

Confiance, Compétences, Réseautage

Un guide destiné à toute jeune femme souhaitant devenir leader

Gabriella Borovsky,
Sarah Cherrabi el Alaoui
et Megan Doherty

2010

Confiance, Compétences, Réseautage

Un guide destiné à toute jeune femme souhaitant devenir leader

L'Institut National Démocratique pour les Affaires Internationales (NDI) est une organisation non partisane et non gouvernementale à but non lucratif, qui propose son expertise aux institutions et aux pratiques démocratiques de toutes les régions du monde depuis 1983. Depuis sa fondation, L'Institut National Démocratique et ses partenaires locaux œuvrent à établir et à renforcer la capacité des organisations politiques et civiles, à assurer la sécurité des élections et à promouvoir la participation à la vie civique ainsi qu'aux principes d'ouverture et de responsabilisation au sein des gouvernements.

A l'échelle mondiale, NDI aide les femmes à acquérir les outils nécessaires pour mieux prendre part à tous les aspects du processus politique. Les programmes novateurs et variés que propose l'Institut, aussi bien dans les environnements hostiles où la démocratie commence à peine à émerger, que dans des démocraties déjà établies, s'adressent aux femmes actives dans les organes parlementaires, au sein des partis politiques et de la société civile, qu'elles soient leaders, militantes ou qu'elles s'intéressent simplement aux questions civiques. Ces programmes créent un environnement propice dans lequel les femmes peuvent promouvoir leurs projets, se présenter aux élections, être élues, gouverner efficacement et participer activement à toutes les facettes de la vie civique ou politique.

Institut National Démocratique pour les Affaires Internationales (NDI) 2010. Tous droits réservés. Il est permis de reproduire ou de traduire des portions de cet ouvrage à des fins non commerciales, à condition de préciser que le NDI est à la source de la publication et de nous faire parvenir un exemplaire de toutes les traductions effectuées.

2030, M Street, NW
Fifth Floor
Washington DC 20036
USA
Tél : +1 202-728-5500
Fax : +1 202-728-5520
www.ndi.org

La présente publication a vu le jour grâce au concours de la Middle East Partnership Initiative (MEPI). Les opinions qui y sont exprimées sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de la MEPI.

Table des matières

Intro Avant-propos	1
1^{ère} partie : Développer sa confiance pour mieux s'engager	3
Développer la confiance en soi : Introduction	5
Chapitre premier : L'équilibre personnel	6
Chapitre deux : La gestion du temps	12
Chapitre trois : Présence, voix et apparence	17
Chapitre quatre : Les différents types de leadership	21
Chapitre cinq : Les réalités du leadership	24
2^{ème} partie : Renforcez vos capacités de leadership	29
Les capacités personnelles : Introduction	31
Chapitre premier : Connaître ses passions	32
Chapitre deux : Élaborer et diffuser son message	36
Chapitre trois : La planification de projet	39
Chapitre quatre : Gestion du financement	44
Chapitre cinq : Mobilisation des fonds et gestion de la relation avec les bailleurs de fonds	47
Chapitre six : Utilisation des nouvelles technologies	53
Chapitre sept : Suivi et évaluation	59
3^{ème} partie : L'importance du réseautage	63
La notion de réseautage	65
Chapitre premier : Augmentez votre visibilité	66
Chapitre deux : Réseautage et collaboration - Deux sources fiables	68
Chapitre trois : Convaincre les autres à se rallier à votre cause	72
Chapitre quatre : Le mentorat et le maintien de votre réseau de soutien	74
Pour aller plus loin...	77
Annexe 1 : Bibliographie et ouvrages conseillés	81
Annexe 2 : Outils et Matrices	87
Remerciements	97

Avant-propos

Que vous apparteniez à une organisation ou à une association reconnues, que vous aspiriez à la vie politique, que vous soyez simplement intéressée avec un projet en tête ou tout simplement une personne s'efforçant de concilier un trop grand nombre de rôles et de responsabilités dans votre vie, l'objectif du guide que vous tenez entre les mains est de vous fournir des outils de base pour agir au sein de votre communauté sur des questions qui vous tiennent à cœur. Ce guide est destiné aux jeunes femmes leaders et a été rédigé par elles.

Il s'articule autour de trois thèmes : développer la **confiance** en soi, renforcer les **compétences** et tisser des **relations**. Il vous aidera à évaluer la personne que vous êtes, à définir celle que vous voulez devenir et à créer votre propre itinéraire grâce auquel vous pourrez réaliser votre plein potentiel.

Certains aspects de l'engagement civique et politique peuvent sembler intimidants mais l'objet de ce guide est justement de vous faire découvrir les éléments fondamentaux du leadership, de la planification de projets, du réseautage et d'autres compétences qui vous seront utiles au fil du temps.

Les idées et les stratégies proposées dans ce guide ont été élaborées à partir des conseils et des expériences de 25 jeunes femmes militantes d'Algérie, d'Égypte, de Libye, du Maroc et de Tunisie – participantes à l'initiative « Jeunes d'aujourd'hui, leaders de demain », un programme d'une année axée sur un engagement en faveur de l'amélioration des conditions de vie locale, le réseautage et le mentorat entre pairs. A leurs idées ont été ajoutées des recommandations et des bonnes pratiques issues de la collaboration tissée entre NDI et des femmes leaders dans le monde entier.

Si vous êtes une jeune femme et vous voulez que les choses changent quand il faut, vous faites partie d'un groupe important, présent aux quatre coins de la planète qui s'est donné comme mission d'améliorer le monde dans lequel nous vivons, que ce soit pour des petits détails ou des grandes questions. Quelle que soit votre situation actuelle, notre guide peut vous fournir un modèle pour mener à bien les changements que vous souhaitez accomplir en tant que jeune leader et ce, aussi bien pour vous-même que pour tous ceux qui vous entourent. En ouvrant ce guide, vous avez déjà fait le premier pas !

1^{ère} partie :

Développer sa
confiance pour
mieux s'engager

Développer sa confiance en soi : Introduction

Qu'est-ce que la confiance en soi selon vous ?

Pour être un leader efficace, il vous faut croire en vous-même. Ce type d'assurance dépasse le simple sentiment d'être « quelqu'un de bien ». Vous devez gagner de l'assurance dans votre capacité à guider les autres, à être leur leader. Qu'est-ce que cela signifie ? Comment y arrive-t-on ? La confiance en soi s'obtient en apprenant à créer un équilibre dans sa vie, à gérer son temps de manière efficace, à savoir bien se présenter et à se préparer pour surmonter les obstacles à venir.

Vous vous demandez peut-être pourquoi un guide sur le leadership à l'intention de jeunes femmes actives dans la vie civique et la vie politique comporte une section sur la confiance en soi et d'autres considérations personnelles. La raison est toute simple : les qualités de leader et la capacité à communiquer n'existent pas en vase clos. Même si vous accomplissez de grandes choses dans l'action civique ou politique, vous restez une personne « normale » avec des besoins, des désirs, des moments d'absence, des obligations, des appréhensions et des frustrations. En ce sens, l'assurance vous aide à vous sentir mieux dans votre peau et à mieux contrôler votre vie et votre avenir. L'assurance renforce le sentiment que vous avez un pouvoir qui vous est propre et vous aide à concentrer vos talents, votre énergie et votre créativité vers l'organisation et l'action, aussi bien dans votre vie personnelle.

Ce chapitre porte sur l'assurance issue de la connaissance de vous-même et de tout ce que vous avez à offrir. Vous allez lire le récit d'autres jeunes femmes leaders décrire leur propre expérience et pouvoir effectuer des exercices pour identifier ce que signifie pour vous « avoir de l'assurance » dans le contexte du militantisme.

Chapitre premier :

L'équilibre personnel

« Nos vies se composent de divers rôles. La plupart d'entre nous faisons de notre mieux pour parvenir à trouver le juste équilibre... En ce qui me concerne, cet équilibre repose sur la famille, le travail et les efforts menés pour l'intérêt public. » – **Hillary Rodham Clinton, Secrétaire d'État, États-Unis.**

Une femme leader, quel que soit son âge, peut voir clairement les changements qu'elle veut inspirer autour d'elle, dans son pays ou dans le monde. Mais il ne lui est pas toujours facile de discerner le chemin personnel qu'elle devra emprunter pour inspirer, informer et amener d'autres personnes à soutenir son action. Les femmes ont tout particulièrement du mal à remplir un si grand nombre de rôles - choisis ou imposés.

Une femme peut être à la fois une sœur, une amie, une mère, une fille, une partenaire, une militante, une enseignante, une sportive en plus d'avoir une activité professionnelle - ces nombreux rôles la tiraillent dans plusieurs directions. Ainsi, il est normal qu'elle se demande : « Comment puis-je trouver le juste équilibre entre toutes ces tâches que je suis censée représenter et mener à bien tout en restant heureuse, comblée et motivée pour réussir ? »

Si vous voulez faire bouger les choses autour de vous et devenir un leader efficace, il vous faut plus qu'un simple rêve, un plan bien conçu ou de l'argent. Il vous faudra plus que tout, arriver à un équilibre entre l'attention que vous accordez autour de vous et l'attention que vous vous accordez. En parvenant à cet équilibre dans votre vie personnelle, vous gagnez en contrôle et en assurance. Il est important de se rendre compte que c'est dans votre propre vie qu'il est le plus difficile d'être leader; et c'est pourtant le point de départ et le plus fondamental si vous voulez être

Perspectives à l'échelle planétaire: selon leur pays de résidence, les femmes sont confrontées à une grande variété de pressions en termes de temps et d'énergie, en fonction du contexte culturel, social et local dans lequel elles évoluent. Dans de nombreuses régions du monde, le temps et espace personnels n'ont traditionnellement pas une grande valeur. Pour des raisons culturelles, une part extraordinaire du temps des femmes ne leur appartient pas vraiment, du fait de leur rôle de mère, fille, sœur, cousine, épouse ou membre d'un groupe local. Les obligations liées au mariage, aux enterrements, à la garde des enfants et aux tâches ménagères quotidiennes peuvent varier d'un pays à l'autre. Il est souvent difficile pour les femmes de simplement dire non sans avoir à s'excuser : « non, je ne peux pas faire ça aujourd'hui ». Quelles sortes d'obligations sont propres à votre pays ?

leader pour d'autres personnes. L'équilibre personnel consiste à ébaucher un plan pour votre vie quotidienne de façon à ne pas perdre votre créativité ou votre authenticité ou vous laisser submerger. Cela consiste à abandonner vos fixations idéalistes sur l'atteinte de la perfection et à rejeter l'insatisfaction chronique. Il s'agit avant tout de vous comporter en leader : en ayant conscience de ce qui vous entoure, en prenant du recul et en exprimant de la gratitude, peu importe le contexte, où que vous soyez : chez vous, au travail, et dans vos relations aux autres

■ Exercice : Agissez en leader peu importe le contexte : assurez l'équilibre de votre vie

En nous fondant sur les récits de jeunes femmes du monde entier, nous avons identifié les critères les plus communs et les plus importants que doit examiner un bon leader pour parvenir à cet « équilibre ». Utilisez cette liste pour réfléchir à votre propre vie, puis attribuez-vous une note. N'hésitez pas à rajouter des critères en fonction de votre contexte personnel.

Le processus personnel de notation pour chacune de ces catégories n'a pas pour but de vous effrayer ! Au contraire, il a été conçu pour vous aider à examiner certains aspects de votre vie et à comprendre le contexte dans lequel vous vivez (votre point de départ) de façon à ce que vous puissiez vous fixer des objectifs (là où vous voulez arriver).

Première étape : Évaluez votre équilibre actuel

Instructions : Lisez attentivement les catégories de vie qui suivent et attribuez-vous une note selon votre évaluation personnelle actuelle dans chacun des domaines.

Système de notation :

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Catégories :

- **ÉDUCATION ET FORMATION** : Avez-vous atteint vos objectifs en termes de diplômes et d'études supérieures ? Voulez-vous acquérir de nouvelles compétences (une langue étrangère, la maîtrise de nouvelles technologies) ? Avez-vous commencé à le faire ? Poursuivez-vous votre éducation de façon continue en lisant et en vous tenant informée de l'actualité nationale et internationale ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Commentaires : _____

- **ENGAGEMENT AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE** : À quel point êtes-vous engagée dans votre communauté ? En fonction des occasions qui vous sont offertes de vous engager dans la vie politique et civique (associations de quartier, bénévolat, travaux d'intérêt général ou partis politiques), quel est votre niveau de participation ? Que faites-vous pour améliorer la vie de votre communauté ? Pour inspirer les autres ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Commentaires : _____

- **RÉSEAUTAGE** : À quels réseaux appartenez-vous ? Contribuez-vous de manière active à la croissance et au soutien de ces réseaux ? Ces réseaux vous apportent-ils ce que vous voulez en tirer ? Existe-t-il des réseaux auxquels vous n'avez pas encore accès, mais que vous aimeriez intégrer ? Y a-t-il une personne clé que vous aimeriez rencontrer ? Avez-vous essayé de rencontrer cette personne ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Commentaires : _____

- **VISIBILITÉ** : Qui vous connaît ? Qui a accès ou peut voir les fruits de votre travail et de vos efforts ? Que vous accordez-vous en terme de «réputation favorable» suite à ce que vous avez accompli comme leader, que ce soit par le biais d'une association, d'une cause ou de par votre visibilité personnelle ? Avez-vous publié un article dans la presse écrite ou en ligne ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Commentaires : _____

- **FINANCES** : Savez-vous quelle est votre situation financière personnelle ? Quelle est la somme d'argent dont vous avez besoin par rapport à ce que vous possédez actuellement ? Quels types de moyens financiers ou autres sont nécessaires à la réalisation de vos objectifs ? Savez-vous où trouver cet argent ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Commentaires : _____

- **SANTÉ** : Êtes-vous en bonne santé ? Dans la négative, savez-vous quoi faire pour améliorer votre état de santé ? Votre mode de vie est-il propice à vos objectifs en matière de santé ? Votre régime alimentaire vous procure-t-il santé et bonheur ? Pratiquez-vous un sport pour vous sentir en bonne santé et heureuse ? Quel est votre état de santé mentale ? Quel est votre niveau d'énergie ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Commentaires : _____

- **ÉTAT PERSONNEL** : Est-ce que vous vous ménagez sur le plan personnel? Qu'est-ce qui vous rend heureuse ? Faites-vous des choses importantes à vos yeux et qui vous apportent joie et paix : lecture, télévision ou cinéma, périodes de repos loin des autres, visites d'amis, courses, écriture, bénévolat, peinture, conversations en ligne, danse, cuisine, méditation, etc. ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Commentaires : _____

- **FAMILLE et RELATIONS** : Consacrez-vous du temps au maintien de vos relations (membres de votre famille, partenaires, amis proches et conseillers, ou les autres personnes qui comptent dans votre vie) en fonction de vos attentes et non pas ce que l'on attend de vous ? Aimerez-vous renforcer certaines de ces relations ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Commentaires : _____

- **VIE SPIRITUELLE** : Cette catégorie est de nature personnelle et varie en fonction de la personne concernée ; la spiritualité vise ce qui est bénéfique pour votre esprit et n'a pas forcément un caractère religieux. Comment définissez-vous la spiritualité, religieuse ou autre, dans votre vie ? Faites-vous des choses qui vous apportent une satisfaction spirituelle : prière, lieu de culte, méditation, pratique du yoga, appréciation de la nature ou pratique d'un instrument de musique ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Commentaires : _____

- **AMOUR** : Cette catégorie n'est pas restreinte à l'amour passion. Avez-vous entamé le processus permanent de vous aimer vous-même ? Les autres : Nouez-vous des liens d'une façon qui vous apporte épanouissement et joie ? Si vous êtes mariée, consacrez-vous suffisamment de temps « qui compte » à votre mariage ? Cette relation vous apporte-t-elle bonheur et satisfaction ? Si vous êtes mère, cousine ou tante, consacrez-vous suffisamment de temps « essentiel » à vos enfants ou à vos neveux ? Vous efforcez-vous de créer et d'entretenir des amitiés ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Commentaires : _____

Deuxième étape : Perspective générale

■ Quel est votre degré d'assurance ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

■ Êtes-vous heureuse ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

■ Dans quelle mesure faites-vous preuve d'honnêteté envers vous-même ?

