donner des feedbacks uniquement lors des évaluations annuelles
- B. Communiquer clairement l'objectif de la culture du feedback
- C. Éviter le feedback sur les sujets sensibles
- D. Limiter le feedback aux responsables

## Choisissez la meilleure réponse

#### 4. Que signifie promouvoir une communication ouverte dans une culture du feedback?

- A. Demander aux employés de taire leurs opinions
- B. Encourager uniquement les feedbacks positifs
- C. Créer des espaces de confiance pour que les employés puissent s'exprimer en toute sincérité
- D. Partager un feedback uniquement via des sondages anonymes

# 5. Pourquoi les organisations devraient-elles utiliser des outils de feedback?

- A. Ils rendent le feedback moins transparent
- B. Ils aident à suivre et à analyser le feedback dans le temps
- C. Ils remplacent complètement les conversations humaines
- D. Ils rendent le feedback plus confidentiel

#### 6. Qu'est-ce qu'un feedback à 360 degrés ?

- A. Un feedback donné uniquement aux P.-D.G.
- B. Un processus de feedback qui se déroule dans une salle circulaire
- C. Un feedback recueilli auprès de plusieurs personnes autour d'un employé : collègues, subordonnés et responsables
- D. Un feedback axé uniquement sur les compétences techniques

# 7. Laquelle de ces options contribue à intégrer le feedback dans la culture d'entreprise ?

- A. Ignorer le feedback après l'avoir recueilli
- B. Faire du feedback une pratique quotidienne et reconnaître les contributions
- C. Limiter le feedback aux employés les plus performants
- D. Utiliser le feedback uniquement en cas de crise



**DESSINONS ENSEMBLE** 

#### **Trouvez les mots**

Trouvez les mots de la liste dans la banque de mots. Regardez attentivement horizontalement, verticalement ou en diagonale.



#### Points clés de la session

Compréhension : quelle nouvelle idée ou notion ai-je apprise aujourd'hui qui m'a permis de comprendre comment concevoir des mécanismes de feedback efficaces ?

Ressenti : comment est-ce que je me sens après avoir lu et discuté de ces idées sur le feedback ? Y a-t-il quelque chose qui m'a touché personnellement ou émotionnellement ?

Action : Quelle petite action puis-je entreprendre cette semaine pour améliorer la façon dont les feedbacks sont donnés ou reçus au sein de mon équipe ou de mon groupe ?

CETTE PAGE EST INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE VIDE

#### **MODULE A: FONDATIONS**

# A4 : CARTOGRAPHIER L'ÉCOSYSTÈME DES RESSOURCES

#### Introduction

Cette session fondamentale aide les participants à comprendre leur accès actuel aux ressources et au financement dans le contexte de leur organisation. Les participants exploreront les types de ressources disponibles, internes et externes, et évalueront les besoins en ressources de leur organisation et des communautés qu'ils servent. La session se termine par une activité de cartographie visuelle visant à identifier les opportunités et les lacunes.

#### But de la session

Fournir aux participants les outils nécessaires pour identifier et analyser les ressources existantes et potentielles en fonction des besoins de leur organisation et de leur communauté.

#### Objectifs de la session

- Présenter le concept d'écosystème de ressources, en plaçant les besoins de l'organisation au centre.
- Identifier les ressources internes et externes actuellement disponibles.
- Évaluer les besoins en ressources de l'organisation et de la communauté, et élaborer un plan en conséquence.

# Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- d'identifier différents types de ressources au sein de leur écosystème ;
- d'évaluer l'adéquation entre les ressources actuelles et les besoins de la communauté ;
- de créer une carte des ressources mettant en évidence les forces, les lacunes et les opportunités.

DURÉE 90 à 120 minutes

# **MATÉRIEL REQUIS**

Métacartes ou fiches bristol (au moins une par participant), marqueurs ou stylos, grandes feuilles de papier pour tableau de conférence, autocollants ou notes autocollantes multicolores (4 couleurs pour représenter différents types de ressources : internes, externes, communautaires, politiques), ruban adhésif ou bâtons de colle

MÉTHODES
D'ANIMATION
Simulation en petits
groupes, scénario de
résolution de
problèmes,
cartographie visuelle,
présentation de
groupe et feedback.

#### **MODULE A: FONDATIONS**

# A4 : CARTOGRAPHIER L'ÉCOSYSTÈME DES RESSOURCES

#### S'orienter parmi les ressources dans un contexte en constante évolution

En 2019, Rainbow Visibility Network (RVN), une organisation LGBTIQA+ communautaire basée sur la côte tanzanienne, figurait parmi les rares organisations à offrir un soutien intégré aux jeunes queer, proposant des services liés au VIH, des formations à l'éducation numérique et un programme de mentorat par les pairs. Au milieu de l'année, le gouvernement a lancé une campagne de répression contre les organisations de la société civile « influencées par l'étranger », ciblant le RVN pour ses liens avec des bailleurs de fonds internationaux et qualifiant ses activités de « corruption morale ». En quelques semaines, son enregistrement officiel a été révoqué.

La réaction immédiate du RVN a été la peur et l'arrêt des activités, mais l'équipe a rapidement entrepris une cartographie de ses ressources restantes. Elle disposait d'un cercle restreint de collaborateurs de confiance, d'alliances solides avec les aînés de la communauté et des figures religieuses favorables à sa mission, de réseaux informels d'activistes transgenres à travers la région et même de quelques professionnels de santé locaux qui avaient été formés par l'association.

Plutôt que de tenter une nouvelle inscription ou de chercher des financements risqués, le RVN a changé de stratégie. L'association a constitué une coalition informelle de bénévoles, mis en place des systèmes de suivi mobiles pour les personnes vivant avec le VIH, bénéficié d'une assistance juridique gratuite et noué des partenariats avec des organisations de défense des droits des femmes pour partager des espaces de formation. Elle a également intégré un groupe de discussion régional qui partageait des informations sur la surveillance gouvernementale et les zones sécurisées.

Leur cas illustre une dynamique réelle et récurrente mise en évidence par l'étude « Power of Pride » : dans les contextes criminalisés ou politiquement répressifs, les organisations s'appuient de plus en plus sur des écosystèmes informels, la collaboration entre pairs et l'ingéniosité locale plutôt que sur des structures formelles ou des financements traditionnels, ce qui permet de maintenir les services de soutien communautaires.

#### **QUESTIONS DE DISCUSSION:**

- 1. Comment les réseaux informels peuvent-ils maintenir les services essentiels lorsque l'enregistrement légal est révoqué?
- 2. Quel rôle jouent les alliés de confiance et les partenariats locaux dans la résilience organisationnelle ?
- 3. Dans quelles situations le fonctionnement informel est-il un choix plus stratégique que la recherche d'une reconnaissance officielle ?

#### **MODULE A: FONDATIONS**

# A4 : CARTOGRAPHIER L'ÉCOSYSTÈME DES RESSOURCES

Un écosystème de ressources comprend tous les actifs tangibles et intangibles – financiers, humains, sociaux et politiques – qui soutiennent la mission d'une organisation. Ce concept s'inspire de la théorie des systèmes et des réflexions sur le développement organisationnel, soulignant que les organisations n'opèrent pas de manière isolée, mais qu'elles sont intégrées dans un réseau plus vaste de relations, de contextes et d'histoires.

Théoriquement, on peut concevoir l'écosystème de ressources comme un réseau interconnecté. Selon les cadres de résilience communautaire, les ressources ne se limitent pas à l'argent ; elles incluent également la confiance, les relations, les compétences et les valeurs partagées. Les approches de l'économie politique féministe ou d'allocation autonome des ressources rappellent également que le travail de soins non rémunéré, le bénévolat et l'entraide informelle constituent des contributions cruciales, bien que souvent invisibles, à la durabilité.

Pour les organisations LGBTIQA+ des pays du Sud, en particulier celles qui opèrent dans un espace civique restreint, cette perspective est essentielle. L'étude « Power of Pride » montre que de nombreuses organisations sont confrontées à de fortes restrictions d'accès aux financements externes en raison de la criminalisation, de la surveillance et des priorités des donateurs qui ne correspondent pas aux réalités vécues. De ce fait, ces groupes s'appuient souvent sur les connaissances locales, les réseaux communautaires et la solidarité pour survivre et se développer.

Par exemple, dans le cadre de cette recherche, un collectif LGBTIQA+ au Vietnam a identifié une ONG de santé mentale voisine qui, bien que ne pouvant leur offrir de financement, était disposée à leur prêter gracieusement ses locaux pour des ateliers – une ressource externe sous-utilisée qui s'est avérée essentielle à leur programmation. Un autre groupe au Nigeria s'est associé à un salon de coiffure local pour créer un espace sûr de rencontre entre pairs, illustrant ainsi une adaptation créative au sein de son écosystème social.

De même, dans une zone rurale d'Indonésie, une mère célibataire nommée Ratnawati a transformé sa vie grâce à la coopérative Pekka, une initiative autonome dirigée par des femmes qui a organisé un pouvoir économique collectif parmi les chefs de famille. Grâce au partage des connaissances, aux prêts entre pairs et à l'entraide, Ratnawati a créé une petite entreprise, a scolarisé ses fils et a intégré une communauté qui a développé sa résilience de l'intérieur. Ces exemples nous rappellent que les stratégies de gestion durable des ressources ne se résument pas à l'argent ; elles reposent sur les relations, la créativité et le pouvoir de la communauté.

SCANNEZ POUR VOIR LA VIDÉO



# A4 : CARTOGRAPHIER L'ÉCOSYSTÈME DES RESSOURCES

Le processus de cartographie des ressources, tant visuelle que stratégique, aide les organisations à :

- faire l'inventaire de leurs forces existantes
- identifier les relations ou les connaissances sous-exploitées
- comprendre comment les changements politiques peuvent menacer ou ouvrir de nouveaux flux de ressources
- prendre des décisions fondées sur des valeurs, quant à leurs partenaires et leurs modalités de collaboration

En définitive, une approche écosystémique permet aux organisations de s'affranchir de la dépendance aux financements externes et de se considérer elles-mêmes, ainsi que leurs espaces ou leurs pratiques, comme des ressources à part entière. Cette approche favorise une planification holistique, ancrée dans la culture, et peut orienter l'élaboration de stratégies plus résilientes et alignées sur les valeurs, pour un impact durable. Elle contribue également à la planification de stratégies de mobilisation des ressources réalistes, inclusives et moins dépendantes des donateurs.

#### Identification des ressources

# RESSOURCES INTERNES Forces du personnel, outils, connaissances, leadership, systèmes financiers, réseaux de membres RESSOURCES COMMUNAUTAIRES Bénévoles, confiance, valeurs, expérience vécue, espaces, pratiques RESSOURCES EXTERNES Forces du personnel, outils, connaissances, leadership, systèmes financiers, alliés du mouvement RESSOURCES POLITIQUES Lois, permis, alliés au sein du gouvernement, protections en matière de plaidoyer

#### Réflexion

- Quel quadrant est le plus fort ?
- Quelle ressource est la plus vulnérable ?
- Une action que j'entreprendrai pour renforcer ou exploiter une ressource :

#### **MODULE A: FONDATIONS**

# A4 : CARTOGRAPHIER L'ÉCOSYSTÈME DES RESSOURCES

#### Jeu : Arsenal de ressources

Cette activité invite les participants à concevoir une campagne réaliste et alignée sur leurs valeurs en utilisant les ressources réelles auxquelles ils ont déjà accès. Elle encourage la collaboration créative, met l'accent sur l'ingéniosité plutôt que sur la compétition et vise à faire émerger des idées de projets susceptibles d'évoluer en initiatives concrètes au-delà de la session. Le jeu s'appuie sur la devise « S'interconnecter pour co-créer et vice versa ».