1=Insatisfaisant 2=A améliorer 3=Bon 4=Plutôt bien 5=Excellent

Troisième étape : Calculez votre note

Total : _____/65 POINTS

Date: _____



STOP : RÉFLÉCHISSEZ

Il n'existe ni de note « parfaite » ni « catastrophique ». Ce sont des aspects de votre vie qui s'épanouiront avec vous et évolueront au fil du temps et de la situation. Réfléchissez à la façon dont vous vous êtes notée. Où avez-vous obtenu le plus de points? Le moins de points? Pourquoi? Réfléchissez aux mesures à prendre pour obtenir des notes plus satisfaisantes la prochaine fois que vous vous livrez à cet exercice. Refaites cette auto-évaluation tous les six mois ou chaque fois que vous vous sentez dépassée par tous les éléments qui monopolisent votre attention. Servez-vous du formulaire d'évaluation et de suivi (Annexe 2). Datez vos réponses pour mesurer vos progrès au fil du temps.

Si vous désirez en savoir plus sur la façon de gagner de la confiance en soi, consultez la documentation en ligne: Building Self-Confidence (en anglais)

<http://www.mindtools.com/selfconf.html>

Chapitre deux :

La gestion du temps

« Aussi longtemps que vous n'attacherez pas de valeur à vous-même, vous n'attacherez pas de valeur à votre temps. Aussi longtemps que vous n'attacherez pas de valeur à votre temps, vous n'en ferez rien. » – **M. Scott Peck, psychiatre et auteur, États-Unis**

Le temps est un luxe : il est tout à la fois difficile à trouver et en apparence impossible à gérer. Cela est particulièrement vrai pour nous les femmes qui, parce nous sommes confrontées à des priorités conflictuelles et à des rôles multiples, n'avons pas toujours l'impression que notre temps nous appartient. C'est d'autant plus vrai pour les femmes leaders qui sont non seulement en quête d'une vie équilibrée, mais également à la poursuite de leurs objectifs et occupées par leurs projets au sein de la collectivité.

La façon dont vous gérez votre temps déterminera à terme si vous faites partie des leaders qui se donnent les moyens de connaître le succès et de parvenir à leur avenir idéal. La gestion du temps va au-delà de l'apprentissage d'outils et de techniques servant à déléguer, à organiser, à programmer et à hiérarchiser les priorités. La gestion du temps consiste en fin de compte à *augmenter votre capacité à changer le monde*. Tout comme pour l'équilibre, pour la gestion du temps, il vous faut commencer par être le leader de vous-même avant de pouvoir être un leader efficace pour les autres.

Première étape : suivi de la gestion du temps : voyez à quoi vous passez réellement votre temps

La première chose à faire pour gérer le temps est d'en trouver. Revenez sur votre évaluation personnelle. Dans quels domaines avez-vous obtenu une note inférieure à ce que vous auriez voulu obtenir? Comment allez-vous trouver le temps de travailler à l'amélioration de ces domaines ?

1. Pensez à une journée ordinaire : que faites-vous en premier, puis ensuite, tout au long de la journée, et en dernier ? Comment s'organise une semaine normale? Prenez en compte les activités quotidiennes telles que le réveil, la préparation avant d'aller au travail, la préparation des repas, mais aussi les activités périodiques telles que le bénévolat, les rencontres avec des amis, l'exercice physique ou le temps passé devant la télévision. Ces activités ne reviennent pas toutes de façon quotidienne ; vous faites peut-être du sport

trois fois par semaine et votre émission préférée n'a peut-être lieu qu'une seule fois par semaine.

2. Dressez la liste des choses auxquelles vous consacrez votre temps de manière *cumulative* et pendant combien de temps chaque jour et, en moyenne, par semaine. Cet exercice vous donnera une idée des habitudes à modifier pour retrouver l'équilibre.
3. Examinez vos réponses et comparez-les à celles de votre évaluation personnelle. À quoi passez-vous plus de temps que vous ne le voulez ? À quelles activités ne consacrez-vous pas suffisamment de temps pour trouver l'équilibre ou être vraiment productive ? Que pouvez-vous faire pour changer l'état des choses ? Que voulez-vous changer ? Conservez ces réflexions par écrit.

Exemple :

Catégorie	Nombre moyen d'heures consacrées par jour	Nombre total d'heures consacrées par semaine
Sommeil	4	28
Toilette et préparation matinale	1,25	8,75
Travail	4	28
Temps passé en réunions	2	14
Facebook™ ou chat en ligne autres que celles liées à l'activité professionnelle	2	14
Trajets en voiture	1	7
Cuisine	0,5	3,5
Télévision	0,5	3,5
Toilette et préparation du soir	0,25	1,75
Éducation et formation	1	7
Engagement communautaire	2	14
Réseautage	1	7
Finances	0,25	1,75
Santé et sport	0,25	1,75
Temps personnel	1	7
Famille et amis	1	7
Spiritualité	1	7
Amour	1	7
Autres :	0	0

Deuxième étape : Prenez des décisions intelligentes

La prise de décision est un élément essentiel à la gestion efficace du temps, notamment pour les femmes qui maîtrisent l'art du multitâche. La prise de décisions intelligentes en termes de partage et de gestion de votre temps dans votre vie quotidienne est une pratique essentielle dans la prise de décisions intelligentes en tant que leader.

Si par exemple vous vous rendez compte que vous passez trop de temps en réunions et pas assez à travailler vraiment, déléguez la participation aux réunions à un collègue ou à un collaborateur. Si vous passez trop de temps devant la télévision, sélectionnez les émissions qui vous sont bénéfiques (même s'il s'agit d'émissions distrayantes pour vous reposer l'esprit) et ne regardez que celles-là. Si vous voulez faire plus de sport, décidez de le faire et prenez-en le temps en réduisant le temps que vous passez en ligne ou consacrez à faire votre toilette matinale.

Conseil : Emportez toujours trois choses à faire en « période d'attente ». On passe beaucoup de temps à attendre : le bus, le début de la réunion, l'arrivée d'une voiture ou d'un avion. Évitez l'impression de perdre du temps en emportant toujours avec vous :

- Un magazine ou un livre si vous avez l'impression de ne pas passer assez de temps à vos lectures personnelles.
- Des documents à examiner si vous manquez de temps au bureau pour les projets à long terme.
- Les numéros de téléphone qui vous permettront d'effectuer les appels que vous n'auriez pas le temps de faire au bureau.
- Un ordinateur portable pour travailler hors ligne et préparer tous les messages électroniques que vous aurez à envoyer en fin de journée.
- Un petit carnet pour noter toutes les idées géniales qui vous viendront à l'esprit !

Troisième étape : Évitez de remettre à plus tard

Beaucoup de gens « remettent les choses à plus tard » et ce, pour un grand nombre de raisons :

- On attend le « bon » moment ou l'humeur propice
- Nous n'avons pas de plan ou d'objectifs précis ou nous ne savons pas exactement comment commencer
- On se sent intimidé par l'envergure de la tâche à accomplir
- On a besoin d'aide mais on n'ose pas en demander
- On a l'impression qu'une tâche a été imposée par une autre personne, ce qui donne le sentiment de ne pas en être responsable
- On sous-estime le temps nécessaire à accomplir une tâche donnée
- Nous sommes des perfectionnistes qui préférons ne rien faire plutôt que de livrer un travail mal fait
- Nous sommes fatiguées ou nous manquons de motivation
- Nous passons trop de temps à rêver ou à nous faire du souci sur l'avenir au lieu de réfléchir à ce qui doit être accompli sur le moment.

Il est toujours bon de rêver éveillé ; cela aide parfois à réaliser un scénario d'épanouissement imaginaire. C'est ce qu'il faut commencer à visualiser avant de mener à bien un objectif. Mais c'est aussi une façon de remettre à plus tard et de perdre de vue ses objectifs réels. Nous passons beaucoup de temps à réfléchir pour éviter de mener à bien des tâches ou à avoir peur de « ce qui pourrait arriver si... » au lieu de prendre le taureau par les cornes et d'accomplir ce qui doit être fait !

Quel que soit votre objectif, que vous vouliez vous réserver plus de temps personnel, apprendre une nouvelle langue, fonder une association ou vous présenter aux élections – la clé est de prendre le contrôle de votre temps.

Si vous constatez que vous remettez les choses à plus tard sans raison, la meilleure chose à faire est de retrousser vos manches, de réévaluer votre plan d'action, de demander de l'aide si vous en avez besoin et de vous mettre au travail !

Quatrième étape : Gérez à la fois votre stress et votre temps

La gestion du stress et la gestion du temps vont de pair. Savoir gérer son temps peut contribuer à réduire la tension créée par l'obligation d'accomplir tant de choses en trop peu de temps. De la même façon, si vous savez bien gérer votre temps, vous aurez plus de temps à consacrer aux tâches les plus importantes et à trouver votre équilibre.

Quelques suggestions pour réduire le stress lié au manque de temps :

- Revoyez vos priorités (moins de travail et plus de temps personnel ou diminution du temps personnel en faveur d'une attitude plus efficace au travail)
- Exercez une activité sportive régulière (il est scientifiquement prouvé que le sport apporte satisfaction et énergie)
- Élaborez un plan (et dressez une liste des tâches à accomplir)
- Demandez de l'aide

Les listes : la clé de l'efficacité Lorsque vous rédigez une liste de choses à faire pour la journée, la semaine ou le mois, procédez par étapes :

Hiérarchisez : D'abord, qu'est-ce qui est urgent et doit être fait immédiatement ? Ensuite, qu'est-ce qui n'est pas urgent mais réclame votre temps et votre attention ? Enfin, qu'est-ce qui peut attendre ?

Soyez réaliste : combien de tâches pouvez-vous accomplir en une journée de façon réaliste sans sacrifier votre équilibre personnel ou engendrer trop de stress ?

Déléguiez : qui peut vous décharger du fardeau du temps en vous aidant à faire certaines tâches ?

Agissez vite : attention à ne pas passer trop de temps à rédiger votre liste, !

Barrez : Rien de plus agréable que de barrer une tâche effectuée ! Récompensez-vous en revenant fréquemment à votre liste pour apprécier pleinement tout ce que vous avez déjà accompli.

Cinquième étape : Ne soyez pas trop dure avec vous-même !

Vous ne disposerez jamais d'assez de temps pour accomplir tout ce que vous voulez faire ou pour être la femme, l'amie, la partenaire, la fille, la cousine, la tante et la mère que vous voulez être sans en plus, sauver le monde à vos heures perdues. Même avec le planning et la plus efficace liste de tâches à accomplir, vous devez faire preuve de souplesse. Il arrive un moment où, en dépit des meilleures intentions, vous pouvez tomber malade, devoir assister à une réunion organisée à la dernière minute ou donner la priorité à une obligation personnelle, ce qui signifie qu'il vous faudra inévitablement éliminer l'une des tâches figurant sur votre liste. Alors soyez indulgente envers vous-même. Chaque fois que vous avez l'impression que vous n'en avez pas fait assez ou que vous devriez en faire plus, ou êtes paralysée par la peur d'avancer, prenez le temps de reconnaître et d'apprécier tout ce que vous avez déjà accompli. Ne cessez jamais de chercher votre équilibre. Gardez la foi en votre capacité de réussir : c'est ça la vraie confiance en soi.

Si vous désirez plus d'informations sur la gestion du temps, consultez cette publication en ligne (en anglais) :

Work/Life Balance Calculator :

<http://www.cnn.com/2008/LIVING/worklife/06/04/balance.calculator/>

Chapitre trois :

Présence, voix et apparence

« Je m'appelle Achouak Hannachi. Je suis tunisienne et je travaille comme journaliste pour la chaîne de télévision Maghrebine Nessma TV. Je participe également à des projets d'action de sensibilisation au niveau communautaire sur la situation des femmes en Afrique et dans le monde arabe et notamment des femmes séropositives. De par ma situation professionnelle, j'essaie de décrire la situation des femmes, de montrer leur force et de donner de bons exemples aux gens en réalisant des documentaires ou en invitant des femmes reconnues pour leur travaux dans divers domaines à venir parler de leur vie et à partager leur expérience.

J'ai beaucoup aimé ma première expérience ; je me souviens que la première fois que je suis partie avec mon appareil photo pour couvrir le Festival international du film en Tunisie dont le titre était « Femmes je vous aime ». Je me suis retrouvée tout à coup entourée de vedettes de cinéma du monde entier. J'avais un peu peur, mais mon expérience du théâtre et les conseils sur la maîtrise de sa voix et sur la présence physique m'ont bien aidée à gagner de l'assurance et j'y suis arrivée !

Pour la voix, grâce à mon expérience théâtrale, je sais jouer et adapter le ton en fonction de mon objectif et du contexte. Il m'arrive même maintenant de doubler des vedettes de cinéma américaines !

Je suis vraiment heureuse de ce que j'ai accompli et de ce que je fais. Mes amis me disent que je suis différente devant un microphone ; ils m'expliquent que j'ai l'air d'avoir plus d'assurance et de puissance et que je n'ai pas peur de demander ce que je veux à la personne face de moi.–
Achouak Hannachi, journaliste pour la chaîne Nessma TV, Tunisie, 28 ans

Les premières impressions comptent. Il suffit de quelques secondes à une personne pour vous évaluer et se former une opinion à votre sujet. En tant que leader, vous serez évaluée à chaque nouvelle rencontre. En raison des perceptions qui existent sur la façon dont les femmes, et notamment les jeunes femmes, devraient se comporter et paraître dans les situations personnelle, professionnelle et publique, ces évaluations seront généralement plus sévères que ne le souhaiteriez.

En bien comme en mal, l'ensemble de votre présence est définie à la fois par votre image et par votre voix. Non, vos habits ne définissent pas votre valeur personnelle, votre force ou votre indépendance, mais ils peuvent avoir un impact sur la manière dont une personne vous

jugera au premier coup d'œil. Les jeunes femmes peuvent tout particulièrement être la victime de clichés selon lesquels elles sont trop maquillées, s'habillent de façon « trop sexy » ou non professionnelle ou portent des bijoux trop voyants. Dans la même optique, on s'attend à ce que les jeunes femmes parlent d'une voix douce, au timbre aigu et ne reflétant ni assurance ni conviction. En tenant compte de cela, rencontrer de nouvelles personnes, s'exprimer en public, passer un entretien d'embauche ou s'adresser à la presse peut s'avérer terrifiant. La meilleure façon de réagir est d'assumer le contrôle de votre image et de votre voix et de laisser votre assurance croître autour d'elles.

Les 10 conseils suivants vous aideront à garder la confiance et avoir la certitude de toujours laisser derrière vous une première impression forte, professionnelle et mémorable.

**Avertissement : Les conseils suivants sont valables dans toutes les situations, quels que soient votre culture, classe sociale ou âge. Ils n'en restent pas moins de simples conseils : n'oubliez pas de rester toujours fidèle à vous-même.*

1. Présence générale

- Mettez-vous à la place des gens lorsqu'ils vous regardent. Sachez à l'avance quelle impression vous voulez leur donner.
- Portez votre assurance comme un vêtement ; même les jours où vous manquez de confiance, mémorisez ce qui vous donne le plus d'assurance et faites-le paraître à travers votre voix, votre visage et votre attitude.
- Maintenez votre énergie à un niveau égal et élevé. Les jours où vous vous sentez moins dynamique, buvez plus d'eau, mangez des aliments sains et concentrez-vous sur un nombre moins important de tâches et de personnes, de façon à consacrer une plus grande part de votre énergie à chaque personne ou tâche.

2. La voix

- Trois caractéristiques de la puissance de la voix:
 - Utilisez un registre plus grave (faites passer le registre de votre voix de la tête à la poitrine)
 - Augmentez le volume (projetez votre voix vers le fond de la salle)
 - Prenez le temps de prononcer (respirez, faites une pause et mettez l'accent sur les passages importants)
- Lorsqu'un orateur est mal à l'aise il arrive quelquefois que sa voix « déraile » ou change d'intonation au fil des phrases, à tel point qu'il peut donner l'impression de poser une question au lieu de faire une déclaration : « Je suis vraiment heureux d'être ici aujourd'hui ? Le sujet que je vais aborder est vraiment important ? » Faites attention à maintenir un ton de voix constant.
- Jouez avec la variété ! Il vous sera plus facile de conserver l'attention de votre public si vous marquez des temps de pause appropriés et changez de rythme.

3. Le visage

- Communiquez et établissez le contact avec les yeux, ils révèlent votre sincérité et votre force et témoignent de votre accessibilité et de votre ouverture aux autres.
- Si vous vous adressez à un groupe de personnes et hésitez à regarder une personne particulière droit dans les yeux, essayez de trouver quelques visages d'apparence « sympathiques » et établissez le contact avec ces personnes. Si vous hésitez encore, choisissez quelques points fixes dans la salle (au-dessus de la tête des gens qui vous écoutent, de façon à ne pas regarder le sol) et reportez vos yeux sur ces points.
- Choisissez un maquillage léger et classique qui accentue vos yeux plus que vos lèvres.
- Souriez !

4. La gestuelle

- Tenez-vous droite (évitée les épaules affaissées).
- Si vous avez l'habitude d'utiliser vos mains pour parler, faites-le de façon appropriée.
- Évitez d'attirer l'attention sur vos gestes par des sautilllements ou en « dansant » d'un pied sur l'autre. Lorsque vous vous tenez debout, prenez la bonne habitude d'écartier légèrement les pieds, d'une distance à peu près égale à celle qui sépare vos épaules.
- Si vous vous déplacez en parlant, adoptez un rythme qui ne soit pas trop rapide.

5. Les bijoux

- Souvenez-vous de la règle qui veut qu'un nombre réduit d'accessoires a en fait plus d'impact.
- Choisissez des bijoux simples qui n'attirent pas l'attention inutilement (évitée par exemple les grandes boucles d'oreilles pendantes).
- Pensez au contexte : si vous essayez de lever des fonds pour une œuvre caritative, ne portez pas de bagues en diamants !
- Rappelez-vous que des bracelets ou des anneaux peuvent créer un bruit répétitif et agaçant dans un microphone, ou être triturés nerveusement lorsque vous vous exprimez en public.

Exercice : Quelle « première impression » vous faites-vous à vous-même ? Demandez à une amie ou collègue de confiance de vous filmer pendant que vous êtes en train de parler. Regardez l'enregistrement et évaluez votre présence, votre voix et votre image. Commencez par faire la liste de ce qui vous paraît bon. Faites ensuite la liste de des éléments « à améliorer ». Demandez à votre amie de vous faire part de ses impressions. Faites ensuite la même chose pour elle. Cet exercice est à la fois enrichissant et gratifiant pour l'une comme pour l'autre et vous aidera à gagner de l'assurance.

6. Les couleurs

- Il vaut mieux porter des couleurs unies que des imprimés trop chargés.
- Si vous avez la peau claire, portez des couleurs foncées assorties à la couleur de vos yeux. Si vous avez la peau mate, choisissez des couleurs claires et contrastées.
- Si vous hésitez, préférez un ensemble noir ou bleu marine: c'est un coloris qui va à tout le monde !

7. Les chaussures

- Le confort est la priorité.
- Choisissez les talons les plus hauts pour le matin et les plus bas pour le soir, ce sera moins douloureux !
- Changez souvent de chaussures.

8. Les vêtements

- Choisissez des habits simples, élégants et adaptés au monde du travail (en y ajoutant une petite touche personnelle).
- Évitez les décolletés généreux et les jupes trop courtes : il est toujours préférable de s'habiller d'une manière légèrement plus conformiste que son public – en effet les jeunes femmes qui ne suivent pas cette règle sont malheureusement souvent victimes de cliché et leurs propos deviennent moins crédibles.
- Un bon conseil général pour répondre à la question « est-ce que je peux porter ça ? » : « Si vous hésitez, la réponse est 'non' » ! Si vous hésitez à porter un ensemble, choisissez-en un autre.

9. La coiffure/le foulard

- Tout comme les vêtements et les bijoux, les cheveux ne devraient pas trop attirer l'attention ni être chargés de trop d'accessoires.
- Si vous hésitez, coiffez vos cheveux vers l'arrière de façon à ce que les gens puissent voir votre visage ; cela vous donnera également une allure plus mûre.
- Si vous portez un foulard, prenez-le de couleur claire et nouez-le de façon à ce que les gens puissent voir vos yeux. Évitez de jouer ou de renouer votre foulard pendant votre allocution.

10. Sachez dialoguer

- Engagez la conversation et sachez écouter votre interlocuteur: accordez votre attention aux personnes qui vous parlent tout en montrant un intérêt pour ceux qui écoutent.
- Si vous hésitez sur ce qu'il convient de dire, continuez à poser des questions pour montrer votre intérêt et trouver des domaines avec lesquels vous vous sentirez à l'aise.

Si vous désirez en savoir plus sur les thèmes de la présence, de la voix et de l'apparence, consultez la documentation en ligne (en anglais) :

Be A Presence In Any Room:

<http://www.potential2success.com/beapresence.html>

Chapitre quatre :

Les différents types de leadership

« Un véritable leader a suffisamment d'assurance pour adopter une position solitaire qui « sort du lot », de courage pour prendre les décisions difficiles, et de compassion pour entendre les besoins des autres. Son objectif n'est pas de devenir un leader, mais elle le devient par la qualité de ses actes et à l'intégrité de ses intentions. » – Anonyme

Quels sont les différents types de leadership ? Quel leader voulez-vous être ? Il existe un grand nombre d'approches différentes, dont voici quelques exemples :

1. **« Le leader autocrate »** prend des décisions unilatérales, sans l'accord ou la participation des personnes qu'il dirige ; il informe son équipe de ce qu'il veut et de la façon dont cela doit être fait. C'est un leader convaincant mais qui a tendance à obtenir ce qu'il veut par l'intimidation et la force.
2. **« Le leader inégal »** connaît des moments sporadiques d'inspiration et d'action mais il a souvent du mal à maintenir sa motivation jusqu'au bout. Il est inégal.
3. **« Le leader à la recherche d'unanimité »** cherche à donner à chaque personne le même impact sur la direction d'un projet ; c'est une approche beaucoup plus égalitaire, mais qui peut quelquefois rallonger la durée d'un projet, ce qui peut faire retarder les résultats. En fait, rien ne peut se faire car le leader passe tout son temps à essayer d'obtenir l'unanimité auprès de ses collaborateurs. Les femmes tombent souvent dans ce piège en essayant d'être trop équitables, ce qui ne contribue pas toujours à faire avancer le projet.
4. **« Le leader prêt à se sacrifier »** est un « loup solitaire » qui pense que si personne ne veut l'aider, il fera son possible, mais tout seul. Ce genre d'attitude constitue un obstacle pour ceux qui veulent l'aider et se rapproche de l'attitude du leader qui « veut tout régenter » (décrite plus bas).
5. **« Le leader de fait »** est une personne qui participe à un projet depuis son origine, qui n'est pas techniquement le leader officiel du groupe mais qui se retrouve automatiquement à la tête du projet car elle fournit le travail le plus acharné ; les responsables comptent indirectement sur elle pour finir les tâches laissées de côté. Même sans autorité directe, ce genre de personne possède un talent naturel pour cimenter une équipe et obtenir d'excellents résultats lorsqu'elle est placée à sa tête.

- 6. « Le leader qui veut tout régenter »** est un stéréotype bien trop courant chez les femmes assumant un rôle de leader. Ce type de leader commet l'erreur de penser que le « leadership » consiste à être responsable d'une liste de tâches à accomplir; une telle personne a beaucoup de mal à accepter (au point d'en éprouver du ressentiment) que quelqu'un d'autre propose de prendre en charge certaines de ces responsabilités.
- 7. « Le leader populaire mais complètement débordé »** se conduit en leader à un moment donné, mais se laisse facilement submerger par plusieurs groupes qui veulent qu'il assiste au conseil d'administration, à un comité, à une réunion d'équipe... Ce leader a de bonnes intentions et est très utile (quand il est disponible). On ne peut pas compter sur lui pour faire quelque chose à part des réunions et il lui arrive souvent de rater des réunions en raison de ses trop nombreuses responsabilités.
- 8. « Le leader qui attend le bon moment pour prendre une décision »** est un style observé le plus fréquemment chez les femmes d'un certain âge (de plus de 55 ans). Un tel leader passe sa vie en réunions, et n'hésite pas à former des comités, à commander des études supplémentaires, à éviter de prendre une décision si la réunion ne compte pas suffisamment de participants...
- 9. « Le leader qui veut trop en faire »** est constamment engagé dans des idéaux nobles et des objectifs merveilleux. Ils sont malheureusement généralement trop ambitieux dans la pratique. C'est un style fréquent chez les jeunes leaders : ils partent dans la bonne direction mais il leur manque souvent les relations, l'expérience ou les ressources qui leur permettraient d'obtenir le meilleur résultat. Les réunions se composent de débats passionnants mais sans conséquences et les participants finissent par se disperser.
- 10. Les vrais leaders** sont ceux qui parviennent à motiver les gens à faire leur travail dans un objectif commun. Un tel leader voit un problème et prend les mesures appropriées. Il/elle n'hésite pas à demander l'avis des autres mais peut également prendre des décisions nécessaires le moment venu ou lorsque les circonstances l'exigent. Ce genre de leader n'est pas ralenti pour des raisons d'amour-propre, ni obsédé par l'idée qu'on reconnaisse ses mérites; Il n'hésite pas en revanche à aider les autres à comprendre comment collaborer vers un objectif commun, propose des outils, des idées, l'inspiration et la persistance nécessaires pour parvenir au but.



STOP : RÉFLÉCHISSEZ

L'un de ces types de leader vous a-t-il paru familier ? Avez-vous déjà eu l'occasion de travailler avec une telle personne ? Quelle sorte de leader pensez-vous être ? Quelle sorte de leader voudriez-vous être ?

Les qualités d'un leader efficace

Il n'existe pas de recette unique dans le comportement d'un vrai leader. Il existe toutefois quelques qualités observées chez un grand nombre d'excellents leaders :

Un excellent leader fait preuve d'**intégrité** : ses actions correspondent à ses déclarations et tient ses promesses.

Un leader efficace peut **créer une vision** et communiquer clairement cette vision au public pour l'encourager et l'inciter à soutenir son projet. Un leader encore plus efficace peut **maintenir la vision** et guider les autres, même durant les périodes difficiles.

Un bon leader doit s'efforcer de **former de nouveaux leaders** en aidant les gens à découvrir leurs capacités et talents particuliers et en apportant son soutien à leur progression. Lorsque vous encouragez et soutenez les capacités de leadership de vos pairs, vos compétences respectives se complètent réciproquement et renforcent l'impact et l'effet de vos efforts collectifs.

Un leader doit écouter : en **encourageant** les autres à exprimer leur **désaccord**, vous créez un espace de dialogue marqué par l'honnêteté et suscitez des commentaires constructifs chez les membres de votre équipe. Évitez de transformer les désaccords en source de conflits personnels avec vos partenaires et collègues. **Concentrez-vous sur les principes plutôt que sur les personnalités** pendant les discussions et les débats.

Si vous espérez pouvoir être leader, vous devez accepter d'assumer la responsabilité des résultats de votre action collective. Vous devez accepter d'**assumer la responsabilité de la décision finale** : c'est-à-dire partager la réussite avec votre équipe et accepter le blâme en cas de résultats insatisfaisants.

Comme le démontrera ce guide au cours des chapitres suivants, la planification est essentielle pour la réussite. Bien qu'il soit vrai qu'un leader doive **avoir un plan**, un bon leader doit également faire preuve de suffisamment de **souplesse** pour s'adapter en fonction des besoins. Lorsque vous effectuez les tâches prévues dans votre plan de travail, souvenez-vous que nous vivons à une époque en constante évolution. Assurez-vous de connaître et d'**utiliser toutes les ressources**, tous les outils et toutes les technologies disponibles.

Évaluez votre propre style de leadership : remplissez le questionnaire d'auto-évaluation à l'Annexe C à la fin de ce guide.

Si vous désirez en savoir plus sur les différents types de leadership, consultez la documentation en ligne (en anglais) :

Leadership Crash Course:

http://www.leadershipcrashcourse.com/cc_seventypes.html

Chapitre cinq :

Les réalités du leadership

« Une femme qui décide de se présenter aux élections doit prendre en compte un grand nombre d'éléments. Certains vous jugeront irresponsable, imaginant que vous allez abandonner votre famille après votre élection. Les gens qui vous entourent ne considèrent pas qu'il puisse être naturel que vous soyez à la fois leader et mère de famille. Vous devez tenir le cap seule et montrer que vous pouvez être une grande leader... Vous ne devez pas vous laisser décourager par les échecs. Cela fait partie des responsabilités d'un leader. Personne ne réussit dans tous les domaines. Il y a toujours un gagnant et un perdant et, lorsque vous perdez, vous devez savoir que cela fait partie du jeu. Tout ce que vous avez à faire c'est de rester en lice de façon à pouvoir gagner la fois suivante. » – Madame Cecilia Ogwal, Membre du Parlement ougandais, expliquant comment elle a convaincu son parti politique qu'elle pouvait se présenter.