#### Règles et déroulement du jeu :

Métacartes de ressources codées par couleur :

Chaque participant(e) reçoit une métacarte codée par couleur et y inscrit une ressource réelle et exploitable qu'il/elle pourra mettre à disposition au cours de l'année à venir.

- Bleu = connaissances/compétences (exemple : formation à la sécurité numérique, animation, rédaction de propositions).
- Vert = espace/infrastructures (exemple : accès à un lieu sécurisé, connexion Internet partagée, petite salle de réunion).
- Jaune = relations/réseaux (exemple : lien avec les médias locaux, une ONG œuvrant pour la santé des femmes, une aide juridique).
- Rouge = outils/technologie (exemple : appareil photo numérique, enregistreur vocal, smartphone, matériel pour banderoles).
- Blanc = expérience/valeurs (exemple : confiance entre pairs, expérience du déplacement, lien fort avec les jeunes transgenres).

#### Organisation des groupes et durée :

- Les participants sont répartis en groupes de 5 membres, chaque groupe ayant une carte de chaque couleur.
- Chaque groupe dispose de 90 minutes pour élaborer ensemble un plan de campagne en utilisant uniquement les cinq ressources dont il dispose.
- Chaque groupe prépare une courte présentation SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement définie) de 8 minutes expliquant :
  - o ce qu'ils prévoient de faire;
  - pourquoi cela est important;
  - comment cela sera mis en œuvre en utilisant une stratégie SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement définie).
- Les diapositives sont facultatives. Les formats créatifs pour la présentation (sketchs, dessins, courts enregistrements audio/vidéo ou présentation orale) sont fortement encouragés.

#### Présentation (30 minutes au total) :

Chaque groupe présente son projet à l'ensemble de la salle. Les autres participants sont invités à prendre des notes, à suggérer des collaborations ou à proposer des éléments manquants.

# A4 : CARTOGRAPHIER L'ÉCOSYSTÈME DES RESSOURCES

Inscrivez/dessinez/esquissez le nom de votre groupe ici. N'hésitez pas à l'agrémenter avec les polices, le design et les logos de votre choix.							

# MODULE A : FONDATIONS

# A4 : CARTOGRAPHIER L'ÉCOSYSTÈME DES RESSOURCES

# Points clés de la session

Compréhension : qu'ai-je appris sur les différents types de ressources dont dépend mon organisation ?
Ressenti : quelle partie de l'histoire des ressources de mon organisation me donne de
l'espoir ou m'inquiète ?
A salam a smaller castern compacts of the salam and the salam and the salam at the
Action : quelle action concrète puis-je entreprendre pour renforcer ou exploiter une
ressource de notre écosystème ?

# **B4 : PRATIQUER LA NÉGOCIATION ÉTHIQUE (DES RESSOURCES)**

#### Introduction

Dans cette session, les participants exploreront des dilemmes de financement concrets auxquels sont confrontées les organisations LGBTIQA+, notamment en ce qui concerne les conditions imposées ou les compromis linguistiques et stratégiques pour accéder aux fonds. Ils s'exerceront à répondre à ces situations à travers des jeux de rôle et développeront des compétences pour préserver les valeurs de leur organisation tout en naviguant dans les dynamiques de pouvoir inhérentes à la négociation.

#### But de la session

Renforcer la capacité des participants à négocier des financements de manière éthique et confiante.

# Objectifs de la session

- Identifier les défis courants rencontrés lors des négociations de ressources.
- Explorer des approches éthiques de la collecte de fonds et des partenariats fondés sur les valeurs.
- Mettre en pratique des techniques de négociation à travers des jeux de rôle.

# Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- 1. de décrire les considérations éthiques en matière de négociation ;
- 2. de répondre à des demandes de financement qui remettent en cause l'intégrité de la mission ;
- 3. d'appliquer des techniques de négociation favorisant la transparence et la responsabilité.

DURÉE 90 minutes MATÉRIEL REQUIS
Stylo, crayon et gomme

MÉTHODES D'ANIMATION Autoréflexion, apprentissage entre pairs et présentation

# **B4 : PRATIQUER LA NÉGOCIATION ÉTHIQUE (DES RESSOURCES)**

# **Women For Dignity**

En 2022, Women for Dignity (WFD), une organisation communautaire dirigée par des personnes LGBTQ+ et basée dans le sud des Philippines, a reçu une offre de financement d'une importante fondation d'entreprise internationale. La subvention proposait un soutien pluriannuel généreux à leur initiative « espaces sûrs », offrant un accompagnement psychosocial et des cliniques juridiques pour les femmes queer et les jeunes non binaires. Cependant, l'accord de financement comportait une condition : toute communication publique devait adopter un langage « neutre ». Plus précisément, les termes interdisaient toute référence à l'identité de genre ou à la sexualité et proscrivaient les slogans activistes jugés « politiquement sensibles » par le donateur.

Au sein de l'équipe, des divergences sont apparues. Le/la responsable financier(-ère) a souligné que ce financement permettrait de stabiliser les salaires pour les deux années suivantes et d'étendre la portée de l'organisation. Un(e) jeune organisateur(-trice) communautaire s'y est opposé(e), affirmant que cela reviendrait à renier leur identité pour apaiser l'inconfort du donateur. Un(e) membre du conseil d'administration a suggéré une « conformité stratégique », consistant à modifier le langage de surface tout en maintenant le respect des valeurs fondamentales. D'autres craignaient que cela ne crée un dangereux précédent et ne normalise le silence autour des enjeux queer.

Cette situation n'est pas fictive. L'étude « Power of Pride » met en lumière des dilemmes similaires auxquels sont confrontées des organisations au Zimbabwe, en Inde et au Cameroun, où les modifications de langage imposées par les donateurs menacent souvent leur visibilité et leur autodétermination. Pour de nombreux groupes, la tension entre la survie financière et l'intégrité des valeurs est une négociation quotidienne.

#### **QUESTIONS DE DISCUSSION**

- Quels sont les dilemmes éthiques ?
- Comment répondriez-vous à cette offre ?
- Pourriez-vous négocier des changements ? Comment ?

#### **MODULE B: APPLICATION**

# **B4 : PRATIQUER LA NÉGOCIATION ÉTHIQUE (DES RESSOURCES)**

La négociation éthique des ressources va bien au-delà des discussions budgétaires. Elle exige une clarté des valeurs, une conscience des rapports de pouvoir et une construction stratégique des relations. Pour les organisations LGBTIQA+, souvent confrontées à des restrictions légales ou à des risques liés à la visibilité, la négociation devient une compétence vitale. Une collecte de fonds éthique ne se limite pas à la transparence. Il s'agit de s'assurer que la manière dont les fonds sont obtenus, gérés et utilisés respecte la dignité des communautés servies. Une collecte de fonds éthique implique de « refuser les fonds qui compromettent les valeurs fondamentales ou exigent l'invisibilité des identités marginalisées ». <sup>31</sup> Elle soulève la question suivante : que sacrifions-nous lorsque nous acceptons de modifier notre langage ou de diluer notre champ d'action ?

Les conditions imposées par les donateurs se manifestent souvent par des clauses subtiles ou explicites dans les contrats, des demandes de modification du langage du projet ou une réticence à financer les coûts structurels. L'étude « Power of Pride » a révélé que les groupes dirigés par des personnes transgenres et intersexes étaient particulièrement exposés au risque d'être contraints de se concentrer sur des programmes « axés uniquement sur la santé », reléguant au second plan le plaidoyer et les objectifs de visibilité – des aspects pourtant essentiels à la promotion des droits et de la santé sexuels et reproductifs. Comme autre exemple, un groupe de défense des droits des personnes transgenres au Cameroun a été invité à reformuler son projet en un programme général de sensibilisation des jeunes afin de pouvoir prétendre à un financement lié au gouvernement. Ils ont refusé et ont mobilisé des alliés locaux pour soutenir une version allégée du programme.

Les dynamiques de pouvoir sont toujours présentes dans les relations de financement. Les donateurs contrôlent les fonds, les formats de rapports et les échéanciers, souvent sans consulter les équipes sur le terrain. Reconnaître ces dynamiques permet aux organisations de construire des partenariats plus sains.

Comme l'a confié un(e) leader au Nigéria : « Nous ne nous contentons pas de rendre compte de l'impact. Nous rendons compte des limites que nous avons dû fixer pour rester fidèles à nous-mêmes. »

Les tactiques de négociation comprennent l'écoute active, la proposition d'alternatives alignées sur nos valeurs, la documentation de tous les accords et, si nécessaire, la possibilité de se retirer. Une communication claire et un alignement interne sont essentiels. Les organisations qui préparent des stratégies de négociation en amont, telles que des déclarations de valeurs ou des principes d'engagement avec les donateurs, sont mieux équipées pour réagir sous pression. Négocier de manière éthique ne signifie pas refuser tout compromis. Il s'agit de connaître ses limites et de construire des relations qui respectent à la fois la mission et la dignité.

# **B4 : PRATIQUER LA NÉGOCIATION ÉTHIQUE (DES RESSOURCES)**

# Réflexion sur la négociation éthique

Lisez le scénario ci-dessous et réfléchissez-y :

Une subvention vous est proposée pour soutenir le programme de votre organisation. Toutefois, le donateur vous demande de modifier le titre et de supprimer toute référence explicite à la « jeunesse queer » ou au « leadership transgenre » afin d'assurer une « plus grande accessibilité » aux documents destinés au public.

Sur le modèle fourni, répondez aux questions suivantes :

Quelle est votre première réaction à cette demande?

- Quelles valeurs fondamentales sont en jeu?
- Quelles options de négociation avez-vous ? Que pourriez-vous proposer à la place ?
- Quels risques êtes-vous prêt(e) à accepter ou non ?
- Quelle est votre limite?

Faites équipe avec un(e) autre participant(e) pour discuter et partager votre approche.

#### Feuille de travail:

Ma première réaction :
Valeurs en jeu :
Propositions alternatives que je pourrais faire :
Risques que je suis prêt(e) à accepter
Ma limite (non négociable) :
Une phrase que je peux utiliser pour tenir ma position :

**MODULE B: APPLICATION** 

# **B4 : PRATIQUER LA NÉGOCIATION ÉTHIQUE (DES RESSOURCES)**

#### **Dictionnaire visuel**

D'abord, divisez l'équipe en un nombre égal de participants. Ensuite, écrivez des termes liés aux ressources sur des petits papiers et pliez-les. Les deux équipes effectueront la même tâche. Chaque participant(e) sélectionné(e) représentera le groupe et choisira un papier parmi ceux des autres (à tour de rôle). Les joueurs dessineront ensuite le terme sur un tableau blanc pendant que leur équipe tentera de le deviner. Interdiction de parler ou d'écrire.

#### Exemples de mots :

(Boîte à suggestions, chef d'équipe, applaudissements, formulaire d'enquête, donateur, collaboration)

# **MODULE B: APPLICATION**

# **B4 : PRATIQUER LA NÉGOCIATION ÉTHIQUE (DES RESSOURCES)**

# Points clés de la session

Compréhension : ressources	qu'ai-je appris sur	le pouvoir et l'éthiqu	ie dans la négociation des
Ressenti : quels se mes valeurs ?	entiments surgissen	t à l'idée de refuser ur	n financement pour protéger
Action : quelle per donateur ou un par		je lors de ma proch	aine conversation avec un

# **MODULE C: STRATÉGIE**

# C4 : ÉLABORER DES STRATÉGIES DE RESSOURCES DURABLES

#### Introduction

Dans ce dernier chapitre du thème 4, les participants adopteront une approche stratégique et prospective de la mobilisation des ressources. En s'appuyant sur les réflexions précédentes concernant l'écosystème des ressources et la négociation éthique, cette session se concentre sur la conception de stratégies de financement résilientes et alignées sur les valeurs. Les participants exploreront des pistes pour diversifier leurs sources de revenus, renforcer leurs relations avec les donateurs et affirmer une plus grande autonomie quant à l'utilisation des financements pour soutenir leur mission.