Les femmes leaders qui connaissent le succès sont très attachées à leur cause et aux autres. Cet attachement est le « combustible » dont vous avez besoin pour organiser et motiver les autres et pour inspirer le changement. Mais que se passe-t-il lorsque les difficultés, qu'elles soient personnelles, professionnelles et politiques, font obstacle aux changements que vous êtes en train d'essayer d'inspirer et créent une impression d'impuissance ? Nous appelons ces difficultés et ces revers les « réalités propres aux responsabilités d'un leader ».

Le mauvais côté : Les revers sont inévitables. Il vous arrivera de déprimer. Vous vous sentirez dépassée. Vous serez confrontée à l'adversité. Vous essuiez des refus. Vous perdrez confiance en vous-même. Vous ferez des erreurs et vous serez tentée d'abandonner. Vous vous sentirez paralysée par l'absence de réponse, de soutien et de ressources. Et lorsque vous regarderez toutes les femmes que vous admirez et qui ont réussi, vous aurez l'impression que leur parcours a été plus facile.

Le bon côté : Toutes les femmes ont cette impression un jour ou l'autre et sont confrontées aux réalités du métier de leader, chacune dans son propre contexte. Cela signifie que vous n'êtes jamais seule à être confrontée aux difficultés de votre réalité. Si vous comprenez les réalités du leadership, vous augmentez votre capacité à saisir la réussite. Voici comment :

Première étape : Soyez consciente des réalités auxquelles vous pourrez être confrontée

- Les problèmes familiaux
- Les aspects afférents à votre éducation

- La fatigue (« l'épuisement » mental et physique)
- Le financement
- Les relations amicales ou amoureuses (celles qui débutent comme celles qui s'achèvent)
- Les démêlés avec la bureaucratie
- Les déménagements
- Le changement d'emploi
- Les critiques
- Le manque de confiance en soi
- Les réactions négatives
- Le harcèlement
- _____
- _____
- _____

STOP : RÉFLÉCHISSEZ

Que pouvez-vous rajouter à cette liste pour y inclure les réalités de votre leadership, du passé, du présent et de ce que vous prévoyez à court terme et à long terme ?

Deuxième étape : Prenez du recul

Il arrive trop souvent que les réalités du leadership « tétanisent » une personne et créent le besoin de « se cramponner » à quelque chose, peut-être votre plan initial, un souvenir de l'époque où les choses étaient plus faciles, d'anciennes amitiés ou des objectifs professionnels ou politiques ébranlés. À cause de tous ces liens, il est difficile de croire en votre travail et en votre capacité à progresser. Mais si vous gardez confiance en votre propre capacité, vous saurez que ce que vous accomplissez est assez bon et exploitable. Vous saurez que votre plan pourrait être ajusté ou qu'un enseignement plus important doit encore se dégager des réalités de votre conflit. Maintenez cette approche même si elle est difficile ; lorsque vous ne pouvez la trouver, souvenez-vous de votre premier rôle en tant que leader : impliquer et inspirer les autres.



Quelques conseils sur la façon de garder l'élan de votre leadership en cas de difficultés :

- *Instaurez la confiance chez vos pairs.*
- *Montrez de l'enthousiasme pour ce que vous faites : si vous manquez d'enthousiasme, vous ne pourrez ni inspirer ni motiver les autres.*
- *Il est très important de toujours bien remercier ceux qui vous aident dans votre parcours : précisez toujours les, quoi que vous ayez accompli, c'est grâce à l'ensemble de l'équipe.*
- *Les gens qui travaillent avec vous doivent se sentir appréciés et avoir le sentiment qu'ils font du bon travail et vous devez donc ne pas hésiter à leur faire savoir, souvent.*
- *Soyez de bonne humeur et enjouée ! Les gens vous parlent lorsque vous êtes de bonne humeur : il n'est pas nécessaire d'avoir l'air sérieux ou austère pour obtenir le respect des gens.*
- *Ne vous découragez pas : si vous traversez une mauvaise passe, n'oubliez pas de communiquer et d'écouter les autres, d'être forte et de ne pas baisser les bras.*
- *Fixez-vous toujours des objectifs : cela vous aide à vous concentrer.*
- *Lorsque vous marchez, gardez la tête haute - une personne qui marche la tête basse donne une impression d'infériorité. Vous êtes une femme - Ce n'est pas une raison pour vous excuser, mais plutôt une raison de vous réjouir !*

Troisième étape : Développez votre réseau de soutien personnel et professionnel

Vous ne pouvez pas tout faire toute seule : vous avez besoin des autres. Lorsque vous êtes confrontée aux réalités du leadership, trouvez des gens qui vous donneront de bons conseils et qui ne vous jugeront pas. Essayez d'éviter les gens qui vivent des « drames » et des scandales : inutile de vous laisser démoraliser par ces personnes. C'est lorsque vous n'avez pas le moral qu'il est important de faire attention à qui vous parlez. Cela peut concerner votre partenaire. Ou pas. Posez-vous la question : « Qui sont les gens qui seront là pour moi lorsque j'aurai le plus besoin d'eux ? »

Vous trouverez ci-après quelques réflexions et conseils proposés par des femmes de nombreuses générations du monde entier sur les réalités auxquelles elles sont confrontées, ainsi que la façon dont elles y font face.

Comment alimenter votre assurance :

« La société n'accepte pas facilement les gens qui sortent de l'ordinaire. On attend de ces gens qu'ils accomplissent plus que les autres ; cela est particulièrement vrai pour les femmes. Faites attention au fait que de nombreuses femmes sont conditionnées dans l'idée qu'elles doivent renoncer. C'est un instinct contre lequel il faut lutter toute sa vie. Les femmes comptent sur nous pour le faire. » - Étudiante, Maroc, 22ans

Être une femme et confronter les clichés :

« Dans de nombreuses sociétés, on étiquette les femmes du même cliché ; selon cette idée, une femme leader doit agir comme un homme pour réussir. Nous devons tirer parti du fait que le monde se préoccupe de la nécessité de faire progresser les droits de l'Homme pour la femme. Le fait d'être une femme doit être célébré et apprécié au maximum. » Conseillère d'éducation, Libye, 30 ans

Éviter « l'épuisement » :

On peut facilement accepter trop de responsabilités, au point de ne plus rien pouvoir faire. Il est important de recadrer votre mode de pensée ; vous devez vous accorder la priorité et vous souvenir que si vous ne concentrez pas votre énergie sur les gens et les activités qui vous apportent joie, satisfaction et sentiment d'appartenance, vous ne pourrez pas faire preuve de créativité et vous ne pourrez rien faire. » Cadre de l'industrie technologique, Tunisie, 29 ans

Savoir dire « non » et déléguer :

« Vous devez apprendre à dire « non » de façon à respecter votre propre temps ; il est crucial d'apprendre à déléguer. Certaines des meilleures femmes leaders sont celles qui savent déléguer

les tâches et font faire le travail en rassemblant les autres et en s'accordant un répit de façon à mieux diriger ! » - Militante membre d'un parti politique, Égypte, 30 ans

Si on vous répond « non » ou si l'on vous demande d'accepter un compromis :

« Des gens vous diront-ils « non » ? Oui. C'est la manière dont vous y réagissez qui fera toute la différence. N'acceptez néanmoins jamais de compromis sur vous-même ou vos valeurs. Vous devez savoir qui vous êtes et quels combats choisir, mais vous devez également savoir sur quels points ne pas accepter de compromis. Il est essentiel de savoir qui vous êtes et ce que vous voulez faire. Sachez à l'avance quelles lignes vous refuserez de franchir. » Militante travaillant pour les droits des femmes, Slovénie, 62 ans

La bureaucratie et les réalités politiques :

« Si vous êtes bloquée par une administration ou par l'absence d'espace ou de liberté politiques, vous pouvez vous retrouver en proie à la dépression la plus accablante et à l'envie de renoncer. Le combat dans lequel vous êtes entraînée est simplement très au-delà de ce que vous pouvez contrôler. Dans certaines sociétés il est difficile d'être un leader. La première chose à faire est de ne pas perdre espoir. Il existe des solutions et de nombreuses choses que nous pouvons faire. Dans les cultures fondées sur la dominance, nous devons utiliser ce que nous possédons déjà. Discrimination positive, soucis de réforme, thèses sur l'autonomisation des femmes : utilisez-les à votre avantage. Si nous sommes face à un obstacle, nous devons modifier nos méthodes. » Auteur, Libye, 35 ans.



Ne perdez jamais votre attitude positive ou le sens de votre mission ; sans eux vous resterez clouée sur place. Si vous pouvez faire en sorte de percevoir les défis comme des opportunités, tout en restant juste avec vous-même et en maintenant votre assurance, vous réussirez. Pourquoi ? Parce que c'est ce que font les bons leaders.

Si vous souhaitez en savoir plus sur les réalités de la vie de leader, consultez cette publication en ligne (en arabe) :

Advancing Women's Leadership:

http://www.ndi.org/files/2248_guide_womenleadership_arabic_123107.pdf

2^{ème} partie :
Renforcez vos
capacités de
leadership

Introduction

C'est une chose d'avoir une idée géniale. C'en est une autre que de transformer cette idée en réalité. Il faut travailler pour agir en qualité de leader ! Une fois que vous avez gagné l'assurance qui vous permet de mieux vous engager dans une cause, quelle est l'étape suivante ? Si le fait d'avoir confiance en vous-même est déterminant pour assurer votre réussite à long terme, cette confiance doit être appuyée par des capacités personnelles : des talents qui vous aideront à gérer les aspects plus concrets de la planification et de l'organisation d'un projet destiné à améliorer les conditions de vie de votre communauté.

Ce chapitre présente les compétences essentielles que vous pouvez utiliser pour commencer à mettre vos idées en pratique. Vous allez effectuer des exercices et apprendre les éléments fondamentaux nécessaires à l'élaboration d'un message, à l'organisation d'un projet, à l'utilisation positive d'une nouvelle technologie et à la mobilisation de fonds pour financer vos efforts. Vous découvrirez également ce qu'ont à dire d'autres jeunes femmes leaders au sujet de leur expérience quant à l'acquisition et la pratique de ces talents essentiels.

Que vous souhaitez accomplir en tant que jeune leader et ce, aussi bien pour vous-même que pour tous ceux qui vous entourent. En ouvrant ce guide, vous avez déjà fait le premier pas !

Chapitre premier :

Connaître ses passions

« Je m'appelle Wiam et je suis Marocaine. La passion de ma vie est le travail social. Je sens que mon but dans la vie est de servir les autres. C'est phénoménal de découvrir et de sentir sa passion, surtout si l'on est encouragé. J'ai toujours été intéressée par la défense des causes justes, de la justice et de l'idée consistant à inciter les gens à dépasser leurs propres intérêts et à penser au bien commun et à ce que nous laisserons pour les générations à venir.

Je ne peux pas m'empêcher de penser à notre rôle, nous les jeunes, dans la prise de décisions et les politiques, étant donné que ce qui en découlera entraînera nos vies vers la prospérité ou la misère durant les années à venir. Les jeunes femmes qui s'intéressent passionnément à une cause, avec des réflexions et des attitudes positives, ont une influence sur l'ensemble du processus d'adoption de politiques et de prise de décisions visant à revendiquer nos droits, à remplir nos obligations librement et sans pression, et à mettre en œuvre des changements positifs autour de nous.

J'essaie de sensibiliser les jeunes quant à tout ce qu'ils peuvent faire pour améliorer leur visibilité et prouver que les jeunes jouent un rôle crucial dans le processus de prise de décisions ; qu'ils peuvent également avoir d'excellentes idées raisonnées et qu'ils sont capables de les transformer en un travail sérieux pour le bien de leur communauté et défendre l'amélioration des conditions de vie des membres de notre société qui vivent dans des conditions difficiles.

Je pense qu'il est grand temps que les jeunes du Maroc disent ce qu'ils ont sur le cœur ! Cela fait longtemps qu'ils sont presque invisibles, comme s'ils ne s'intéressaient à rien. Il faut absolument qu'ils s'impliquent maintenant dans les questions sociales et politiques, car depuis quelques années nous avons tous observé les progrès gigantesques accomplis par la plupart des pays en développement qui évoluent à une rapidité déconcertante. Je pense que j'ai l'obligation, en tant que citoyenne de ce pays, d'être aussi active sur le terrain que je le suis dans ma tête et d'exprimer ce que pensent d'autres citoyens de façon à ce que nous puissions tous jouer notre rôle, animés par le patriotisme et par le désir de mener une vie meilleure.

*En tant que jeune femme, mon rôle est aussi de faire découvrir aux autres femmes dans quelle mesure leur engagement peut se révéler efficace et important. Nous avons entendu suffisamment de discours de responsables politiques : c'est notre tour d'avoir notre mot à dire au sujet sur tous les sujets qui nous concernent, de communiquer avec aplomb nos besoins et nos souhaits. Cette passion pour la politique est contagieuse et elle ne peut qu'apporter aux gens la joie et, en bout de ligne le bien-être, le plaisir de travailler ensemble et de façon désintéressée, la volonté d'améliorer les conditions de vie de tous» – **Wiam Khalifa, Maroc, 25 ans***

Qu'est-ce qui vous pousse à être leader ? Si vous lisez ce guide, c'est que vous éprouvez déjà une certaine passion pour l'amélioration des conditions de vie de votre communauté. Vous avez également l'assurance de croire en votre potentiel de leader pour y parvenir. Si vous faites partie d'une organisation établie, vous avez peut-être une mission précise, telle que l'amélioration de l'éducation ou le recrutement de nouveaux membres pour le chapitre local de votre parti politique. Et même si vous ne travaillez pas dans des structures aussi formelles, vous êtes en mesure de déterminer les problèmes locaux qui vous importent le plus et de transformer votre passion en actions concrètes.

Première étape : Évaluez votre activité actuelle

Reportez-vous à la réponse que vous avez donnée à la question sur votre engagement communautaire (dans le formulaire d'évaluation de votre « équilibre »). Pensez à la nature de vos réponses sur vos activités d'engagement communautaire pour lesquelles vous avez réfléchi aux possibilités d'engagement politique et civique (associations de quartiers, bénévolat, travail d'intérêt général ou partis politiques). Pensez aux questions qui vous sont très familières, celles que vous connaissez un peu et celles dont vous ne savez pratiquement rien mais sur lesquelles vous aimeriez vous documenter et vous engager. La nature de ces problèmes peut être variée – voici une liste des sujets qui peuvent vous tenir à cœur :

- Les personnes handicapées
- La politique environnementale
- Les questions de race et d'identité
- Les droits des femmes
- La participation et la sensibilisation aux débats politiques
- La santé reproductive
- La violence à l'encontre des femmes
- Le développement économique
- Les arts et la culture
- Les droits des animaux
- _____
- _____
- _____

Deuxième étape : Effectuez une évaluation des besoins de la communauté

Une fois que vous avez identifié les questions sur lesquelles vous voulez vous concentrer, il est important d'évaluer exactement la façon selon laquelle votre communauté ou les communautés qui vous importent sont affectées par ces questions. Que vous fassiez ceci pour le compte de votre organisation ou de votre parti, ou de façon informelle, seule ou avec des amis, l'évaluation des besoins de la communauté vous aidera non seulement à mesurer les ressources que vous pouvez déjà offrir, mais surtout, de découvrir vos points forts ainsi que les ressources dont vous

disposez et celles dont vous manquez. Cette étape de collecte des informations est essentielle à la formation du plan d'un projet.

Pour procéder à une évaluation efficace des besoins locaux, passez par les étapes suivantes :

1. Identifiez votre équipe : Choisissez les gens qui sauront vous aider à effectuer une évaluation. Par exemple : un comité de votre organisation, un groupe d'amis intéressé par votre cause. Invitez les gens personnes à l'aise sur ces questions et ayant accès à un bon réseau local.

2. Développez les questions à utiliser dans votre évaluation : Pensez aux questions pour lesquelles vous souhaitez une réponse. Écrivez-les et discutez-en avec votre équipe. Ces questions peuvent inclure par exemple :

- À quel problème spécifique cette communauté/ce quartier est-il confronté ?
- Quels services pourraient remédier au problème ?
- Quelles mesures stratégiques adopter ?
- Quel est l'organisme en charge des décisions pouvant avoir un impact sur ce problème ?
- Quelles mesures ou actions pourraient apporter des solutions immédiates à ce problème ?
- Quelles mesures ou actions pourraient modifier les éléments qui contribuent à créer ce problème ?

3. Choisissez votre plan d'évaluation : Avec votre équipe, décidez de votre méthode de récolte des informations : des questionnaires et un sondage au porte à porte, questionnaires en ligne ou envoyés par courriel, réunions face à face, séances de consultation publique ou, si les ressources et le contexte l'autorisent, groupes de discussion. Souvenez-vous qu'une évaluation des besoins peut se faire de façon informelle par le biais de conversations et d'observations. En revanche, il est plus utile de recourir à des structures formelles, en organisant par exemple des réunions ou des séances de consultation, qui établissent une fondation solide pour les activités futures.

4. Faites preuve de souplesse : Durant le processus d'évaluation, soyez prête à modifier ou à adapter des questions ou des éléments de votre approche au besoin. Une fois que vous aurez rencontré et interrogé des membres de la communauté concernée, vous aurez pris connaissance des problèmes majeurs et il est possible que vous ayez à modifier certaines questions et en éliminez d'autres.

5. Recueillez les renseignements et partagez-les : Rédigez vos conclusions et communiquez-les à votre équipe pour déterminer les étapes suivantes.

Troisième étape : Effectuez une analyse « FFPM »

L'analyse « FFPM » est un outil fort utile qui peut vous aider à planifier efficacement votre projet et procéder à un examen plus approfondi de ce que vous avez évalué comme étant les besoins de la communauté en question, dans le but de décider quelles sont les activités appropriées. Le sigle FFPM signifie « Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces ».

Forces	Évaluez vos forces ou vos capacités	Ex. : « Moi ou mon organisation bénéficions de la pleine confiance de la communauté » - ou « je suis justement en train de suivre un cours dans le domaine de la problématique soulignée par votre projet »
Faiblesses	Évaluez vos faiblesses internes	Ex. : Je n'appartiens à aucune organisation officielle ; je n'ai encore aucune bénévole à ma disposition pour m'aider à distribuer mes prospectus.
Possibilités	Identifiez les possibilités externes dont vous pourriez bénéficier	Ex. : Votre professeur est le mari de l'animateur d'une radio indépendante susceptible d'accepter vos suggestions en matière d'émissions ou vous autoriser à diffuser votre message sur les ondes ; le gouvernement vient d'annoncer le lancement d'un nouveau projet portant justement sur un des chapitres de votre projet - vous pourriez donc en profiter pour placer votre message.
Menaces	Identifiez les menaces externes susceptibles de nuire à votre cause	Ex. : La société ou le gouvernement considèrent que votre cause concerne un sujet tabou ; ou le pays est en période électorale, il est donc difficile d'obtenir le soutien des décideurs politiques qui ne s'occupent que de la campagne ; ou encore, une crise financière empêche les particuliers de faire des dons financiers.

Quatrième étape : Utilisez votre analyse FFPM pour mettre au point un plan d'action

Décidez de la manière dont vos forces peuvent l'emporter sur vos faiblesses et examinez la manière dont vos ressources peuvent compenser les menaces identifiées. Par exemple, si votre faiblesse est due au manque de personnel mais que votre organisation a établi de bonnes relations avec plusieurs membres de la communauté en question, vous pouvez utiliser ces contacts pour recruter des bénévoles pour votre projet. Mais n'allons pas trop vite ; avant de pouvoir même commencer à recruter d'autres personnes, il vous faut préparer un message convaincant destiné à votre communauté qui saura communiquer les passions que vous avez identifiées.

Si vous souhaitez obtenir plus d'informations sur la façon d'identifier vos passions, consultez cette publication en ligne (en anglais et en arabe):

Taking IT Global Guide to Action: http://www.tigweb.org/action/guide/Guide_to_Action.pdf

Chapitre deux :

Élaborer et diffuser son message

« Il vous faut un message approprié, communiqué aux bonnes personnes, au bon moment, de manière récurrente et sous diverses formes. » – **Cathy Allen, conseillère en questions politiques, États-Unis**

Que voulez-vous communiquer au monde ? Réfléchissez à la nature de votre public. Qui comptez-vous convaincre ? Ce chapitre vous aidera à mieux déterminer ce que vous voulez dire et comment le dire de la manière la plus convaincante possible. Réjouissez-vous : vous avez déjà acquis confiance en vous-même et appris la meilleure façon de vous présenter – Vous avez déjà fait la moitié du travail !

Votre message est le point d’ancrage de tout ce que vous voulez accomplir. C’est lui qui formera la structure des demandes de financement présentées aux bailleurs de fonds potentiels. C’est ce que vous communiquerez aux personnes auxquelles vous vous adressez, quelle que soit la taille du groupe visé. C’est ce que vous communiquerez à la presse, aux bénévoles et à ceux que vous essayez de recruter pour votre cause. Il doit donc être concis, convaincant et complet. Vous ne devez pas compromettre l’essence de votre message mais vous devez pouvoir l’adapter en fonction des intérêts (et de la capacité d’écoute) de vos différents publics.

Première étape : Élaborer votre message

Répondez aux questions suivantes :

1. Quel problème suis-je en train d’essayer de résoudre ?
2. En quoi cela vous concerne ? (Définissez le «vous» en fonction des différents groupes que vous aurez à cibler : bailleurs de fonds, famille, potentiels bénévoles, dirigeants politiques, journalistes, et n’hésitez pas à rajouter des faits ou des statistiques pertinentes aux intérêts de votre public cible).

Exemple de Message

« Tout le monde a droit à une deuxième chance. »

« En Algérie, une mère célibataire n’a droit à aucun soutien et n’a aucun droit. Mais tout le monde a droit à une deuxième chance et à un nouveau départ. C’est pour cela que j’ai décidé de créer une ONG : « La Deuxième chance ». Je veux améliorer la situation des mères célibataires en Algérie et les aider à trouver du travail et à repartir à zéro. » – Amel, Algérie, 26 ans

3. Quelles sont mes intentions pour remédier à ce problème ? (limitez votre liste à 3 approches).

4. Qu'ai-je besoin d'obtenir de vous ? (soyez brève mais précise)

Examinez vos réponses. Commencez à réfléchir aux mots que vous attribuez au problème que vous voulez résoudre et à l'espoir que vous ressentez pour une solution. Trouvez un mot autour duquel vous pouvez articuler ce message. Exemples : justice, égalité, femmes, paix et changement.

Deuxième étape : Structurez la façon de communiquer votre message

En tant que leader, vous devrez souvent vous exprimer devant un groupe que vous devrez informer, rallier à votre cause et à qui vous devrez demander un soutien financier. Il vous faudra également présenter les mêmes arguments par écrit. Il vous faudra inévitablement ajuster le style de votre présentation, ou même votre message, en fonction de votre public ou de ses besoins. Il existe toutefois des éléments essentiels inhérents à toute communication - qu'elle soit écrite ou orale si vous voulez mettre au point une stratégie de communication de votre message qui soit efficace :

Introduction :

N'oubliez jamais de vous présenter de la façon suivante : « Je m'appelle ... et le nom de mon organisation est » N'omettez pas d'expliquer aux gens d'où vous venez. Le fait de communiquer qui vous êtes et d'où vous venez renforce l'authenticité et la crédibilité de votre passion et de tout ce que vous essayez d'accomplir. Vos premiers mots doivent être aussi percutants que possible de façon à transmettre cette passion.

Quel est le problème ?

Choisissez des mots et des expressions percutantes — tels que « communauté », « fierté civique » - ayant une valeur émotive et susciteront une réaction auprès de votre public

Qu'allez-vous faire pour remédier au problème en question ?

Expliquez votre projet en quelques mots ; soyez précise et directe. Quel est le problème et qu'allez-vous faire pour y remédier ?

Exemples de phrases utiles pour votre plan :

Faites attention à la composition de votre public, utilisez des mots qui peuvent vous associer à votre cause: « vous êtes père, mère, vous comprenez ce que je veux dire », « vous vous êtes probablement retrouvés dans cette situation » ou « vous savez ce qu'on éprouve dans ce genre

de situation ». Utilisez des statistiques, des anecdotes et des exemples provenant de la vie de tous les jours.

Concluez en revenant à votre message et remerciez votre public :

Pour finir, prononcez la dernière phrase « en conclusion » et enchaînez sur votre message : quel est le problème et ce que vous allez faire pour y remédier. Pensez à dire que vous avez besoin de vous entourer d'autres personnes pour mener à bien votre entreprise. Répétez votre nom et remerciez votre public.

Troisième étape : De l'entraînement, de l'entraînement, et encore de l'entraînement

Votre message ne passera que si vous l'avez mémorisé et testé sur différents publics. Entraînez-vous à le communiquer à votre famille, à des collègues ou aux étrangers que vous rencontrez dans la rue ou dans les magasins. Habituez-vous aux mots que vous prononcez. Profitez du sentiment provoqué par la passion qui s'épanouit dans ces mots. C'est la meilleure préparation pour les cas où vous serez à l'avenir soudain obligée de le communiquer à un public ou à une personne dotée d'influence.

Si vous souhaitez en savoir plus sur l'élaboration et la diffusion des messages, consultez la documentation en ligne (en anglais):

Message Strategy, Development, and Delivery

<http://www.wdn.org/sites/default/files/WinstonMessageEnglish.pdf>

Chapitre trois :

La planification de projet

« N'improvisez jamais ; vous devez toujours avoir un plan. » – Kelli Arena, ancienne journaliste chargée des affaires de justice, Cable News Network (CNN), États-Unis

La planification minutieuse et stratégique est une étape essentielle de votre projet ; que vous ayez l'intention de lutter contre l'analphabétisme autour de vous, réduire la pauvreté ou œuvrer en faveur d'un amendement à la loi, la qualité de votre projet découle de la réussite de sa bonne planification. Vous avez également besoin d'un plan solide si vous voulez pouvoir rédiger et présenter votre projet à des bailleurs de fonds potentiels. Vous pourrez notamment planifier de manière efficace votre projet en adoptant l'approche « S.M.A.R.T » : un outil simple que vous pouvez utiliser pour vérifier que les plans de votre projet sont :

- Spécifiques
- Mesurables
- Atteignables (réalisables)
- Réalistes (pertinents): Votre projet doit comprendre des étapes connexes à vos objectifs généraux.
- Délimités dans le Temps

Spécifiques : Votre plan doit être direct, précis et concis.

Posez-vous les questions suivantes : Quelles sont les étapes précises à suivre pour parvenir à mes fins ? Quelles sont les ressources dont j'aurai besoin ? Quels résultats tangibles je souhaite obtenir ?

Mesurables : Structurez votre plan de façon à pouvoir mesurer et évaluer vos progrès et leurs répercussions globales sur votre projet.

Posez-vous les questions suivantes : Quels sont les critères concrets qui me permettront de vérifier si mon projet est réussi ?

Atteignables (réalisables) : Le plan de votre projet doit posséder des objectifs pratiques et réalistes.

Posez-vous les questions suivantes : Suis-je en train de viser trop bas ? Suis-je trop ambitieuse ? Les objectifs de mon projet sont-ils vraiment réalisables ? Les ressources dont j'ai besoin pour l'exécution de mon plan de projet sont-elles déjà à ma disposition ? Saurai-je les trouver ?

Réalistes (pertinents) : Votre projet doit comprendre des étapes connexes à vos objectifs généraux.

Posez-vous les questions suivantes : Les étapes de mon plan contribuent-elles directement aux objectifs de mon projet ?

Délimités dans le Temps : le plan de votre projet doit comporter un calendrier indiquant toutes les actions que vous envisagez à chaque étape.

Posez-vous les questions suivantes : De combien de temps ai-je besoin pour concevoir et mener à bien mon projet ? Qu'est-ce qui est réalisable dans cette période de temps ? Qu'est-ce qui, durant cette période, pourrait augmenter réellement ma visibilité ou avoir un impact sur ma cause ?

Votre plan d'action est la maquette de votre projet. Réfléchissez : chaque fois que vous faites appel à des contributions externes, vous aurez à montrer votre plan (les gens acceptent rarement de soutenir financièrement un projet sans savoir où va leur argent). À chaque fois que vous accomplissez quelque chose pour votre projet - appel de fonds, amélioration de sa visibilité ou explication des progrès accomplis, vous devrez utiliser un plan d'action de type «S.M.A.R.T» préparé à l'avance.

Gardez en tête que l'approche «S.M.A.R.T» n'est pas confinée à votre cause ; vous pouvez également l'utiliser pour planifier les deux prochaines années de votre vie, renforcer vos aptitudes de leader ou adopter un style de vie plus sain : toutes ces initiatives bénéficieront également d'un plan d'action. En un mot : qu'il s'agisse de défendre une cause ou de gérer votre vie personnelle, vous y arriverez mieux à l'aide d'un plan.

Structure d'un plan de projet typique

Un plan de projet typique doit comprendre les éléments suivants :

- **Conceptualisation**
- **Mise en œuvre**
- **Évaluation**

Première étape : La conceptualisation

Décrivez votre projet, répondez aux questions essentielles et traitez des points importants :

- **Description** : Quel problème votre projet vise-t'il à résoudre? Pour quelles raisons d'autres personnes doivent-elles s'intéresser à votre message ou s'en souvenir ?
- **Planification** : Quels sont vos objectifs concrets ? Quelles sont les ressources dont vous avez besoin (sur les plans humain et financier) ? Quel est votre budget prévisionnel ? Quel délai avez-vous fixé pour mener à bien votre action ? Quelles approches pourraient s'avérer efficaces pour réaliser votre objectif ? Vos objectifs doivent être « S.M.A.R.T » ; par exemple, il n'est ni réaliste ni possible de délimiter dans le temps la considération d'égalité des sexes.

En revanche, il est possible de mettre en œuvre une campagne de sensibilisation de six mois pour faire connaître les besoins dans ce domaine.

Deuxième étape : La mise en œuvre

Décrivez vos activités et votre méthodologie (votre plan d'action prévu). Répondez aux questions suivantes :

- Quelle est votre stratégie générale pour mettre en œuvre le projet ?
- Quelles activités pourraient contribuer à la réalisation de vos objectifs ?
- Comment prévoyez-vous de mettre en œuvre ces activités ? Quelles sont les étapes nécessaires pour y parvenir ?