Pour les organisations LGBTIQ+ en Asie et en Afrique, la durabilité ne consiste pas seulement à obtenir des subventions ; elle implique aussi de composer avec des restrictions politiques, de résister aux priorités imposées par les donateurs et de veiller à une répartition équitable des ressources au sein des organisations. Comme le soulignent les recherches, de nombreuses organisations s'adaptent de manière créative grâce à la collecte de fonds communautaire, aux entreprises sociales ou à la restructuration juridique, mais restent confrontées à l'épuisement professionnel et à la précarité. Les stratégies de ressources durables doivent donc intégrer la planification à long terme, le renforcement des capacités et un leadership centré sur le bien-être afin de garantir que les financements soutiennent non seulement les programmes, mais aussi les personnes qui les mettent en œuvre.

#### But de la session

Permettre aux participants d'élaborer des stratégies de mobilisation de ressources à long terme, fondées sur des valeurs communes, qui favorisent la pérennité et l'autonomie de l'organisation.

#### Objectifs de la session

- Co-élaborer des plans de collecte de fonds et de mobilisation de ressources durables.
- Explorer des options de ressources alternatives et communautaires.
- Mettre en pratique des techniques stratégiques d'engagement des donateurs.

#### Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- 1. de créer une stratégie de ressources sur 12 mois avec au moins trois sources de financement ;
- 2. d'évaluer les risques et les avantages de différents modèles de ressources ;
- 3. de proposer des approches d'engagement des donateurs favorisant un alignement à long terme.

DURÉE 120 minutes MATÉRIEL REQUIS

Tableaux de conférence, marqueurs Notes autocollantes, autocollants et stylos de couleur MÉTHODES D'ANIMATION

Conception et

cartographie en groupe,
jeu de rôle

# **MODULE C : STRATÉGIE**

# C4 : ÉLABORER DES STRATÉGIES DE RESSOURCES DURABLES

#### Équilibrer le budget sans compromettre ses valeurs

Blue Horizon Collective est une petite organisation dirigée par des personnes transgenres, basée au Sénégal et active en Afrique de l'Ouest francophone. Son travail porte sur l'accès aux soins de santé et la défense des droits des personnes transgenres, intersexes et non-binaires, en particulier dans les régions rurales et frontalières. Depuis plus de quatre ans, elle dépend d'un important donateur bilatéral (connu sous le nom de « GloAid ») pour 60 % de son budget annuel.

Récemment, GloAid a proposé un renouvellement de subvention pour trois ans, assorti d'une condition majeure : toutes les activités de l'organisation liées au genre (en particulier en matière de soins de santé pour les personnes transgenres) doivent désormais être intégrées à un programme plus large de « jeunesse et santé reproductive », afin de se conformer au nouveau cadre stratégique du bailleur de fonds. Ce dernier a mis en avant la simplification des rapports et la possibilité d'étendre le programme comme avantages.

Lors d'une réunion d'urgence du personnel, des divergences sont apparues :

Le coordinateur du programme, Leo, a soutenu que faire des compromis sur le langage reviendrait à effacer la visibilité des problématiques transgenres, ce qui irait à l'encontre de la mission même de l'organisation. Les équipes financières et administratives, dirigées par Natacha, ont exprimé leurs inquiétudes quant aux pertes de salaires immédiates et à l'érosion de la confiance de la communauté en cas de réduction des services. Les membres juniors de l'équipe craignaient l'épuisement professionnel et la surveillance des donateurs si l'organisation refusait purement et simplement les fonds.

S'appuyant sur des cas réels issus de l'étude « Power of Pride », notamment au Cameroun et au Burkina Faso, ces dilemmes reflètent les difficultés rencontrées par de nombreuses organisations communautaires LGBTIQA+ : pression des donateurs, affaiblissement du plaidoyer et effacement identitaire en échange de leur survie financière.

#### **OUESTIONS DE DISCUSSION:**

- Quelles stratégies Blue Horizon Collective pourrait-elle adopter pour négocier avec le donateur sans effacer le langage spécifique aux personnes transgenres ?
- Pourrait-elle diversifier ses sources de financement afin de réduire sa dépendance à l'égard de GloAid ? Comment ?
- Quelles pratiques internes pourraient favoriser l'adhésion du personnel lors de décisions de financement complexes et stressantes ?
- Comment peut-elle tirer parti de la solidarité de ses alliés régionaux et internationaux pour modifier la dynamique de pouvoir des donateurs ?

# **MODULE C: STRATÉGIE**

# C4 : ÉLABORER DES STRATÉGIES DE RESSOURCES DURABLES

Les stratégies de ressources durables désignent des approches à long terme permettant aux organisations d'obtenir les fonds et le soutien non financier nécessaires pour fonctionner de manière autonome et continue. Ces stratégies visent à réduire la dépendance excessive à l'égard d'un seul donateur ou bailleur de fonds externe et à privilégier la flexibilité, le soutien communautaire et la résilience à long terme. Comme le souligne l'étude « Power of Pride », de nombreuses organisations LGBTIQA+ en Afrique et en Asie voient leur financement menacé lorsque les donateurs modifient leurs priorités ou imposent des conditions politiques. Ainsi, la durabilité n'est pas seulement financière, elle est aussi stratégique et éthique.

# Types de ressources

- Les ressources ne sont pas uniquement financières. Adoptez une vision holistique :
- Ressources financières : subventions, dons, revenus
- Ressources humaines : bénévoles, personnel, compétences, alliés
- Ressources communautaires : entraide, infrastructures partagées
- Ressources politiques : visibilité, reconnaissance juridique, alliances

(source: ILGA World, 2020)

#### Modèles de financement alternatifs

L'entraide gagne en popularité comme modèle de financement alternatif. De nombreuses organisations se tournent vers ce type de modèle. Vous pouvez consulter le guide « Collecte de fonds 101 », une base de données sur le financement.<sup>32</sup> Afin de réduire leur dépendance à l'aide étrangère ou aux fonds soumis à des restrictions politiques, les organisations peuvent organiser :

#### des campagnes de financement participatif

vendre des produits dérivés et des services liés à des événements communautaires explorer les possibilités de conseil et d'entrepreneuriat social.

Dans des contextes de ressources limitées, comme au Cameroun ou au Vietnam, les organisations communautaires ont développé des réseaux de solidarité créatifs pour partager des infrastructures, échanger des services ou déposer des demandes conjointes de financement régional.

Bien planifiés, ces modèles garantissent non seulement la continuité, mais approfondissent également les relations avec la communauté, permettant une programmation plus participative et responsable.

# C4 : ÉLABORER DES STRATÉGIES DE RESSOURCES DURABLES

# Cartographie du parcours du donateur

Comprendre les étapes de l'engagement des donateurs contribue à construire des relations à long terme. Le parcours du donateur évolue généralement de la prise de conscience à l'engagement, puis à la proposition, au financement et au maintien de la relation. À chaque étape, il est important d'aligner les valeurs, de négocier clairement et de préserver la voix de l'organisation. De nombreuses organisations interrogées dans le cadre de l'étude « Power of Pride » ont souligné la nécessité de mobiliser les donateurs sans compromettre leur mission ou leur visibilité, en particulier celles qui travaillent avec des personnes transgenres et intersexes.

Sensibilisation  $\rightarrow$  Mobilisation  $\rightarrow$  Proposition  $\rightarrow$  Financement  $\rightarrow$  Maintien de la relation Étude « Power of Pride », 2025

# Plan personnel de flux de ressources

Concentrez-vous sur un seul flux de ressources que vous jugez pertinent, réaliste ou nécessaire pour votre organisation ou initiative.

Concentration sur le flux de ressources : .....

Objectif: À quoi servira cette ressource?

# Étapes clés

Étapes	Délai	Action	Qui est responsable du suivi et de l'évaluation ?	Risques Quels problèmes pourraient survenir?	Stratégie d'atténuation des risques	

Comment ce flux reflète-t-il la mission, les valeurs ou l'éthique de votre organisation ?

# MODULE C : STRATÉGIE

# C4 : ÉLABORER DES STRATÉGIES DE RESSOURCES DURABLES

Points clés de la session

Compréhension : qu'ai-je appris sur la mise en place de stratégies de ressources durables pour mon organisation ?
Ressenti : quel est mon ressenti par rapport aux décisions de financement prises par mon organisation par le passé ? Quelles émotions surgissent lorsque je pense à l'argent et à la mission ?
Action : quelle stratégie de financement est-ce que je souhaite explorer ou mettre en œuvre au cours des 3 prochains mois ?
Production of the continuous o

# **MODULE C: STRATÉGIE**

# C4 : ÉLABORER DES STRATÉGIES DE RESSOURCES DURABLES

# Combinaison de stratégies de collecte de fonds

Objectif : Aider les participants à réfléchir de manière créative à la planification des ressources, à évaluer les risques et à aligner leurs stratégies de collecte de fonds sur leurs valeurs, de façon ludique et interactive.

# Étape 1 : préparer les cartes

Imprimez et découpez les cartes selon trois catégories :

- Stratégies de collecte de fonds (utilisez une couleur)
- Présenter une demande de subvention gouvernementale
- Lancer une campagne de financement participatif
- Vendre des produits dérivés
- Organiser une collecte de fonds drag
- Offrir des ateliers payants
- Organiser des collectes de dons communautaires
- Collaborer avec une entreprise sociale
- Risques ou défis (utilisez une deuxième couleur)
  - Volonté du donateur de supprimer le langage queer
  - Épuisement de la communauté dû à des collectes trop fréquentes
  - Restriction légale concernant la collecte de fonds pour les ONG
  - Retard dans le versement des fonds par le donateur
  - Appropriation de votre travail par l'organisation partenaire
  - Épuisement professionnel du personnel ou conflits de priorités
- Objectifs organisationnels (utilisez une troisième couleur)
  - Financer un logement sécurisé pour les jeunes transgenres
  - Payer les salaires du personnel essentiel
  - Lancer une campagne de plaidoyer
  - Soutenir un programme de santé mentale pour les jeunes
  - Organiser un dialogue régional LGBTIQA+

# **MODULE C: STRATÉGIE**

# C4 : ÉLABORER DES STRATÉGIES DE RESSOURCES DURABLES

# Combinaison de stratégies de collecte de fonds

# Étape 2 : former des équipes

Les participants forment des groupes de 3 à 5 personnes. Chaque équipe sélectionne aléatoirement :

- 3 cartes de stratégies de collecte de fonds
- 2 cartes de risques
- 1 carte d'objectifs

# Étape 3 : défi (30 min)

Chaque équipe doit :

- · utiliser au moins 2 stratégies
- gérer ou éviter au moins 1 risque
- · aligner la stratégie sur l'objectif

Elle doit esquisser un court plan de financement, en accord avec ses valeurs, sur un tableau de conférence ou une feuille de travail.

# **Étape 4 : présentation** (2 min par équipe)

Chaque équipe présente sa combinaison de stratégies de financement :

- les stratégies choisies et pourquoi
- comment elles ont géré les risques
- comment le plan soutient l'objectif et reflète les valeurs

# **Étape 5 : questions de débriefing :**

- Quelles combinaisons ont le mieux fonctionné?
- Quelles valeurs avez-vous priorisées ?

Quel changement de mentalité ou de stratégie permettrait à votre organisation d'obtenir des ressources plus durables et en accord avec ses valeurs ?

CETTE PAGE EST INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE VIDE

#### Introduction

Le travail de soutien, particulièrement dans les mouvements de justice sociale, comporte une charge émotionnelle souvent méconnue et mal gérée. L'épuisement professionnel commence par un stress chronique et érode progressivement la motivation, la stabilité émotionnelle et le bien-être. Il s'agit de l'un des défis les plus graves, et pourtant les moins abordés, auxquels sont confrontées les personnes engagées dans l'activisme et le travail au sein de la société civile.

Contrairement au stress ou à la tension émotionnelle ponctuels, l'épuisement professionnel est un processus cumulatif. Il résulte de l'accumulation d'une pression constante, du surmenage, des délais, de l'épuisement émotionnel et, souvent, d'un manque de soutien ou de reconnaissance suffisants. Il n'est pas toujours dramatique, visible ou évident. Il peut débuter discrètement par des troubles du sommeil ou une perte progressive de motivation, puis évoluer vers une fatigue physique et mentale qui affecte la santé, la performance et le sens du travail accompli d'une personne.

Pour les activistes, ce risque est particulièrement élevé. Beaucoup travaillent dans des environnements politiques hostiles, sous pression financière, ou au sein de communautés qui dépendent fortement d'eux. Souvent, le travail émotionnel – soutenir les autres, rester fort, garder espoir – passe inaperçu et n'est pas reconnu.

L'épuisement professionnel n'affecte pas seulement les individus ; il peut à terme saper le moral des groupes, déstabiliser les équipes et freiner des actions essentielles pour la justice sociale. Cette session nous permettra d'apprendre à identifier précocement l'épuisement professionnel, à comprendre comment et pourquoi il survient, et à explorer ensemble des solutions pour le prévenir ou nous en remettre.

Nos recherches ont révélé que l'épuisement professionnel et le travail émotionnel sont des réalités courantes au sein des organisations LGBTIQ+ et de défense des droits humains en Asie et en Afrique, souvent exacerbées par des ressources financières et humaines limitées. Malgré ces contraintes, les activistes poursuivent leur action par profond engagement envers les communautés qu'ils servent. Cependant, l'impact sur la santé mentale est considérable. Nous avons constaté que de nombreuses organisations s'appuient sur des groupes de soutien par les pairs, des congés bien-être ou des activités à faible coût pour lutter contre la fatigue, mais ces mesures sont souvent insuffisantes. Plusieurs organisations tentent de nouer des partenariats ou d'allouer des budgets modestes au soutien psychosocial, tout en soulignant la nécessité d'un accroissement des ressources pour répondre de manière durable à l'épuisement professionnel, aux traumatismes et au bien-être à long terme des activistes.

#### But de la session

Développer les connaissances fondamentales et la conscience de soi en matière de leadership inclusif dans le contexte des divers mouvements LGBTIQA+.

# Objectifs de la session

- Explorer la signification du leadership inclusif dans leur contexte personnel et organisationnel.
- Réfléchir à leurs propres styles de leadership et à leurs attitudes envers l'inclusion.
- Identifier les premiers axes de développement pour rendre leur leadership plus inclusif.

# Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- de définir le leadership inclusif en utilisant les contextes organisationnels LGBTIQA+;
- d'analyser leur propre style de leadership à travers le prisme de l'inclusion ;
- d'identifier des opportunités d'accroître l'équité et la représentation dans leurs pratiques de leadership.

DURÉE 90 minutes

# **MATÉRIEL REQUIS**

Tableaux de conférence, stylos, documents sur les étapes de l'épuisement professionnel, fiche d'exercice individuelle imprimée, marqueurs, espace pour l'activité de groupe. MÉTHODES D'ANIMATION Réflexion personnelle, analyse d'étude de cas, activité d'incarnation.

#### **MODULE A: FONDATIONS**

# A5 : RECONNAÎTRE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET LE TRAVAIL ÉMOTIONNEL

#### Le « Green Future Circle »

C'était un petit groupe de plaidoyer dirigé par des jeunes et axé sur la justice climatique en Afrique de l'Est. L'équipe fondatrice, composée de quatre femmes et de deux personnes non6binaires, passait de longues soirées et de nombreux week-ends à rédiger des propositions de politiques publiques, à organiser des marches et à sensibiliser les jeunes aux dommages environnementaux.

Au début, l'enthousiasme était palpable. Chacun se sentait écouté et valorisé. Mais à la fin de la deuxième année, répondre aux messages est devenu plus difficile. Les réunions semblaient plus pesantes qu'inspirantes. Leila, un membre qui animait auparavant toutes les campagnes, a commencé à manquer des appels et confiait être « constamment épuisée, même après avoir dormi ».

Personne n'avait encore utilisé le mot « épuisement professionnel », jusqu'à ce qu'un soir, lors d'un tour de parole, un(e) autre membre éclata en sanglots en partageant à quel point il/elle se sentait seul(e) et vidé(e) émotionnellement. Tous ont alors compris qu'il ne s'agissait pas d'un simple stress individuel : c'était un épuisement professionnel collectif. Le groupe a décidé de suspendre ses principales activités pendant un mois. Durant cette pause, ils ont lu des articles sur le travail émotionnel, organisé des séances de réflexion et décidé de trois changements clés :

- 1. toutes les réunions de groupe commenceraient par un tour de parole ;
- 2. tous les trois mois, les membres prendraient une semaine de congé de leurs responsabilités collectives ;
- 3. un rôle de « coordinateur(-trice) du bien-être » serait attribué à tour de rôle chaque mois.

Ces mesures n'ont pas éliminé tout le stress, mais elles ont permis aux personnes de se sentir écoutées, valorisées et protégées. Cette expérience leur a permis de comprendre qu'une organisation durable doit inclure une durabilité de l'organisation.

#### **Questions de Discussion:**

- 1. Comment identifier l'épuisement professionnel collectif avant qu'il ne perturbe le travail du mouvement ?
- 2. Quels petits changements structurels peuvent prévenir ou réduire l'épuisement professionnel au sein des équipes de base ?
- 3. Comment la mise en pause des activités peut-elle contribuer à la durabilité à long terme ?

#### **MODULE A: FONDATIONS**

# A5 : RECONNAÎTRE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET LE TRAVAIL ÉMOTIONNEL

# Épuisement professionnel

Le syndrome d'épuisement professionnel a été décrit pour la première fois dans les années 1970 par le psychologue américain Herbert Freudenberger. Il a d'abord été utilisé pour désigner les professionnels de santé, tels que les médecins et les infirmières, qui se sentaient « épuisés » par leur travail incessant. Le terme s'est ensuite étendu à tout professionnel en activité souffrant d'épuisement et d'incapacité à gérer ses tâches quotidiennes. L'épuisement professionnel est la conséquence d'un stress chronique et se manifeste par de l'irritabilité, une perte de motivation et des troubles émotionnels. Il ne s'agit pas d'un effondrement soudain, mais plutôt d'une érosion progressive de l'énergie, de la motivation et de la clarté émotionnelle. Il passe généralement inaperçu jusqu'à ce que les relations, la santé ou le fonctionnement quotidien commencent à se détériorer. L'épuisement professionnel touche aussi bien les individus que les groupes, notamment dans les secteurs de l'activisme, de la santé, de l'éducation et de l'humanitaire. En 2019, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a apporté des précisions en classant l'épuisement professionnel comme un syndrome résultant d'un phénomène lié au travail.

#### Travail émotionnel

L'épuisement professionnel trouve souvent son origine dans le travail émotionnel, c'est-à-dire la gestion des émotions (les nôtres et celles des autres) afin de préserver les relations, l'harmonie et la sécurité. Défini pour la première fois par la sociologue Arlie Hochschild, le travail émotionnel désigne l'effort invisible nécessaire pour rester patient, présent, positif et attentif, même en situation de stress<sup>34</sup>. Dans le domaine de l'activisme, cela inclut le fait d'accompagner des personnes en deuil ou en situation de traumatisme, de gérer les tensions interpersonnelles, de gérer l'exposition médiatique, ou encore de « rester fort(e) » dans les moments de désespoir.

À long terme, un travail émotionnel non reconnu ou non pris en charge conduit à l'épuisement émotionnel. En l'absence de mécanismes d'entraide, les personnes peuvent avoir le sentiment que leur identité est trop liée à leur rôle et qu'elles ne peuvent ni prendre du recul ni exprimer leur vulnérabilité sans culpabiliser.

# Les phases de l'épuisement professionnel

On distingue généralement cinq phases dans l'épuisement professionnel. Comprendre ces phases nous aide à faire le point et à intervenir rapidement.

# 1re phase: lune de miel

Comme la lune de miel d'un couple, cette phase est marquée par l'énergie et l'optimisme. Elle est aussi connue sous le nom d'enthousiasme et se caractérise par l'excitation, la créativité et une forte motivation. Dans le cadre de nouveaux postes, collectifs ou mouvements, cette phase est souvent source d'épanouissement. Les activistes peuvent alors s'engager dans plus que ce qui est soutenable, sans identifier et réaliser le besoin de se ménager.

# 2e phase: apparition du stress

À cette deuxième phase, les premiers signes de stagnation, d'irritabilité et de baisse de concentration apparaissent. Le stress n'est pas constant, mais il se manifeste plus fréquemment. Fatigue, trouble du sommeil, oublis et tensions émotionnelles commencent également à se manifester. Les personnes restent fonctionnelles, mais peuvent commencer à sauter des repas, à procrastiner ou à se replier légèrement sur ellesmêmes.

# 3e phase: stress chronique

À ce stade, le stress devient plus persistant et les symptômes deviennent réguliers. La motivation diminue, l'irritabilité augmente et des comportements d'adaptation malsains peuvent apparaître (p. ex. surmenage, alimentation émotionnelle, dépendance à la caféine ou à d'autres substances). On commence à éviter ou à se retirer des conversations professionnelles habituelles et ces sentiments se répercutent sur la vie privée ; les relations avec les amis et la famille peuvent également en souffrir.

# 4e phase : épuisement professionnel

C'est la phase où l'on atteint ses limites et où l'on ne parvient plus à fonctionner normalement. Les tâches autrefois simples deviennent accablantes. Un engourdissement émotionnel peut s'installer, accompagné d'un manque de confiance en soi fréquent et extrême. Les symptômes physiques, tels que les maux de tête chroniques et les troubles gastro-intestinaux, s'intensifient également à ce stade. L'entourage peut aussi remarquer des changements de comportement, et la personne peut cesser toute activité ou s'isoler.

# 5e phase : épuisement professionnel chronique

Sans traitement ni prise en charge, l'épuisement professionnel peut s'installer durablement, menant à cette phase caractérisée par un épuisement mental et émotionnel à long terme. Les symptômes s'intègrent au quotidien : fatigue chronique, désespoir, dépression. À ce stade, il est généralement nécessaire de solliciter l'aide d'un professionnel.

# Pourquoi les activistes s'épuisent-ils plus vite?

L'activisme implique généralement de s'occuper de tâches non systématiques, souvent difficiles à planifier et à organiser. Les activistes sont particulièrement exposés au risque d'épuisement professionnel, car leur travail est souvent lié à leur identité personnelle, au bénévolat, aux injustices systémiques et à une perception sociale défavorable. La plupart des groupes d'activistes manquent de ressources et n'ont pas accès à un soutien physique, émotionnel ou matériel régulier. Le travail émotionnel que représente le fait de soutenir les autres, d'encaisser les critiques et de porter le poids de l'injustice peut devenir accablant sans des systèmes intentionnels de repos et de soutien. Beaucoup d'activistes doutent fréquemment, se demandant si l'énergie investie produira un jour un changement concret. Cela se traduit généralement par un faible niveau de satisfaction, car l'activisme n'offre pas de « récompense immédiate », contrairement à d'autres professions.

# Reconnaître et prévenir l'épuisement professionnel

Nous savons désormais que le processus d'épuisement professionnel est lent et que la plupart des gens ne réalisent qu'elles en sont victimes que lorsque leurs relations, leurs performances et leur santé commencent à se dégrader. La détection précoce passe par la conscience de soi, en remarquant des symptômes tels que l'irritabilité, les troubles du sommeil, l'engourdissement émotionnel, un sentiment de responsabilité excessive, ou une fatigue inexpliquée. Il est tout aussi important de ne pas négliger les symptômes récurrents.