Troisième étape : L'évaluation*

Décrivez les méthodes que vous utiliserez pour assurer le suivi et l'évaluation de votre projet. Cette étape est cruciale pour vous aider à identifier et à faire le suivi des progrès que vous avez accomplis. Répondez aux questions suivantes :

- Comment comptez-vous effectuer le suivi des activités de votre projet ?
- De quelle façon évalueriez-vous les progrès effectués ?
- Comment comptez-vous rendre compte de vos résultats ? Comment allez-vous recueillir les données et les utiliser pour contribuer à l'évaluation ?

*Le chapitre 6 de la 2e partie contient des informations complémentaires sur le suivi et l'évaluation.

Quelques astuces pour réussir votre plan d'action

- **Soyez réaliste quant aux délais de réalisation :** Pendant que vous planifiez les étapes nécessaires à la mise en œuvre de vos activités, faites attention à leur agencement et à leur succession. Certaines choses doivent-elles être achevées dans un délai précis ? Certaines choses doivent-elles être effectuées avant d'autres ? Durant la planification, vérifiez que chaque étape suit logiquement la précédente. Par exemple, n'imprimez/n'envoyez pas les invitations d'un événement pour lequel vous n'avez pas encore obtenu la confirmation (autorisations et emplacement).

Comparaison entre planification de projets et planification stratégique

Qu'est-ce que la planification stratégique ?

Il s'agit du processus consistant à définir vos priorités à moyen terme et à long terme. Un plan stratégique est le plan à long terme d'une organisation déjà établie, préparée avec la collaboration de divers participants (personnel et direction). Elle prend en compte la mission et la vision à long terme de l'organisation.

Quand l'utiliser ? *La planification stratégique est importante, mais vous n'avez pas besoin de la faire avant d'appartenir à une organisation. En revanche, il est bon de réfléchir à vos objectifs plus généraux et vérifier que les activités que vous prévoyez mener à bien s'inscrivent dans votre stratégie à long terme.*

Exemple : évitez d'organiser un concert de charité si cela ne fait pas partie de votre stratégie d'ensemble pour la réalisation de votre objectif final. Envisagez plutôt le concert comme un tremplin pour des événements futurs ou comme l'occasion de recruter des bénévoles parmi les spectateurs.

- **Écrivez tout !** Un plan qui n'a pas été couché par écrit n'est pas un plan, ce n'est qu'une idée. Vous trouverez ci-après la structure typique pour planifier un projet que vous pourrez soumettre à des bailleurs de fonds pour décrire clairement les étapes de votre approche * :

La description du projet

- Fournissez des informations élémentaires sur le lieu, les bénéficiaires et le problème que vous tentez de résoudre.
- Fournissez des informations sur votre cause et les raisons pour lesquelles les gens (notamment les bailleurs de fonds) devraient s'y intéresser. Servez-vous du travail que vous avez accompli sur la communication de votre message dans le premier chapitre de la 2e partie.
- Décrivez ce qui a déjà été réalisé pour résoudre le problème afin de montrer qu'il est encore nécessaire de poursuivre les efforts.
- Expliquez la nécessité de votre projet et ce en quoi il diffère des projets précédents.

Les objectifs du projet

- Indiquez votre objectif général, votre objectif spécifiques et les objectifs « S.M.A.R.T » que vous voulez atteindre, ainsi que les résultats attendus.

Les activités

- Décrivez chacune des activités que vous comptez organiser pour atteindre vos objectifs ainsi que les méthodes de mise en œuvre de ces activités.

Calendrier de mise en œuvre :

- Soyez précise et renseignez la nature du temps dont vous avez besoin pour accomplir les tâches. Réfléchissez aux facteurs ou événements externes qui pourraient coïncider avec votre calendrier et les activités et tâches que vous voulez accomplir.

Ressources

- Sur le plan humain : expliquez combien de personnes collaboreront à ce projet et ce que vous attendez de chacune en termes de responsabilités et d'obligations.
- Sur le plan matériel : dressez la liste de toutes les autres ressources nécessaires au projet (locaux, accès à Internet, matériel informatique...).

Budget

- Fournissez un budget prévisionnel détaillé décrivant vos coûts et besoins financiers à long terme.
- Créez un plan sur la façon dont vous comptez financer votre projet, comportant une liste des bailleurs de fonds potentiels que vous avez trouvés.

*Remarque : les différents bailleurs de fonds ont des exigences différentes quant à la façon de présenter votre demande de financement (ex. : nombre de pages spécifiques ou sections données, telles que la capacité institutionnelle ou le suivi et l'évaluation du projet). Le présent modèle n'a pas été conçu pour un bailleur de fonds précis, mais plutôt dans le but de vous donner un cadre simple pour vous aider à développer vos idées et à les adapter ensuite au public qui convient.

Si vous voulez en savoir plus sur la planification de projets, consultez la documentation en ligne (en anglais) :

Overview of Planning: <http://www.civicus.org/new/media/Overview%20of%20Planning.pdf>

Chapitre Quatre :

Gestion du financement

« La plupart des gens ne s'intéressent à leur argent que lorsque celui-ci vient à manquer ; d'autres font la même chose avec le temps dont ils disposent. » – **Johann Wolfgang von Goethe, poète, romancier et dramaturge, Allemagne**

Vous devez savoir préparer un budget pour plusieurs raisons. Si vous voulez faire appel aux concours de bailleurs de fonds, vous devez savoir combien leur demander. Si vous êtes en train de planifier des activités, vous avez besoin de savoir quel en sera le coût. Vous n'avez pas besoin d'être comptable ni d'avoir une grande expérience des budgets : c'est un talent à la portée de tout le monde.

Un bon budget indique clairement le travail à accomplir et le coût exact de chaque étape du processus.

Si vous ne savez pas où commencer... Regardez votre plan de projet. Dressez la liste des dépenses prévues pour chaque activité. Par exemple, pour planifier un atelier, vous devez inclure les coûts associés à la location d'une salle, le remboursement des frais de déplacement d'un conférencier, la location d'un projecteur et d'un écran pour pouvoir visionner une présentation, le coût des communications avec les invités et les autres coûts connexes.

N'omettez pas d'inclure des fonds dans votre budget pour les éléments suivants :

Les communications

- Les appels téléphoniques
- Les frais d'accès à Internet
- Les services postaux et de messagerie express

La location ou l'achat de matériel

- La location de matériel audio/vidéo
- Le matériel et les prestations de traduction/interprétation
- La location de véhicules

Les fournitures

- Travaux d'impression et de photocopies
- Fournitures de bureau (stylos, blocs-notes...)

Les coûts liés aux activités

- Rafraîchissements ou repas dans le cadre des réunions et des activités

Les transports

- Coût du déplacement en car ou en train, si vous ou une personne participant au projet doit se déplacer
- Séjours en hôtel

Autres :

- _____
- _____

Si vous êtes responsable d'une organisation, vous devez également inclure des coûts plus généraux tels que le salaire du personnel ou les frais de location d'un espace de bureau. Une fois que vous avez dressé une liste des dépenses prévues, l'étape suivante consiste à déterminer le coût de chaque élément. Vous pouvez par exemple créer une feuille de calcul de ce type :

Dates et calendrier du projet : 1 ^{er} janvier – 30 septembre (9 mois)				
Désignation	Unité	Coût unitaire	Nombre total d'unités	Coût total
<u>Communications</u>				
Appels téléphoniques	Carte téléphonique	\$15	18	\$270
Frais d'accès à Internet	Abonnement mensuel	\$35	9	\$315
Services de courrier/messagerie	Coût mensuel moyen	\$10	9	\$90
<u>Matériel</u>				
Location de matériel audio/vidéo	Projecteur	\$50	1	\$50
<u>Fournitures</u>				
Travaux d'impression et de photocopies	Coût mensuel moyen	\$20	9	\$180
Fournitures de bureau (stylos, blocs-notes...)	Coût mensuel moyen	\$20	9	\$180
<u>Coûts liés aux activités</u>				
Raфраîchissements ou aliments dans le cadre des réunions et des activités	Coût par événement	\$45	5	\$225
<u>Transports</u>				
Billets de car ou de train	Billet/déplacement	\$35	3	\$105
Séjour en hôtel	Nuit	\$80	4	\$320

Vous aurez à estimer certains de ces coûts, mais essayez d'en fixer le montant pour le plus grand nombre possible. Comment faire ? Faites des recherches ! Regardez les dépenses habituelles pour chacun des éléments, téléphonez aux magasins et demandez-leur combien ils facturent leurs services, essayez de déterminer en ligne ce le prix moyen. L'un des aspects les plus importants de la planification budgétaire est de rester réaliste : il ne faut demander ni trop ni trop peu d'argent.

Durant la mise en œuvre de votre projet, assurez-vous de faire preuve de bon sens financier et maintenir des archives bien organisées. Pour montrer que l'on est une personne de confiance, aussi bien en qualité de bénéficiaire de fonds que de leader d'un projet, il est crucial que vous vous soyez prête à rendre des comptes et à faire preuve de transparence. Concevoir un budget réaliste et respecter des normes de gestion et de prise de décisions transparentes augmentera votre crédibilité auprès des gens que vous aidez et appuiera vos arguments contre une personne ou un groupe opposé à votre projet. Plus simplement, la responsabilité financière est l'un des moyens les plus clairs de montrer votre engagement à une cause.

Soyez donc prête à rendre des comptes au niveau le plus élémentaire sur le suivi des dépenses. Prenez un cahier et faites-en votre « journal bancaire ». Ajoutez une feuille de calcul au début du cahier, que vous pourrez utiliser comme « journal des dépenses ». Par exemple :

Dépenses	Date	Bénéficiaire	Montant
Trajet en taxi vers le lieu de la réunion	5 janvier	Compagnie nationale des taxis	\$15
2 nouveaux cahiers	7 janvier	Papeterie 'Etoile'	\$10
Carte téléphonique	8 janvier	Papeterie 'Etoile'	\$20

Exigez un reçu pour chaque achat. Collez-le dans votre cahier. Si le vendeur ne vous donne pas de reçu, inscrivez sur un bout de papier le montant dépensé. Demandez-lui de le signer pour confirmer qu'il a bien reçu ce montant. En prenant cette habitude, vous aiderez à rester organisée, concentrée et à jour sur les montants encourus et le prix des choses dont vous avez souvent besoin.

Si vous voulez en savoir plus sur les questions de budget, consultez la documentation en ligne (en anglais) :

Budgeting, part 1: <http://www.civicus.org/new/media/Budgeting.pdf>

Budgeting, part 2: <http://www.civicus.org/new/media/Budgeting%20BEST%20PRACTICE.pdf>

Developing a Financial Strategy: <http://www.civicus.org/new/media/Developing%20a%20Financing%20Strategy.pdf>

Chapitre cinq :

Mobilisation des fonds et gestion de la relation avec les bailleurs de fonds

« Je m'appelle Naglaa et je suis égyptienne. Je dirige l'association Human Rights Association for Community Development à Assuit. Avec le soutien de mon organisation, j'ai présenté une demande de financement en 2008 à une organisation désireuse de soutenir les projets axés sur la liberté d'expression, l'accès à l'information, les droits de la femme, l'État de droit, la gouvernance locale et les réformes de l'enseignement au Moyen-Orient. L'objectif de mon projet était d'améliorer la performance des conseils locaux en termes de transparence, de responsabilisation et de participation des citoyens au processus de prise de décision dans le district d'Assuit. J'ai soumis une demande détaillée que j'avais rédigée avec l'aide de conseillers et en consultation avec des experts. Nous avons fini par recevoir un email nous signifiant que notre demande avait été rejetée.

Je ne me suis pas découragée. Tout en continuant à travailler sur différents projets, je n'ai pas abandonné mon projet. Lors un voyage à l'étranger pour un congrès, j'ai eu l'occasion de rencontrer la personne responsable du financement. J'ai demandé à le rencontrer pour lui demander tout simplement pourquoi mon organisation n'avait pas eu droit au financement. Il m'a expliqué ce qui lui avait paru manquer dans la demande et m'a donné une deuxième chance pour expliquer tous les détails de mon projet et de mon budget.

Ce que j'ai appris, et ce que je voudrais que vous reteniez de cette expérience, c'est qu'il ne faut pas se décourager en cas de refus et qu'il faut toujours chercher d'autres outils pour parvenir à vos fins. Comme je l'ai dit, la demande était très « bien ficelée », mais le fait d'établir un contact et une relation personnelle avec le bailleur de fonds a permis au projet d'atteindre un tout nouveau niveau. Nous avons finalement obtenu le financement et nous sommes confiants dans notre capacité à convaincre de futurs bailleurs de fonds. » – Naglaa El Dawy, directrice générale de l'association Human Rights Association for Community Development à Assuit, Égypte, 33 ans

La mobilisation de fonds nécessite efforts et préparation ; elle peut également se révéler une expérience enrichissante et stimulante ! Il peut sembler difficile de mobiliser des fonds

pour soutenir votre cause, mais il n'existe pas vraiment de formule magique. Tout est dans la préparation et dans le volume de travail que vous êtes prêts à consacrer. Ne vous laissez pas impressionner par le terme « mobilisation de fonds » ; ce n'est pas aussi difficile que cela en a l'air.

L'élément le plus important à retenir est que vous en êtes capable. Il suffit d'être enthousiaste et bien décidée pour y parvenir. Croyez en vous et en vos capacités et préparez efficacement votre plan de projet de façon à connaître les étapes à connaître pour les mener à bien.

Petit cours élémentaire sur la mobilisation de fonds : Par où commencer ?

Première étape : Connaissez votre projet

Vous devez montrer à votre bailleur de fonds potentiel l'importance de votre projet et les raisons pour lesquelles il devrait s'y intéresser. Est-il impliqué dans cette question ? C'est le moment de mettre en œuvre certains des enseignements du chapitre sur l'élaboration du message (souvenez-vous de ce que vous avez appris à ce sujet dans le 1er chapitre).

Cherchez des exemples tangibles qui pourront stimuler l'intérêt de votre bailleur de fonds potentiel. Si votre projet concerne par exemple l'éducation des filles en zone rurale, assurez-vous d'indiquer les données sur le pourcentage de la population touchée par le problème. Si votre projet a pour but de pousser les jeunes à participer à la vie politique, montrez la faiblesse du taux de participation des jeunes aux dernières élections. Démontrez ensuite que la participation des jeunes dans la vie politique relève de l'intérêt public, dans des domaines tels que l'emploi ou la qualité de l'enseignement, des sujets d'intérêt non seulement pour les jeunes mais pour l'ensemble du pays.

Pour susciter l'intérêt de votre bailleur de fonds potentiel, expliquez-lui aussi clairement que possible comment seront dépensés ses fonds. Présentez un plan étayé des descriptions des tâches et des besoins pour que votre bailleur comprenne comment sera utilisé son argent. Cela lui prouvera également que vous avez pensé très sérieusement à l'efficacité du financement.

Deuxième étape : Identifiez les bailleurs de fonds potentiels

Commencez avec un exercice simple : sur votre ordinateur ou sur une feuille de papier, dressez la liste des gens que vous considérez comme étant des bailleurs de fonds potentiels. Vous en apprendrez plus au sujet du réseautage dans la 3e partie, mais souvenez-vous que la mobilisation de fonds est directement liée au réseautage : lorsque vous demandez à des connaissances de vous donner des suggestions ou vous apporter leur soutien, vous utilisez votre réseau de connaissances pour soutenir votre cause. Pour faciliter la rédaction de la liste de bailleurs de fonds potentiels, pensez aux personnes qui sont déjà dans votre réseau de connaissances tout en gardant à l'esprit les différents types de bailleurs de fonds : les particuliers, les fondations, les grandes sociétés, les petites sociétés et les subventions proposées par les organisations ou le gouvernement.