# Ma carte de l'épuisement professionnel

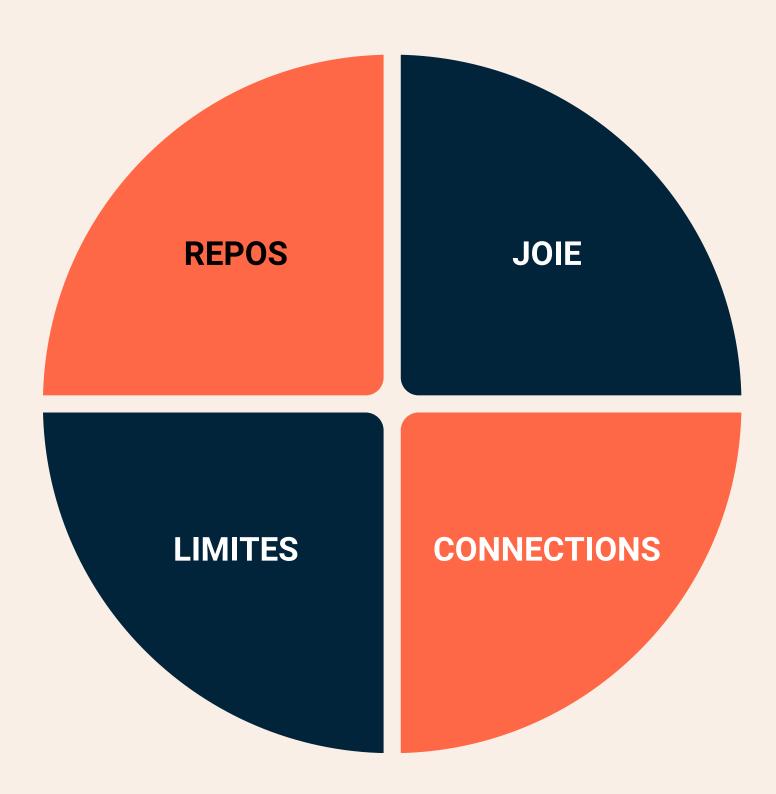
Remplissez le tableau ci-dessous avec votre propre expérience ou un exemple observé pour chacune des phases de l'épuisement professionnel. Il peut s'agir d'une expérience personnelle, organisationnelle ou d'une observation faite chez vos pairs.

Phase de l'épuisement professionnel	Qu'ai-je remarqué (signe) ?	Qu'ai-je ressenti ? (émotion)	Qu'est-ce qui m'a aidé(e) ou aurait pu m'aider ? (action)
1re phase : lune de miel			
2e phase : apparition du stress			
3e phase : stress chronique			
4e phase : épuisement professionnel			
5e phase : épuisement professionnel chronique			

Prenez 5 à 7 minutes pour remplir au moins trois phases. Puis, tournez-vous vers un(e) partenaire et discutez de ce que vous avez écrit. Où pensez-vous que vous ou votre équipe vous situez aujourd'hui sur la carte ?

# Ma roue de prévention de l'épuisement professionnel

Dans chaque quadrant, notez une action spécifique que vous entreprendrez cette semaine.



#### Activité d'incarnation : poids et relâchement

#### Objectif:

Cette activité nous aide à prendre conscience physiquement du poids émotionnel que nous portons et nous offre un moment symbolique pour le relâcher.

#### Instructions:

- 1. Veuillez-vous tenir debout, les pieds bien ancrés au sol.
- 2. Levez lentement les deux bras devant vous, comme si vous souleviez un objet très lourd. Cela représente la charge émotionnelle que vous portez : pression, culpabilité, épuisement ou tension.
- 3. Maintenez cette position pendant 15 secondes, ressentez cette « lourdeur ».
- 4. Puis, à trois, laissez retomber vos bras et expirez profondément, en relâchant ce poids symbolique.
- 5. Répétez le mouvement 2 à 3 fois.

#### Après le relâchement final :

- Fermez les yeux pendant 10 secondes.
- Posez-vous les questions suivantes :
  - Quel poids est-ce que porte ces derniers temps?
  - Qu'ai-je ressenti en le relâchant, même brièvement ?
- Partagez avec le groupe si vous le souhaitez.



# MODULE A: FONDATIONS

# A5 : RECONNAÎTRE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET LE TRAVAIL ÉMOTIONNEL

Points clés de la session

Compréhension : quelle nouvelle idée ou notion ai-je apprise aujourd'hui qui m'a permis de mieux comprendre l'épuisement professionnel ?
Ressenti : comment est-ce que je me sens après avoir lu et discuté de ces idées ? Y a-t-il quelque chose qui m'a touché personnellement ?
Action : quelle petite action puis-je entreprendre cette semaine pour m'aider moi-même ou aider un(e) membre de mon équipe à prévenir l'épuisement professionnel ?

#### **MODULE B: APPLICATION**

# B5 : CONCEVOIR DES SYSTÈMES DE SOUTIEN ET DE BIENVEILLANCE

#### Introduction

En période de turbulences telles que les crises économiques, les bouleversements politiques et les crises sanitaires, la résilience individuelle ne suffit pas. Si prendre soin de soi est essentiel, ce n'est pas toujours suffisant. La bienveillance collective, la responsabilité partagée, le soutien mutuel et les pratiques structurées permettent aux groupes de s'adapter, de survivre et même de prospérer ensemble. Comme l'a si bien dit Gohan, moine Shaolin : « La méditation sans action mène à la stagnation, et l'action sans réflexion mène à l'épuisement professionnel ; l'équilibre est la clé. » Cette session explore comment dépasser les stratégies d'adaptation personnelles pour mettre en place des systèmes de bienveillance fiables au sein des équipes, afin de renforcer la résilience collective au sein de toute l'organisation.

#### But de la session

Accompagner les participants dans leur transition du bien-être individuel vers des systèmes de bienveillance partagés, en concevant et en expérimentant des pratiques collectives favorisant la durabilité, la confiance et la résilience au sein de leurs équipes.

#### Objectifs de la session

- Permettre aux participants d'évaluer les pratiques de soutien actuelles et d'identifier les lacunes en matière de bienveillance collective.
- Faciliter la co-conception et la mise en pratique d'un système de bienveillance durable et adapté à leur groupe.

# Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- 1. d'identifier 2 à 3 points faibles de leurs systèmes de bienveillance actuels ;
- 2. d'élaborer un système de bienveillance fonctionnel avec des rôles et des routines définis ;
- 3. de mettre en pratique des situations réelles sous forme de jeu de rôle pour tester ces systèmes.

DURÉE 60 à 90 minutes MATÉRIEL REQUIS

Tableaux de conférence,
marqueurs, fiches de scénarios,
notes autocollantes

MÉTHODES D'ANIMATION Introspection, cartographie

#### **MODULE B: APPLICATION**

# B5 : CONCEVOIR DES SYSTÈMES DE SOUTIEN ET DE BIENVEILLANCE

# Institutionnaliser la bienveillance : renforcer le soutien psychosocial dans les organisations LGBTIQ+

Dans la continuité des exemples précédents, les organisations doivent également s'engager à accompagner les personnes ayant besoin de soutien émotionnel et psychosocial, en institutionnalisant certains mécanismes. L'une des solutions consiste à renforcer leurs capacités. Les organisations doivent être disposées à apprendre comment apporter le soutien nécessaire à toute personne concernée qui en aurait besoin. Au Cameroun, par exemple, une organisation qui soutient les femmes LBQ a sollicité l'aide d'un spécialiste pour dispenser des formations sur la santé mentale, la prise en charge des personnes en difficulté psychosociale, et plus encore.

Quelques organisations basées en Inde et au Zimbabwe s'efforcent également de trouver des subventions et des ressources spécifiquement dédiées au soutien psychosocial et au bien-être. Parmi les organisations interrogées, certaines proposent des journées de bien-être et des congés pour permettre à leur personnel de récupérer physiquement et mentalement après une activité ou un événement. Aux Philippines, de nombreuses organisations offrant des services de santé mentale et de bien-être établissent des partenariats avec des organisations de la société civile et proposent des services de diagnostic à tarif réduit et/ou gratuits pour leur personnel.

Travailler collectivement sur ce sujet est une étape fondamentale pour institutionnaliser les systèmes de bienveillance, car l'accès aux services psychosociaux est difficile, notamment dans les pays du Sud. Les dirigeants d'organisations ont compris que la productivité et la durabilité du personnel augmentent lorsque les employés sont en bonne santé physique et mentale. Par conséquent, mettre en place des politiques imposant le repos, fournir des ressources et des formations, et promouvoir des pratiques de bien-être contribuera sans aucun doute à créer un meilleur environnement de travail.

#### **QUESTIONS DE DISCUSSION:**

- 1. Comment les organisations peuvent-elles intégrer le soutien psychosocial à leurs politiques et à leurs opérations ?
- 2. Quels partenariats ou stratégies de financement permettent de pérenniser les programmes de bien-être ?
- 3. Comment le bien-être mental influence-t-il la productivité des employés et la pérennité des mouvements sociaux ?

#### Pourquoi la bienveillance collective est-elle nécessaire?

La bienveillance collective consiste à soutenir le bien-être comme une activité partagée et organisée, et non comme une responsabilité individuelle. Elle transforme la bienveillance en tant que lutte privée en une norme collective. La bienveillance collective comprend le repos, le soutien émotionnel, la répartition équitable des charges de travail et la sécurité physique. Mais il s'agit surtout de créer un climat de confiance, de pouvoir s'exprimer sans crainte et de veiller à ce que personne ne porte un fardeau trop lourd seul(e). Cette approche est particulièrement nécessaire dans les milieux associatifs et activistes, où l'épuisement professionnel est fréquent et la charge émotionnelle importante. Selon nos recherches, la bienveillance collective est plus efficace lorsqu'elle repose sur la responsabilité sociale et le mentorat collectif. Les organisations d'Asie et d'Afrique qui pratiquent la prise de décision participative et disposent de mécanismes de feedback clairs sont plus susceptibles de pérenniser des pratiques de bienveillance équitables et adaptées.

# Cadres théoriques :

Responsabilité partagée

S'appuyant sur les perspectives féministes et la justice pour les personnes en situation de handicap, la bienveillance collective argue que le soutien émotionnel, les échanges réguliers et la compassion ne doivent pas être laissés à quelques individus « empathiques », mais intégrés à des rôles structurés et partagés<sup>35</sup>. Cela réduit le travail invisible et crée un espace où chacun(e) peut donner et recevoir du soutien.

# • Théorie de la pratique

Selon la théorie de la pratique, la culture se construit par nos actions répétées, et non par nos convictions théoriques<sup>36</sup>. Par exemple, si votre groupe commence et termine systématiquement ses réunions par un tour de table, la bienveillance devient la norme.

#### Théorie relationnelle culturelle

Ce cadre théorique explique que la croissance se réalise dans le cadre des relations avec autrui, plutôt que par l'indépendance ou l'isolement<sup>37</sup>. Les organisations qui pratiquent l'empathie mutuelle développent des réseaux relationnels plus solides, essentiels en période de stress ou de crise.

#### Exemple donné par la direction

Lorsque les dirigeants prennent visiblement soin d'eux-mêmes et soutiennent le bien-être des autres en encourageant les pauses, en faisant preuve de transparence quant au stress et en ne valorisant pas le surmenage, ils incitent les autres à faire de même. 38

# Conception de systèmes de bienveillance collective

La bienveillance ne devrait pas reposer sur la personnalité. Elle devrait plutôt s'appuyer sur des systèmes cohérents :

- Rotation des rôles de bienveillance : par exemple, personne-ressource en matière de bienveillance ou animateur de débriefing.
- Points de situation : de courts moments pour poser des questions telles que «
   Comment te sens-tu ? », « Quel est le principal enseignement que tu as tiré de la semaine dernière ? », « Peux-tu partager un défi ou une réussite du mois dernier ? »
- Débriefings collectifs : des moments de réflexion en groupe après un événement pour y réfléchir, relâcher la tension et célébrer les réussites.
- Cartographie de la bienveillance : les équipes cartographient les ressources disponibles et identifient les lacunes.
- Rituels intégrés : une pratique comme « Un mot de reconnaissance » à la fin de chaque réunion peut transformer l'ambiance du groupe.

Les systèmes de bienveillance nécessitent une conception, des essais et une révision intentionnels, mais une fois intégrés, ils réduisent l'épuisement professionnel, améliorent le moral et renforcent la pérennité de l'organisation.

# Mon Échelle de solidarité : Qui me soutient ?

Nous oublions parfois que nous sommes entourés de personnes, de lieux et de communautés qui nous soutiennent de mille façons. Cet exercice vous aide à identifier ceux qui vous épaulent, ceux qui vous aident à garder les pieds sur terre, à rester fort et connecté dans votre travail.

Voici votre Échelle de solidarité. Le barreau supérieur représente les personnes sur lesquelles vous vous appuyez le plus souvent. Le barreau du milieu représente les personnes ou les lieux que vous fréquentez occasionnellement, mais auxquels vous tenez beaucoup. Le barreau inférieur représente ceux qui vous soutiennent discrètement, de manière apaisante, peut-être moins souvent, mais toujours de façon significative.

# Sur chaque barreau, écrivez :

- le nom (ou les initiales) de la personne/du lieu/du groupe.
- en dessous, écrivez quelques mots sur la façon dont ils vous soutiennent : « écoute », «
  donne des feedbacks », « me rappelle de me reposer » ou « me donne de l'énergie ».



# **Mots croisés**

Trouvez et entourez ces mots (cachés horizontalement ou verticalement) :

Ε	Ν	R	Ε	F	L	Ε	C	Т	Μ	٧	Z
C	W	В	C	Ε	Ι	L	G	Χ	Н	S	S
L	М	Z	Υ	Υ	Р	0	Н	Z	Χ	Α	U
1	В	C	Н	Ε	C	K	Ι	Ν	Μ	F	Р
S	U	В	Α	L	Α	Ν	C	Ε	В	Q	Р
Т	٧	Υ	R	R	0	Т	Α	Т	Ε	C	0
Ε	Н	Χ	C	U	Z	В	Н	D	C	Н	R
Ν	D	S	W	٧	Z	Μ	S	U	Р	Q	Т
В	R	R	Ε	S	Т	Н	G	U	Υ	Α	М
Α	Z	W	R	Т	Μ	K	В	F	U	Χ	J
٧	Ι	Z	Α	L	S	W	C	Υ	L	Н	F
Ν	C	Α	R	Ε	Z	В	W	Α	L	L	В

## **MODULE B: APPLICATION**

## B5 : CONCEVOIR DES SYSTÈMES DE SOUTIEN ET DE BIENVEILLANCE

## Points clés de la session

Compréhension : quelle nouvelle idée ou notion ai-je apprise aujourd'hui qui m'a permis
de mieux comprendre la bienveillance collective ?
Ressenti : comment est-ce que je me sens après avoir lu et discuté de ces idées ? Y a-t-
il quelque chose qui m'a touché personnellement ou émotionnellement ?
Action : quelle petite action puis-je entreprendre cette semaine pour m'aider moi-même



N'oublie pas de prendre soin de toi!



## C5 : INSTITUTIONNALISER LA BIENVEILLANCE COLLECTIVE POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE

### Introduction

Comme on le dit souvent, « un(e) activiste n'est jamais en repos », et cela s'explique par le fait que la plupart des personnes engagées dans l'activisme et la société civile le font par profonde conviction et par désir d'avoir un impact. Cependant, ce secteur d'activité, qui consiste en grande partie à prendre soin des autres et à faire entendre leur voix, a souvent un coût, notamment lorsqu'on travaille sous pression, dans des environnements à risque et auprès de communautés vulnérables. On entend souvent dire qu'il faut d'abord prendre soin de soi, mais au sein d'un collectif, le simple fait de prendre soin de soi ne suffit pas toujours. Les acteurs de la société civile persévèrent généralement malgré la fatigue et le surmenage, souvent accablés par les exigences des échéances, des donateurs et des communautés. Progressivement, cela devient néfaste, d'abord pour soi-même, puis pour le collectif, et enfin pour l'organisation dans son ensemble. Une organisation saine devrait savoir se reposer sans culpabilité, s'exprimer sans crainte et être active sans s'épuiser.

Ce chapitre explore comment les organisations peuvent aller au-delà d'initiatives ponctuelles de bien-être pour bâtir des systèmes qui intègrent la bienveillance à leurs pratiques professionnelles. Ici, nous aborderons la bienveillance collective comme une responsabilité partagée plutôt que comme un choix ou un besoin individuel. Nous verrons comment, lorsque la bienveillance est intégrée aux politiques, à la planification et au leadership, elle permet à chacun d'accomplir son travail avec plus de force, de connexion et, surtout, de confiance.

### But de la session

Aider les participants à transformer la bienveillance, d'une responsabilité individuelle à une pratique institutionnelle partagée, en l'intégrant aux systèmes, aux routines et aux valeurs de leur organisation.

## C5 : INSTITUTIONNALISER LA BIENVEILLANCE COLLECTIVE POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE

### Objectifs de la session

- Définir les composantes clés d'un système institutionnel de bienveillance collective.
- Explorer des cadres pour intégrer la bienveillance aux valeurs, aux politiques et à la culture quotidienne de l'organisation.

### Résultats d'apprentissage

À la fin de cette session, les participants seront capables :

- d'identifier les points forts et les lacunes structurelles de l'approche de l'organisation en matière de bienveillance collective ;
- d'identifier des points d'entrée concrets pour institutionnaliser la bienveillance dans tous les services et flux de travail;
- de proposer des pratiques réalistes et durables qui renforcent le bien-être et la résilience de l'organisation;
- de commencer à appliquer les cadres théoriques à leurs propres réalités organisationnelles et communautaires.

DURÉE 90 minutes MATÉRIEL REQUIS

Tableaux de conférence, marqueurs de couleur, métacartes vertes et rouges, notes autocollantes.

MÉTHODES D'ANIMATION Cartographie visuelle, résolution de problèmes en binômes

# C5 : INSTITUTIONNALISER LA BIENVEILLANCE COLLECTIVE POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE

# Modèles de bienveillance collective : leçons tirées des Philippines, de l'Afrique et d'ailleurs

Il existe de nombreuses façons de témoigner de l'attention et du soutien à ses collègues, que les ressources disponibles soient abondantes ou limitées. Des gestes simples, tels que prendre le temps de faire le point collectivement ou d'échanger sur le ressenti face à une situation donnée, à la mise à disposition d'abonnements à une salle de sport et d'un accès à des thérapeutes, il existe de nombreuses options pour préserver une bonne santé mentale.

Aux Philippines, par exemple, un groupe d'activistes a créé « Keri », un collectif de bienveillance offrant un accompagnement psychosocial aux activistes et aux professionnels du développement. Keri a été fondé pour répondre au besoin croissant de soutien psychologique des activistes dans un contexte politique répressif. Le collectif accompagne les activistes en proposant des séances de bien-être individuelles et collectives, sous forme de consultations ou d'ateliers. Il collabore également avec des spécialistes lorsque les activistes ont besoin d'un soutien plus approfondi pour améliorer leur bien-être mental.

Pour mettre en œuvre une bienveillance collective efficace, il est essentiel de bien prendre en compte la capacité et l'engagement de chacun à offrir du soutien. En matière d'engagement pour le bien-être mental, les organisations disposent de peu d'options. S'inspirant d'organisations du Burkina Faso, du Rwanda et du Cameroun, la mise en place d'un système d'orientation que les parties prenantes pourraient utiliser en cas de détresse émotionnelle ou psychologique pourrait s'avérer pertinente. Ce système relie les communautés et les organisations à des personnes formées pour apporter un soutien psychosocial plus approfondi. D'autres options incluent l'organisation d'activités de bien-être récréatives pour réduire le stress et le travail dans un environnement plus calme – des pratiques mises en œuvre par une organisation basée au Zimbabwe.

### **QUESTIONS DE DISCUSSION:**

- 1. Comment les groupes de bienveillance informels peuvent-ils compléter les services de soutien psychosocial formels ?
- 2. Quelles pratiques peu coûteuses les organisations peuvent-elles adopter pour renforcer le bien-être collectif ?
- 3. Comment les systèmes d'orientation peuvent-ils améliorer l'accès à un soutien spécialisé en santé mentale ?

## C5 : INSTITUTIONNALISER LA BIENVEILLANCE COLLECTIVE POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE

### Pourquoi la stratégie nécessite-t-elle de la bienveillance ?

Pour qu'un mouvement ou une organisation œuvrant pour la justice sociale puisse instaurer un changement social durable, il est essentiel qu'elle dispose de leaders et de sympathisants capables de s'investir sur le long terme et de soutenir leur cause. Dans la culture de travail de la société civile, la bienveillance collective doit être intégrée au système et constituer un aspect central de la stratégie organisationnelle. Si la bienveillance n'est pas intégrée à la stratégie organisationnelle, le coût est élevé : taux de rotation du personnel élevé, affaiblissement de la confiance, et fragilisation de la mission. Lorsque la bienveillance devient partie intégrante du travail quotidien, de la stratégie et de la culture organisationnelle, elle permet aux personnes de rester connectées, engagées et créatives. C'est ce qui rend une équipe durable, surtout pendant les périodes de crise et de contingences.

### Éthique de la bienveillance

La théorie de l'éthique de la bienveillance remet en question la prédominance du raisonnement moral abstrait et privilégie l'interdépendance humaine. Cette théorie conçoit la bienveillance comme une responsabilité politique et éthique ancrée dans les relations, le pouvoir et la justice. Joan Toronto définit cinq phases clés de la bienveillance : l'attention, la responsabilité, la compétence, la réactivité et la solidarité. Ces phases offrent un cadre pour la responsabilité collective et le travail émotionnel au sein des organisations<sup>39</sup>. Cette théorie préconise également de redéfinir la bienveillance comme un engagement systématique plutôt que comme une simple bonne volonté personnelle.

### Théorie de la culture organisationnelle

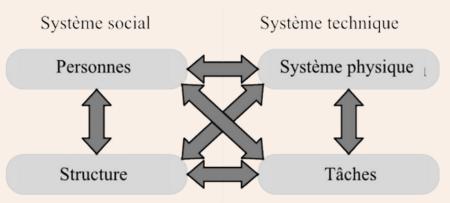
La culture, c'est fondamentalement ce que nous faisons, comment nous parlons et ce en quoi nous croyons. La théorie de la culture organisationnelle distingue trois niveaux : les artefacts (structures visibles), les valeurs affichées (stratégies déclarées) et les postulats fondamentaux (croyances inconscientes).40 Selon cette théorie, pour institutionnaliser la bienveillance, ces trois niveaux doivent refléter des pratiques concrètes : des espaces physiques dédiés au repos doivent être mis à disposition (artefacts), la bienveillance doit être inscrite dans les politiques (valeurs affichées) et les heures supplémentaires ne doivent plus être considérées comme une vertu (postulats fondamentaux). Cette théorie souligne que, sans alignement pratique et culturel, les efforts de bienveillance restent souvent symboliques. Les dirigeants doivent joindre le geste à la parole et les employés doivent se sentir libres de faire des pauses ou de demander de l'aide.