Bailleur de fonds	Avantages	Inconvénients
<p>Les particuliers : des personnes qui ont de l'argent et qui ont l'habitude d'en donner à des projets (amis, entreprises, famille, actes de philanthropie...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importante source de financement • Source de financement permanente qu'il est possible d'augmenter en utilisant vos relations • Un donateur peut également devenir un défenseur de votre cause • Les particuliers peuvent par ailleurs donner de leur temps pour faire du bénévolat pour votre cause, ce qui vous aide à faire croître vos ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Une seule personne ne peut pas vous fournir tout l'argent dont vous avez besoin • Difficile à générer à moins de participer à des événements qui vous mettent en contact avec un grand nombre de gens à la fois • Comporte un risque si vous manquez d'expérience, car ce type de mobilisation de fonds nécessite un grand charisme et le recours à tout ce que vous avez appris en matière d'image, de voix et de présence
<p>Les fondations : fondations administrées par des familles, religieuses, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elles peuvent apporter des montants importants • Elles disposent en général d'un personnel disponible et professionnel qui désire donner de l'argent, car les actes de philanthropie font partie intégrante de la mission de l'organisation • Beaucoup de fondations offrent des directives claires et des processus bien établis sur la façon de présenter un projet ou une demande de fonds • Ce sont les plus aptes à étudier votre demande et à décider si votre organisation/projet représente un bon investissement • Elles peuvent parfois accepter de financer les dépenses d'exploitation permanentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Elles n'offrent parfois que les fonds de lancement du projet • Le processus de demande et de réception des fonds est long • Il est peut s'avérer difficile de les contacter simplement par l'intermédiaire de son réseau personnel • Elles peuvent exiger une relation très précise du demandeur à la fondation (religion, nationalité, accent sur des questions précises) • Elles peuvent ne pas s'intéresser à votre projet si ce dernier n'a pas de présence locale ou ne s'adresse pas à la « bonne » communauté
<p>Les grandes sociétés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elles peuvent fournir des montants importants • Elles peuvent fournir des montants moins importants de façon permanente, ou capables de financer un aspect spécifique de votre projet ou de fournir des contributions en nature (ordinateurs, téléphones, matériel...) • Le personnel est souvent disponible et professionnel • Elles adoptent souvent un marketing associé à une cause (un constructeur automobile peut s'intéresser au financement de projets sur l'environnement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les grandes contributions financières ne sont pas forcément permanentes • Il est difficile de gérer le processus de demande (personnel, bureaucratie) • Vous devez remplir certaines conditions • Elles ne sont susceptibles de vous aider si elles ne sont pas implantées dans la communauté visée ou si elles n'ont pas accès au marché de consommation local

<p>Les petites sociétés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche est souvent informelle • Les contributions peuvent être permanentes, versées en faibles montants mais de manière continue ou sous forme de contributions en nature • On peut utiliser ses contacts personnels pour avoir accès à une petite société • Leur présence locale peut vous aider à améliorer votre visibilité et peut-être attirer des donateurs particuliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Elles ne fournissent souvent que de petits montants • L'intérêt de ces donateurs est limité • Les contacts personnels sont essentiels, car l'entreprise peut ne pas avoir d'intérêt à vous aider
<p>Les subventions : offertes par les organisations et les pouvoirs publics</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs types de subventions existent et il est tout à fait possible d'obtenir des montants très importants • Le processus de demande est clairement défini • Il est souvent facile de toujours trouver la subvention qui correspond à votre projet/cause • Elles peuvent représenter une source de financement continu 	<ul style="list-style-type: none"> • Il peut être nécessaire de disposer d'une certaine influence politique pour cibler les ministères ou les instances gouvernementales • le processus de demande est long et fastidieux • Vous aurez peut-être à attendre longtemps une réponse à votre proposition de projet • Toutes les subventions ne peuvent pas financer les coûts administratifs et les salaires • Il vous faudra peut-être reverser les montants non dépensés

Troisième étape : Ciblez votre message

Sur quel aspect devez vous concentrer vos efforts ? Revenez sur votre message : quel est le problème, que comptez-vous faire pour y remédier et pourquoi les autres devraient-ils s'y intéresser ? La question « pourquoi d'autres gens devraient-ils s'y intéresser » est essentielle pour susciter un « intérêt stratégique » et personnaliser votre message en fonction du bailleur de fonds ciblé (vous trouverez plus d'informations à ce sujet à la cinquième étape).

Quatrième étape : Mettez au point votre approche stratégique

Il existe plusieurs façons de procéder à la mobilisation de fonds selon les préférences du bailleur de fonds potentiel. Certains préfèrent recevoir les demandes par courriel, d'autres ont mis au point un jeu de formulaires à remplir obligatoirement, et d'autres peuvent exiger un plan de projet accompagné d'un budget détaillé. Quel que soit le processus, il vous faudra à un moment donné rencontrer personnellement votre bailleur de fonds et vous aurez alors l'occasion de lui présenter votre histoire.

Si vous devez commencer par envoyer une lettre ou un courriel, assurez-vous que votre lettre est :

- *Concise* : ne rédigez pas dix pages si deux paragraphes suffisent !
- *Intéressante* : qu'est ce qui va capturer l'attention de votre correspondant(e) ?
- *Communicative* : transmettez votre propre enthousiasme et l'intensité de votre intérêt.
- *Aussi personnalisée que possible* : il faut que le bailleur de fonds se souvienne de votre cause et d'un aspect propre à votre cause ou à celui de votre organisation.
- *Modérée* : le ton ne doit en être ni trop formel ou familier ; soyez aimable mais gardez un ton professionnel et rédigez votre message avec respect et reconnaissance.
- *Instructive* : En quoi consiste votre projet, pourquoi le bailleur de fonds potentiel devrait-il le financer? Comment comptez-vous utiliser les fonds ?

Une fois que vous avez obtenu un rendez-vous, assurez-vous que votre présentation comprend les éléments suivants :

- *Une introduction efficace* : qui êtes-vous ? Relatez brièvement votre contexte personnel et expliquez pourquoi vous avez décidé d'agir pour cette cause.
- *Un message* : en quoi cela peut intéresser votre bailleur de fonds potentiel et l'inciter à vous soutenir financièrement ?
- *Un besoin* : pourquoi avez-vous besoin de cet argent et comment comptez-vous l'utiliser ? Votre bailleur de fonds doit savoir comment sera dépensé chaque centime (effectifs, équipements, ateliers, matériaux...)
- *Des montants précis* : Ne tournez pas autour du pot, demandez le montant exact dont vous avez besoin ! Ne sous-estimez pas votre budget pour rendre votre demande plus séduisante : Il faut certes faire attention aux coûts mais rester réaliste !
- *Une conclusion* : concluez et terminez en suggérant : « Quand pourrais-je passer prendre le chèque ? »
- *De la souplesse* : faites preuve d'intelligence ! Si le bailleur de fonds semble hésiter à vous donner de l'argent, demandez d'autres sortes de dons, tels que le matériel, de l'équipement, des produits ou services susceptibles de servir votre cause.
- *De la préparation* : n'oubliez pas que certains bailleurs de fonds potentiels exigeront peut-être un plan de projet complet avant de vous offrir un rendez-vous.

Cinquième étape : Prenez contact avec les bailleurs de fonds et sachez maintenir la relation

Obtenir un financement est une chose merveilleuse! Mais il est maintenant crucial de veiller à garder une relation solide et professionnelle avec l'organisation ou la fondation qui soutient votre projet. Une bonne relation avec votre bailleur de fonds peut s'avérer bénéfique pour de nombreuses raisons :

- Le bailleur peut continuer à financer votre œuvre longtemps après le lancement du projet.
- Le donateur peut vous mettre en relation à d'autres sources potentielles de financement.
- Grâce à votre relation avec le bailleur de fonds, vous continuerez de renforcer la capacité de votre organisation à mobiliser, recevoir et administrer des fonds.

Nous avons beaucoup parlé de ce que vous voulez obtenir des bailleurs de fonds potentiels. Mais posez-vous la question suivante : Que peut vouloir le bailleur de fonds de votre part ? Il est important dès le début du projet d'avoir un dialogue avec votre bailleur de fonds pour vérifier que chacun d'entre vous comprend et peut fournir ce que l'autre a besoin. Certains donateurs exigent de recevoir des rapports officiels sur les activités et les dépenses, tandis que d'autres préféreront se rendre à certains de vos événements pour voir votre projet à l'œuvre. Voici une courte liste d'autres exemples :

- *Preuve de l'impact du financement* : vous pouvez le démontrer avec des rapports officiels ou en envoyant des communiqués et des photos par courriel après les principaux événements.
- *Réactivité* : si votre bailleur de fonds essaie d'entrer en contact avec vous, vous devez le rappeler ou lui envoyer un courriel en temps opportun (c'est-à-dire le plus vite possible). Il faut éviter de lui donner l'impression que vous êtes désorganisée, paresseuse ou, pire, que vous le négligez le travail à accomplir (et donc son argent) !
- *Reddition de comptes* : vous devrez régulièrement fournir des rapports financiers exacts ainsi que des communiqués pour étayer les rapports de programmes, d'activité ou de résultats.
- *Durabilité* : montrez à votre bailleur de fonds que le travail que vous accomplissez (et encore mieux, son investissement) contribue à long terme à la communauté ou au groupe visés.
- *Reconnaissance* : votre bailleur de fonds vous aide à apporter un changement favorable. Remerciez-le ! Envoyez-lui un exemplaire de toutes vos communications : affiches, communiqués concernant une activité, vidéos... Trouvez le moyen de le faire participer (si cela l'intéresse), en l'invitant à des activités, en lui faisant visiter vos bureaux ou en l'invitant à s'exprimer sur le podium lors d'un événement. Saisissez l'occasion des fêtes de fin d'année pour lui transmettre vos vœux, un communiqué ou un mot de remerciement. Le prochain chapitre contient d'autres conseils sur la façon de communiquer et de rester en contact avec votre bailleur de fonds.

Si vous désirez en savoir plus sur la mobilisation de fonds et la gestion des relations avec les bailleurs de fonds, consultez la documentation en ligne (en anglais) :

Fundraising for Change: A Practical Guide for Women's Rights Organizations

<http://www.globalfundforwomen.org/storage/images/stories/downloads/Handbook2007.pdf>

Chapitre six :

Utilisation des nouvelles technologies

« Je m'appelle Nidhal Chemengui et je suis la représentante tunisienne du réseau international Y-PEER (réseau d'éducation des jeunes par les jeunes). Je suis militante et je suis responsable de la formation à l'Association tunisienne de lutte contre les maladies sexuellement transmissibles (MST) et la séropositivité. Je siège également au bureau exécutif de l'ONG. Et je soutiens la lutte contre le cancer du sein. Je suis étudiante en psychologie et journaliste pour une station de radio locale.

Dans le réseau Y-PEER, les gens communiquent aux niveaux national et international par le biais de la « liste de discussion ». De cette manière, nous pouvons être informés des questions relatives à la séropositivité au niveau international ainsi que des dernières formations et activités des « Y-PEERiens ».

Nous recevons également des bulletins d'information nationaux et internationaux qui publient les activités sélectionnées de quelques pays dont l'impact sur la société est plus marqué. Dans mon réseau, nous nous servons aussi d'un site Web (disponible en anglais et en arabe) comme outil de communication et comme interface. Le réseau possède des groupes dans presque tous les réseaux sociaux tels que Facebook™ et Twitter™. Parfois et selon les besoins, les membres font des vidéoconférences pour se réunir et discuter.

Nous venons de nous associer à MTV pour enseigner aux jeunes les nouvelles technologies et leur utilisation dans nos réseaux nationaux. » –Nidhal Chemengui, représentante tunisienne du réseau Y-PEER, Tunisie, 24 ans

Dans le monde actuel de communications ultrarapides, où tout fonctionne par le biais de la technologie, vous avez besoin de compter sur plusieurs stratégies pour promouvoir votre cause. La visibilité, comme vous l'apprendrez dans le chapitre trois de la 3e partie, est cruciale pour vous, votre cause et votre organisation et elle repose sur les différentes relations que vous établissez dans les media et sur les méthodes que vous utilisez pour vous faire mieux connaître. À cet effet, il est impératif que vous utilisiez la technologie, et notamment les nouveaux médias.

En utilisant efficacement ces outils technologiques vous contribuez à accroître la visibilité de votre organisation et de votre cause tout en renforçant votre crédibilité. En raison de l'évolution

continue des media sociaux, il est important de toujours rester à l'affût des innovations de façon à maintenir votre pertinence et votre crédibilité. N'oubliez pas que votre objectif est de contacter les gens et d'expliquer ce vous faites et pourquoi vous le faites et bien entendu d'amener le plus grand nombre possible de gens à croire en votre cause et de s'y rallier !

Première étape : Identifiez vos cibles

Il faut que votre message soit fort, convaincant, opportun et axé sur le public pertinent. La première étape de ce processus consiste à identifier la population que vous ciblez. Lorsque vous projetez d'étendre votre rayonnement et êtes en train de sélectionner les outils technologiques spécifiques à utiliser, vous devez vous poser les questions suivantes :

- Qui suis-je en train de cibler ? Quel est le groupe ciblé ? Ai-je plus d'un groupe à cibler ?
- Quel est mon objectif lorsque je cherche à contacter des gens ou à renforcer ma visibilité ? Est-ce que je veux informer les gens sur un sujet particulier ? Leur demander leur contribution ? Recruter des bénévoles ?
- Quelles sont les informations me concernant que je suis disposée à rendre publiques ?
- Quels sont les outils qui correspondent le mieux aux besoins/intérêts/habitudes de votre public cible ?
- Quels outils/médias sociaux utilisent-ils pour communiquer et diffuser de l'information ?
- Comment puis-je me protéger lorsque je suis en train de promouvoir ma cause en ligne ?

■ **Exercice :** Gardez ces questions à l'esprit tout en dressant la liste des personnes que vous voulez cibler avec des outils technologiques.

Deuxième étape : Évaluez vos options

Une fois que vous aurez décidé à « qui » parler, vous pourrez commencer à élaborer la stratégie qui vous mettra en contact avec ces personnes. Si vous ciblez par exemple la population âgée de quartiers à faible revenu, il est inutile de consacrer votre temps à placer des annonces sur Internet sur les sites de réseaux sociaux - les gens que vous ciblez n'ont peut-être même pas accès à Internet. Il peut-être donc préférable de vous rendre dans leur quartier pendant le week-end ou le jour du marché et de vous adresser à la foule avec un haut-parleur ou de distribuer des prospectus.

■ **Exercice :** Réfléchissez à toutes les possibilités et dressez la liste des moyens de contacter les différents types de groupes de personnes. Ne rejetez aucune de ces idées pour le moment : vous n'en êtes encore qu'aux préliminaires ! Soyez aussi inventive que possible.