# C5 : INSTITUTIONNALISER LA BIENVEILLANCE COLLECTIVE POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE

### Théorie des systèmes sociotechniques (TSS)

La plupart des travaux d'activisme et des mouvements communautaires sont guidés par le cœur et motivés par l'engagement, mais ils peinent souvent à mettre en place des outils, des systèmes et des processus durables. La TSS établit que les organisations fonctionnent grâce à une optimisation conjointe des systèmes sociaux (personnes, fonctions, relations) et des systèmes techniques (flux de travail, processus, hiérarchie). Elle souligne également qu'une culture de bienveillance collective ne peut se concrétiser sans un alignement des pratiques humaines et des systèmes opérationnels. À titre d'exemple, les journées sans réunion, les politiques de décompression et les échanges entre pairs relèvent du soutien social, tandis que la budgétisation de la bienveillance, la flexibilité des systèmes RH et les enquêtes de sortie constituent le soutien technique.



### Capital psychologique (PsyCap)

Le PsyCap est un concept issu de la psychologie organisationnelle positive, qui a donné naissance à la formule de ressources HERO : Espoir (Hope), Efficacité (Efficacy), Résilience (Resilience) et Optimisme (Optimism). Selon cette théorie, la combinaison de ces quatre ressources améliore la performance, le bien-être et l'adaptabilité du personnel. Les individus sont plus performants au travail lorsqu'ils se sentent pleins d'espoir, confiants, résilients et positifs. Selon cette théorie, ces sentiments, appelés « capital psychologique », agissent comme un compte d'épargne mental. Lorsque les organisations prennent soin de leur personnel et célèbrent les petites réussites, elles renforcent et fournissent ce compte. Cet aspect de la bienveillance institutionnelle renforce le capital psychologique au sein de l'organisation en réduisant le stress chronique, en renforçant la sécurité psychologique et en favorisant une culture d'engagement et de motivation à long terme.



# C5 : INSTITUTIONNALISER LA BIENVEILLANCE COLLECTIVE POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE

### Travail flexible et créativité collective

Dans l'espace civique, particulièrement dans des contextes de répression ou de surveillance, les horaires de travail rigides et les bureaux centralisés ne sont pas toujours sûrs ni réalistes. La flexibilité permet aux activistes, employés et bénévoles de travailler et de se mobiliser selon leurs besoins en matière de routine, de sécurité et de santé mentale. Une étude publiée par l'American Psychological Association révèle que les modalités de travail flexibles peuvent entraîner une augmentation de 31 % de la satisfaction des employés et une hausse de 14 % de la productivité. Lorsque les individus ont davantage de contrôle sur leurs horaires et leur lieu de travail, ils sont moins stressés et plus performants. Bien utilisée, la flexibilité favorise l'autonomie, la créativité et la sécurité psychologique, des atouts essentiels tant dans le travail institutionnel que dans l'activisme.

### Les cercles de bienveillance

Ce que les participants apprendront :

 Comment identifier les pratiques de bienveillance existantes et les lacunes au sein de leur organisation.

#### Instructions:

Utilisez des cercles de couleur pour marquer les pratiques de bienveillance pertinentes pour votre organisation ou collectif :

- Cercles verts: lieux où la bienveillance fonctionne bien (p. ex.: réunions d'équipe mensuelles, pauses déjeuner flexibles)
- Cercles bleus : lieux où la bienveillance existe, mais pourrait être renforcée (p. ex. : soutien informel entre pairs, événements et retraites de bien-être ponctuels)
- Cercles rouges : lieux où la bienveillance est absente ou nécessaire (p. ex. : absence de politique de santé mentale, pas de vendredis sans réunion, culture du surmenage)

Essayez de tracer des lignes pour relier les cercles qui s'influencent mutuellement. Question de réflexion : quel cercle rouge serait le plus facile à transformer en bleu, puis en vert ?



## C5 : INSTITUTIONNALISER LA BIENVEILLANCE COLLECTIVE POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE

## Signal et parasite : le brouillage de la communication organisationnelle Instructions pour les participants

Vous travaillerez en binôme pour associer un signal (un message de bienveillance qu'une personne souhaite exprimer) à un parasite (un frein qui bloque ce message). Ensuite, vous collaborerez pour trouver une solution réaliste afin de surmonter cet obstacle et permettre au message d'être entendu et pris en compte.

### Note pour les animateurs

- Expliquez clairement la signification des termes « signal » et « parasite » dès le début.
- · Aidez les participants qui ne savent pas ce qu'ils peuvent écrire en donnant des exemples.
- Récupérez discrètement les cartes et assurez-vous que les participants tirent au hasard dans les piles.
- Encouragez les échanges honnêtes et les solutions simples.
- Le partage final est facultatif et doit rester respectueux et concis.

### Étapes

### 1. Écriture (10 minutes):

Chaque participant reçoit une carte.

- Si vous avez une carte verte, notez un signal : un message relatif à la bienveillance ou au soutien, souvent ignoré ou non entendu au sein des organisations (p. ex. : « J'ai du mal à concilier vie professionnelle et vie personnelle. »)
- Si vous avez une carte rouge, écrivez un parasite : quelque chose qui empêche ce type de message d'être entendu. (p. ex. : « Les réunions qui s'enchaînent ne laissent aucun temps pour discuter. »)

#### 2. Collecte des cartes

Toutes les cartes sont collectées et placées face cachée en deux piles – une pour les cartes vertes, une pour les cartes rouges –afin que personne ne voie ce qui est écrit.

### 3. Travail en binômes (5 minutes):

Les participants se mettent par deux. Dans chaque binôme :

- une personne tire une carte verte de la pile
- l'autre tire une carte rouge de l'autre pile

### 4. Discussion (10 à 15 minutes) :

Chaque binôme lit son signal et son parasite, puis échange autour des questions suivantes :

Pourquoi ce signal est-il bloqué ? Comment cet obstacle pourrait-il être levé ou atténué ?
 Quelle solution votre équipe ou organisation pourrait-elle envisager ?

## C5 : INSTITUTIONNALISER LA BIENVEILLANCE COLLECTIVE POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE

## Points clés de la session

Compréhension : quels services de mon organisation pratiquent déjà la bienveillance collective ?
Ressenti : qu'est-ce que je ressens à l'idée d'un lieu de travail où la bienveillance est partagée collectivement ?
Action : quel petit changement puis-je initier pour que la bienveillance collective soit plus ancrée dans notre culture d'entreprise ?

CETTE PAGE EST INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE VIDE

### INTROSPECTION PAR LA ROUE DE LA RÉFLEXION

(couvrant l'ensemble des thèmes du manuel)

### Déroulement :

- commencez par répondre au questionnaire par OUI/NON/S/O (sans objet);
- comptez toutes les réponses « OUI » pour chaque thème et inscrivez-les dans la section « Nombre total de « OUI » ;
- si vous pensez qu'il manque des informations, veuillez les indiquer dans la section « Autre » ;
- coloriez ensuite la roue au crayon, en fonction du nombre de « OUI » obtenus pour chaque facteur. Un représente le niveau le plus bas et cinq le plus élevé.

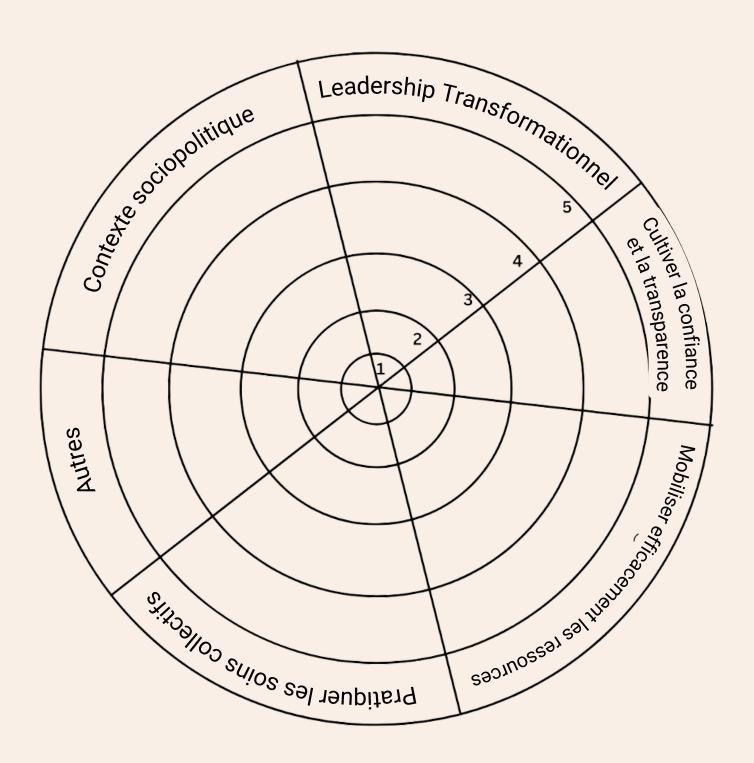
Cet exercice aide les participants à prendre conscience de leur situation actuelle, à identifier leurs lacunes et les points à améliorer pour atteindre la partie extérieure de la roue.

Contexte sociopolitique	OUI	NON	S/O
Je me tiens informé(e) des développements sociopolitiques locaux, nationaux et internationaux pertinents pour mon travail ou ma communauté.			
2. Je recherche activement des informations auprès de diverses sources afin de mieux appréhender les réalités sociopolitiques.			
3. Je contribue aux discussions et aux processus visant à renforcer notre niveau de préparation aux crises.			
4. Je contribue à instaurer une culture de protection pour assurer la sécurité des personnes (p. ex. confidentialité, pratiques de protection).			
5. Je réfléchis à l'impact potentiel des dynamiques sociopolitiques sur la sécurité de mes collègues et de ma communauté.			
Autre			
Nombre total de « OUI »			

Leadership transformationnel	OUI	NON	S/O
Je réfléchis à la manière de rendre mon style de leadership plus inclusif envers les différentes identités et expériences.			
2. Je pratique un leadership inclusif, en veillant à ce que les différentes voix soient entendues lors des prises de décision.			
3. Je soutiens et encourage le leadership collectif plutôt que de concentrer le pouvoir entre mes mains.			
4. Je cherche des moyens de développer les compétences de leadership chez les autres.			
5. Je reste ouvert(e) à l'adaptation de mon approche lorsque je perçois des opportunités de changement positif.			
Autre			
Nombre total de « OUI »			
Cultiver la confiance et la transparence	OUI	NON	S/O
Je réfléchis à ma propre relation au pouvoir et à la manière dont elle influence mes actions et mes décisions.			
Je partage mon pouvoir avec les autres pour favoriser la collaboration et la confiance.			
3. Je crée des espaces où chacun se sent en sécurité pour partager ses commentaires ou ses préoccupations.			
sécurité pour partager ses commentaires ou ses			
sécurité pour partager ses commentaires ou ses préoccupations.  4. Je communique de manière transparente, même			
sécurité pour partager ses commentaires ou ses préoccupations.  4. Je communique de manière transparente, même lorsque l'information peut être difficile à entendre.  5. Je contribue à instaurer une culture du feedback au sein de mon organisation ou de ma			

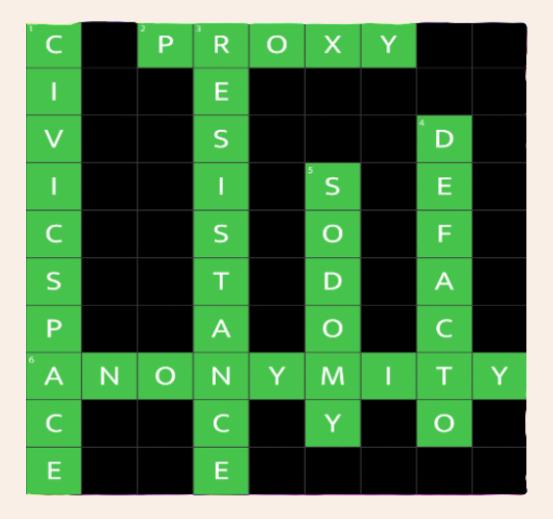
Mobiliser efficacement les ressources	OUI	NON	S/0
Je réfléchis attentivement aux enjeux éthiques liés à la négociation de ressources ou de soutien.			
Je recense les ressources disponibles     (financement, réseaux, compétences) pertinentes     pour mon travail.			
3. Je contribue à l'élaboration de stratégies pour assurer la pérennité de notre travail.			
4. J'envisage d'autres moyens d'obtenir des ressources que le financement (p. ex. collaborations, soutien en nature).			
5. Je fais preuve de transparence et de responsabilité dans l'utilisation et l'allocation des ressources.			
Autre :			
Nombre total de « OUI »			
Pratiquer la bienveillance collective	OUI	NON	S/O
Pratiquer la bienveillance collective  1. Je reconnais les signes d'épuisement professionnel ou émotionnel chez moi ou chez les autres.	OUI	NON	S/O
Je reconnais les signes d'épuisement professionnel ou émotionnel chez moi ou chez les	OUI	NON	S/O
1. Je reconnais les signes d'épuisement professionnel ou émotionnel chez moi ou chez les autres.  2. Je contribue à la conception de systèmes qui soutiennent la santé mentale et les besoins de soins	OUI	NON	S/O
1. Je reconnais les signes d'épuisement professionnel ou émotionnel chez moi ou chez les autres.  2. Je contribue à la conception de systèmes qui soutiennent la santé mentale et les besoins de soins des personnes.  3. Je défends des pratiques favorisant le repos, la	OUI	NON	S/O
<ol> <li>Je reconnais les signes d'épuisement professionnel ou émotionnel chez moi ou chez les autres.</li> <li>Je contribue à la conception de systèmes qui soutiennent la santé mentale et les besoins de soins des personnes.</li> <li>Je défends des pratiques favorisant le repos, la récupération et l'équilibre.</li> <li>J'intègre les pratiques de bienveillance collective dans mon travail quotidien ou dans les espaces</li> </ol>	OUI	NON	S/O
<ol> <li>Je reconnais les signes d'épuisement professionnel ou émotionnel chez moi ou chez les autres.</li> <li>Je contribue à la conception de systèmes qui soutiennent la santé mentale et les besoins de soins des personnes.</li> <li>Je défends des pratiques favorisant le repos, la récupération et l'équilibre.</li> <li>J'intègre les pratiques de bienveillance collective dans mon travail quotidien ou dans les espaces communautaires.</li> <li>J'encourage les personnes à exprimer</li> </ol>	OUI	NON	S/O

Date du jour :	
Engagement envers moi-même Je réserverai un créneau dans mon agenda pour	



CETTE PAGE EST INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE VIDE

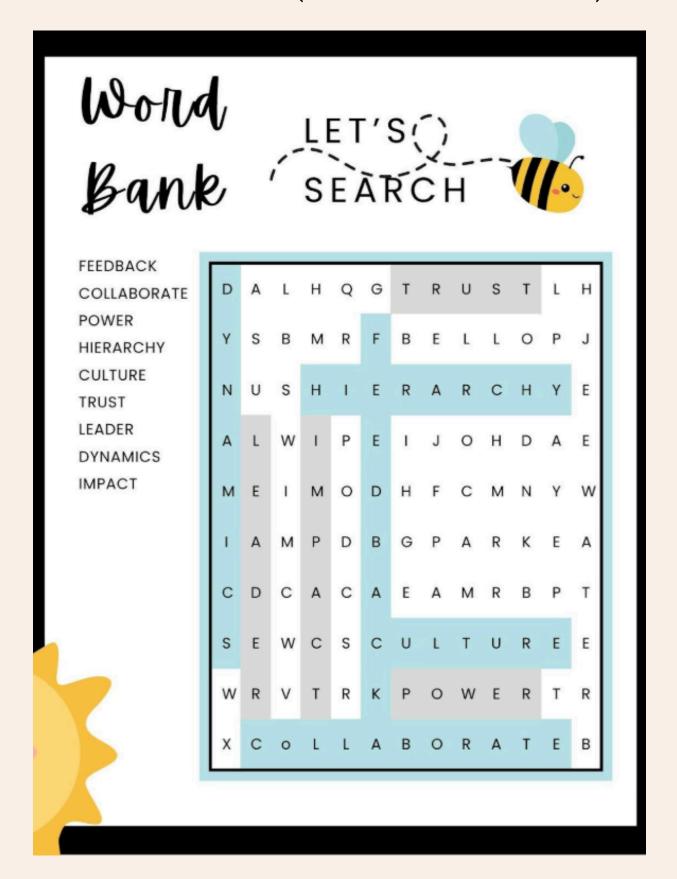
Jeu : mots croisés : A1 (observer les réalités sociopolitiques)



Jeu : choisissez la meilleure réponse : C3 (bâtir une culture axée sur le feedback)

- 1.**C**
- 2.**C**
- 3.**B**
- 4.**C**
- 5.**B**
- 6.**C**
- 7.**B**

Jeu : trouvez les mots : C3 (bâtir une culture axée sur le feedback)



## **CLÉ DE RÉPONSES**

Jeu : trouvez les mots : B5 (concevoir des systèmes de soutien et de bienveillance)



#### **NOTES DE FIN D'OUVRAGE**

- 1. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14703297.2015.1108214
- 2. Human Rights Watch, "Nigeria: Mass Arrests of LGBT People," Human Rights Watch, August 30, 2023, https://www.hrw.org/news/2023/08/30/nigerian-police-arrest-dozens-alleged-gay-wedding
- 3. ILGA World, 2023
- 4. In conversation with Deya on ..
- 5. Pearson, Christine M., and Judith A. Clair. "Reframing Crisis Management." Academy of Management Review 23, no. 1 (1998): 59–76. https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192960.
- 6. Britopian. "Mitroff's Five Stages of Crisis Management Model." Accessed [Insert Access Date]. https://www.britopian.com/earned/mitroff-five-stage-crisis-management-model/.
- 7. Human Rights Watch. "Uganda: Harsh Anti-LGBT Law Signed." HRW, May 29, 2023, https://www.hrw.org/news/2024/04/04/uganda-court-upholds-anti-homosexuality-act
- 8. Mama, Amina. Beyond the Masks: Race, Gender and Subjectivity. London: Routledge, 1995.
- 9. Douglas, Mary. How Institutions Think. Syracuse: Syracuse University Press, 1986.
- 10. Mingus, Mia. "Changing the Framework: Disability Justice." Leaving Evidence (blog), February 12, 2011.
- 11. (Reference, page 61, UNHCR, IOM, SOGIESC in Forced Displacement and Migration) document
- 12. based on Deloitte/Harvard frameworks https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html
- 13. Shields, C. M. (2010). Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts. Educational Administration Quarterly, 46(4), 558–589
- 14. Kratz, J. (2024). How To Do Succession Planning Inclusively. Forbes.
- 15. Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Sustainable Leadership. Jossey-Bass
- 16. Priyam Basu Thakur, "Theatre for Development in Indian Context: An Introspection," Global Media Journal − Indian Edition 4, no. 2 (Winter/December 2013): 1−12
- 17. CREA (Creating Resources for Empowerment and Action), All About Power, July 2020, https://creaworld.org/wp-content/uploads/2020/07/All-About-Power.pdf.
- 18. Just Associates, Making Change Happen: Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace, chapter 3 of A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, August 2007, https://justassociates.org/wp-content/uploads/2007/08/new\_weave\_en\_ch3.pdf.
- 19. Institute of Development Studies, "How Forms of Power Work Together," Powercube: Understanding Power for Social Change, accessed July 11, 2025, https://www.powercube.net/analyse-power/forms-of-power/how-forms-work-together/
- 20. Elvira Jorovlea and Alina Codreanu, "Exploring the Impact of Power Dynamics on Organizational Behavior: Insights from the Power Reservoir Concept," SWorldJournal 2, no. 29–02 (January 30, 2025): 88–97, https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-29-02-009.
- 21. Anita Tang, Power Mapping and Analysis (Advocacy Advisor and Campaign Coach; Australia: The Commons Social Change Library, n.d.), PDF guide, Commons Library, accessed July 13, 2025, https://commonslibrary.org/guide-power-mapping-and-analysis/
- 22. Victoria Fraser, "The Science of Collaboration: Theories on the Benefits and Risks of Collaborative Work," Review Studio (blog), accessed July 11, 2025, https://www.reviewstudio.com/blog/the-science-of-collaboration-theories-on-the-benefits-and-risks-of-collaborative-work/.

#### **NOTES DE FIN D'OUVRAGE**

- 23. Together Mentoring Software, "4 Types of Collaboration Styles to Use in the Workplace," Together Platform (blog), accessed July 11, 2025, https://www.togetherplatform.com/blog/4-types-of-collaboration-styles-to-use-in-the-workplace.
- 24. Victoria Fraser, "The Science of Collaboration: Theories on the Benefits and Risks of Collaborative Work," Review Studio (blog), accessed July 11, 2025, https://www.reviewstudio.com/blog/the-science-of-collaboration-theories-on-the-benefits-and-risks-of-collaborative-work/
- 25. Simply Stakeholders, "Stakeholder Collaboration," Simply Stakeholders, accessed July 14, 2025, https://simplystakeholders.com/stakeholder-collaboration/
- 26. Asian Development Bank, Strengthening Participation for Development Results: An Asian Development Bank Guide to Participation (Mandaluyong, Philippines: Asian Development Bank, 2012), accessed July 14, 2025, https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/33349/files/strengthening-participation-development-results.pdf
- 27. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, "Accountability," accessed July 13, 2025, https://civicus.org/index.php/component/tags/tag/accountability.
- 28. Pasquale Schifino, "6 Steps to Create a Feedback Culture in Your Company," Easy-Feedback Blog, accessed July 14, 2025, https://easy-feedback.com/blog/feedback-culture/steps-to-create-a-feedback-culture/.
- 29. ThoughtExchange, "How to Create a Feedback Culture in Your Organization," ThoughtExchange Blog, accessed July 14, 2025, https://thoughtexchange.com/blog/feedback-culture/.
- 30. Pasquale Schifino, "6 Steps to Create a Feedback Culture in Your Company," Easy-Feedback Blog, accessed July 14, 2025, https://easy-feedback.com/blog/feedback-culture/steps-to-create-a-feedback-culture/.
- 31. Gorski & Chen (2015)
- 32. Association for Women's Rights in Development (AWID), Who Can Fund Me? (2025), accessed July 30, 2025, https://www.awid.org/feminist-funding-resources
- 33. Freudenberger, Herbert J. "Staff Burnout." Journal of Social Issues 30, no. 1 (1974): 159-165.
- 34. Hochschild, Arlie Russell. The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Berkeley: University of California Press, 1983.
- 35. Piepzna-Samarasinha, Leah Lakshmi. Care Work: Dreaming Disability Justice. Vancouver: Arsenal Pulp Press, 2018.
- 36. Reckwitz, Andreas. "Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing." European Journal of Social Theory 5, no. 2 (2002): 243–263.
- 37. Jordan, Judith V. Relational-Cultural Theory: The Power of Connection. Wellesley, MA: Wellesley Centers for Women, 1997.
- 38. Rohan, Nella. "The Case for Collective Care in Uncertain Times." ArtWell, 2023.
- 39. Tronto, Joan C. Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care. New York: Routledge, 1993.
- 40. Schein, Edgar H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture." Sloan Management Review 25, no. 2 (1985): 3–16.
- 41. Trist, Eric L., and K. W. Bamforth. "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting." Human Relations 4, no. 3 (1951): 3–38.
- 42. Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, and Bruce J. Avolio. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford: Oxford University Press, 2007.