Troisième étape : Communiquez votre message

Maintenant que vous avez décidé du « qui » et du « comment », vous pouvez commencer à composer le message que vous voulez faire passer et choisir les outils à utiliser. Servez-vous des

techniques d'élaboration du message indiquées dans les chapitres précédents qui vous aideront à expliquer et à « vendre » votre idée rapidement et de façon convaincante. Une fois équipée du message parfait pour un public-cible donné, vous pouvez examiner les outils possibles diffuser ce message.

- **Exercice** : Reprenez les listes des 1^{ère} et 2^e étapes pour voir si vous pouvez associer les groupes cibles que vous avez choisis à un ou deux des différents types d'outils de diffusion. Que savez-vous des membres de ces groupes cibles et de leur mode de vie ? Quelles sont les stratégies et les tactiques qui pourraient vous servir pour contacter chacun d'entre eux ?

Internet

Internet offre d'immenses avantages aux personnes qui veulent diffuser un message et contacter des gens :

- Coût faible ou nul
- Diffusion instantanée
- Accès et visibilité dans le monde entier
- Peut servir à des communications plus ciblées si l'on utilise les groupes, les forums et les messages privés, en fonction des personnes auxquelles vous vous adressez

Facebook™

Facebook™ est le réseau en ligne le plus populaire pour diffuser et partager des informations. Les réseaux comme Facebook™ peuvent être très utiles; il faut toutefois faire preuve d'une grande prudence en l'utilisant. Soyez consciente de la différence entre un compte personnel et un compte professionnel et gardez à l'esprit les conseils suivants :

- Maintenez une barrière entre votre réseau social et votre réseau professionnel.
- Ne communiquez pas votre numéro de téléphone personnel.
- Ne communiquez pas votre adresse de courriel personnelle : ouvrez un nouveau compte sur un site

Questions et réponses sur les media sociaux :

Q : Facebook™ et Twitter™ sont bloqués dans mon pays. Comment faire pour tout de même communiquer facilement nos messages ?

R : Pour les messages à caractère politique, la meilleure façon et la plus efficace est de créer des notes sur Facebook™, accompagnées de détails sur votre page ou par le biais d'un compte Twitter™ où vous pourrez « tweeter » tout ce qui est pertinent à votre cause. Si votre accès à Facebook™ ou à Twitter™ est bloqué, utilisez un serveur mandataire (proxy) ou autre service, tel que Ping.fm™ pour envoyer des publications croisées sur un grand nombre de réseaux sociaux.

Q : Comment puis-je créer une page Facebook™ ou Twitter™ qui attire les visiteurs ?

R : Augmentez sa visibilité et sa présence. Essayez d'améliorer son classement dans Google et les moteurs de recherche en incorporant des images et des « balises méta » pertinentes. Les gens ont en effet tendance à regarder davantage les images ou à faire des recherches à partir d'images. Les « témoignages » ont également un fort pouvoir d'attraction.

Q : J'essaie de convaincre des membres du parlement d'amender une loi. Comment faire connaître ma cause par le biais de Facebook™ ?

R : Il est possible que les membres du Parlement (députés) et autres représentants officiels que vous sensibiliser ne fréquentent pas des sites tels que Facebook™ ou Twitter™. Ne gaspillez donc pas votre temps à essayer de les contacter par cette voie. Vous pouvez lancer une campagne de messages électroniques. Ou vous pouvez créer une page Facebook™ contenant une lettre que les gens peuvent copier et envoyer à leur député. Il n'est peut-être pas possible d'atteindre directement les élus sur Facebook™, mais vous pouvez atteindre les gens qu'ils écoutent et attirer ainsi l'attention sur votre cause.

Web de messagerie gratuite et utilisez-le pour vos contacts en ligne.

- Ne croyez jamais que ce que vous écrivez en ligne reste confidentiel.
- Faites en sorte que votre présence sociale en ligne soit aussi limitée que possible : évitez d'afficher et demandez à vos amis de ne pas afficher des photos de vous qui pourraient être perçues comme non professionnelles ou potentiellement compromettantes.

Protégez votre vie privée en ligne

Les femmes doivent particulièrement faire preuve de prudence lorsqu'elles utilisent des outils en ligne. L'élément le plus fondamental de votre activité en ligne est celui de votre sécurité personnelle. En ce qui concerne la sécurité en ligne, un grand nombre de militantes se retrouvent confrontées à la question inévitable « Comment suis-je censée être visible en ligne si je me soucie constamment de ma sécurité ou de la quantité d'informations que je communique? » La réponse à cette problématique est de « créer des barrières » : utilisez une adresse de courriel professionnelle au lieu d'une adresse personnelle par exemple. Si l'on vous contacte du fait de votre visibilité sur Internet et que vous ne connaissez pas la personne ou l'organisation, gardez le contrôle de la situation ! Faites vous-même vos recherches: interrogez ceux qui vous entourent, renseignez-vous en ligne et téléphonez pour obtenir les informations dont vous avez besoin pour reprendre confiance. L'essentiel est de toujours faire confiance à mettre votre instinct.

Vous trouverez ci-après une liste de renseignements que vous ne devez absolument jamais communiquer en ligne :

- Le nom de vos parents ou de vos enfants (que l'on vous réclamera souvent dans les questions dites « de sécurité »)
- L'adresse complète de votre domicile
- L'endroit où vous vous trouverez à un moment donné (attention aux changements de statut du genre « Je suis trop contente de partir en vacances demain pour deux semaines ! » car vous informez ainsi le monde entier de l'endroit où vous êtes et de celui où vous n'êtes pas)

Questions et réponses sur la messagerie électronique :

Q : Comment puis-je mettre à jour et maintenir mes listes d'adresses électroniques ?

R : Utilisez un simple fichier Word™ ou une feuille de tableur Excel™ pour archiver les noms et les renseignements de votre liste de contacts. Pour mettre à jour votre liste, imprimez-la et téléphonez à chaque personne ou faites une recherche en ligne pour vérifier si les adresses électroniques sont toujours valides.

Q : Comment puis-je créer une liste ?

R : Utilisez chaque occasion pour recueillir des adresses électroniques et des cartes de visite (manifestations sociales, conférences et formations sont d'excellentes sources de contacts) et faites circuler une feuille de présence ; n'oubliez pas d'y inclure toute les catégories nécessaires ou souhaitées (nom, prénom, adresse électronique, téléphone portable...).

Q : Mon ONG s'adresse à plusieurs publics (différences de langues, de professions, de pays...) : quelle stratégie adopter pour organiser mes listes d'envoi ?

R : Faites des listes distinctes pour chaque groupe et évitez les inscriptions doubles qui peuvent encombrer inutilement les boîtes de messagerie des destinataires.

Courriel

La messagerie électronique est un outil de communication et de diffusion de l'information rapide, efficace et pratique. Vous devez l'utiliser adéquatement pour en tirer profit au maximum. Faites attention à choisir une adresse d'aspect professionnel. En effet si votre adresse ressemble à ceci: du genre « petite_fleur@mail.com », on risque de ne pas vous prendre au sérieux et ou de supprimer directement votre message. Si en revanche vous choisissez une adresse de courriel d'allure professionnelle comportant vos nom et prénom ou celui de votre organisation, vous pouvez vous attendre à ce que vos destinataires lisent et prennent votre message au sérieux.

Quelques conseils pour une utilisation efficace du courriel :

- N'envoyez pas de messages trop longs ou prolixes.
- N'envoyez pas de messages avec trop chargés de fichiers (trop de photos ou de pièces jointes).
- Lorsque vous envoyez un message à plusieurs destinataires qui ne se connaissent pas, placez leurs adresses dans le champ « copie carbone invisible » (CCI) et pas seulement dans les champs « À » ou « CC », ce qui protégera leur identité.
- Pour les bulletins d'information ou listes de diffusion, proposez toujours à vos destinataires la possibilité de se désabonner facilement. Ajoutez par exemple la ligne suivante à la fin de votre message : « Si vous voulez ne plus recevoir ce bulletin d'information, veuillez répondre à ce message en inscrivant la « Désabonner » dans le champs « objet ».
- N'envoyez pas trop souvent de messages, les gens finiront par ne plus y faire attention. Choisissez bien vos messages : rassemblez toutes les informations que vous voulez communiquer et envoyez par exemple un message mensuel.

Pour que vos envois de courriels soient efficaces, suivez toujours ces conseils :

- Mettez à jour vos listes de destinataires et leurs adresses (voir l'encadré sur les Questions/Réponses concernant l'usage du courriel).
- Plus vous consacrerez de temps à la configuration de vos listes de destinataires, plus vous tirerez des avantages, en économisant du temps par exemple, ou en pouvant cibler les gens dont vous avez besoin.
- Servez-vous des options « accusé de réception » et « confirmation d'ouverture » qui vous indiquent combien de personnes reçoivent et lisent réellement vos messages.

Associez le monde en ligne à la réalité

Votre objectif final n'est pas en ligne : quelles que soient vos activités en ligne (mobilisation de fonds, communication, renforcement de votre visibilité, recrutement des participants) au moyen des divers outils (Facebook™, Twitter™, messagerie électronique, sites Web et blogs) ce n'est jamais qu'une autre façon d'utiliser les stratégies de diffusion du message de promotion d'une cause à laquelle vous croyez sans ces outils. Les conseils suivants vous aideront à rester organisée tout au long du processus :

- **Première étape** : Hiérarchisez vos priorités par écrit, avec une liste des objectifs de départ, tels que la mobilisation de fonds, le recrutement de bénévoles ou la publicité.
- **Deuxième étape** : Pensez à vous servir des médias et des réseaux sociaux pour susciter l'intérêt et atteindre vos objectifs et vos priorités (de la 1ère étape). N'ayez pas peur d'utiliser les outils technologiques et les media sociaux parce que vous pensez qu'ils ne s'adressent qu'aux jeunes ou qu'Internet est une plateforme dangereuse : soyez prudente mais n'ayez pas peur.
- **Troisième étape** : N'oubliez pas que les médias sociaux sont des outils et non pas une fin ; ils ne constituent pas votre objectif. Une campagne de courriels bien rédigés et parfaitement conçue ne vaut rien si elle ne découle pas de votre stratégie globale.

Souvenez-vous : restez réaliste et optimiste sur ce que les technologies innovantes peuvent vous aider à accomplir !

Si vous désirez en savoir plus sur les façons d'utiliser les outils en ligne et les nouvelles technologies, consultez la documentation en ligne (anglais, arabe, espagnol et français) :

Using Communication Technologies: [http](http://)

Chapitre sept :

Suivi et évaluation

« Un processus de suivi et évaluation peut vous aider à accroître la qualité de votre projet, réduire les dommages ou les problèmes involontaires, souligner votre innovation et soutenir vos idées en tant que leader. » – **Adaptation du Guide du NDI, « Monitoring & Évaluation Resource Guide »**

Vous avez maintenant défini votre cause et conçu un projet qui selon vous apportera un changement positif. Comment vérifier que votre approche était la bonne ? Si les évaluations sont souvent effectuées en fin de projet, elles doivent tout de même être planifiées et incorporées dès les premières étapes de la planification. Avant de passer en revue les bonnes pratiques, regardons plus en détails les processus et les stratégies associés au suivi et à l'évaluation. Tout comme pour la mobilisation de fonds, cette partie de votre travail peut sembler intimidante, mais elle aussi se révéler la plus gratifiante. Pensez-y : après tout le temps que vous avez passé à mobiliser des fonds, à mettre en œuvre des activités, à diffuser votre message en ligne et « hors ligne », vous avez maintenant l'occasion d'examiner réellement tout ce que vous avez accompli et votre impact.

Qu'est-ce que le suivi ? Qu'est-ce que l'évaluation ? Comment s'incorporent-ils dans un projet et quoi servent-ils ?

Le processus de **suivi et évaluation** comprend deux parties et est important pour les raisons suivantes, il vous aide à :

- planifier vos tâches et mesurer vos progrès.
- obtenir fréquemment du retour sur les progrès/accomplissements de votre projet et de vos activités.

Glossaire du processus de suivi et évaluation

Moyens : Toutes les ressources humaines et financières dont vous avez besoin pour mener à bien votre projet.

Réalisation : Le résultat mesurable et direct, attendu de la mise en œuvre du projet.

Résultat : Le résultat obtenu après la mise en œuvre du projet, et qui constituait les objectifs initiaux.

Impact : Les changements apportés à une population ou à une cause.

Indicateur : Mesure quantitative ou qualitative pour évaluer un accomplissement. Le but ou l'objectif d'un projet peut être assorti à plusieurs indicateurs.

Objectif : Déclaration détaillée expliquant le résultat escompté d'un projet. L'objectif idéal aura la particularité d'être « S.M.A.R.T » : spécifique, mesurable, accessible (réalisable), réaliste (pertinent) et délimité dans le temps.

- améliorer et modifier votre projet en cas de besoin en fonction des réponses aux difficultés ou facteurs imprévus.
- démontrer la réussite de votre projet aux futurs bailleurs de fonds potentiels.

Le suivi et l'évaluation sont avant tout liés aux objectifs et aux buts de votre projet.

- **Le suivi** est le processus par lequel vous observez votre propre travail et surveillez chaque étape entreprise par vous-même et par d'autres tout au long de la mise en œuvre de votre projet. Le suivi sert notamment à contrôler le nombre de personnes qui assistent aux séances de votre campagne de sensibilisation ou le nombre de personnes qui bénéficient directement de votre activité. Pourquoi effectuer un suivi ? Tout simplement pour recueillir des données qui vous aideront à déterminer si vous remplissez vos objectifs. Le suivi vous permet d'apprendre (et d'apprendre à vos parties prenantes) dans quelle mesure vous avez utilisé vos ressources et celles des parties prenantes, quels processus ont été mis en œuvre et quels ont été les accomplissements de votre projet.
- Le processus **d'évaluation** doit être mené tout au long du cycle de vie de votre projet. Lorsque vous évaluez votre projet, vous évaluez sa réussite en termes de satisfaction des objectifs et de l'impact désiré. Bien qu'il soit possible d'effectuer différents types d'évaluation à différents stades du projet, on effectue en général une évaluation finale pour mesurer l'impact et la durabilité du projet et tirer parti des enseignements tirés de l'expérience.

Processus du suivi :

- Examinez votre plan de projet et votre calendrier de mise en œuvre et ajoutez des étapes prévoyant d'assurer le suivi de chaque activité. Si vous prévoyez par exemple de faire circuler une pétition, ajoutez une mention dans votre plan pour vous souvenir d'enregistrer le nombre de signatures recueillies.
- Si vous coordonnez les activités d'autres personnes (si vous avez par exemple demandé à un collègue d'organiser un événement pour votre projet dans une ville autre que la vôtre), vérifiez que cette personne prévoit bien de prendre note des données dont vous entendez assurer le suivi (par exemple : le nombre de participants).

Que faut-il évaluer ?

- Les activités : Les activités de mise en œuvre se déroulent-elles comme vous l'aviez prévu ? Dans les délais impartis ? Avec le budget prévu ?
- La qualité des activités : la qualité de ces activités est-elle bien celle que vous espériez ?
- Le budget : comparez les dépenses encourues par rapport à celles prévues dans votre plan. Dépensez-vous plus que prévu ? Moins ?
- Les gens : que pensent les participants (personnel, bénévoles, bénéficiaires) du projet et qu'observent-ils en termes d'impact ?

• Exemples d'indicateurs d'évaluation :

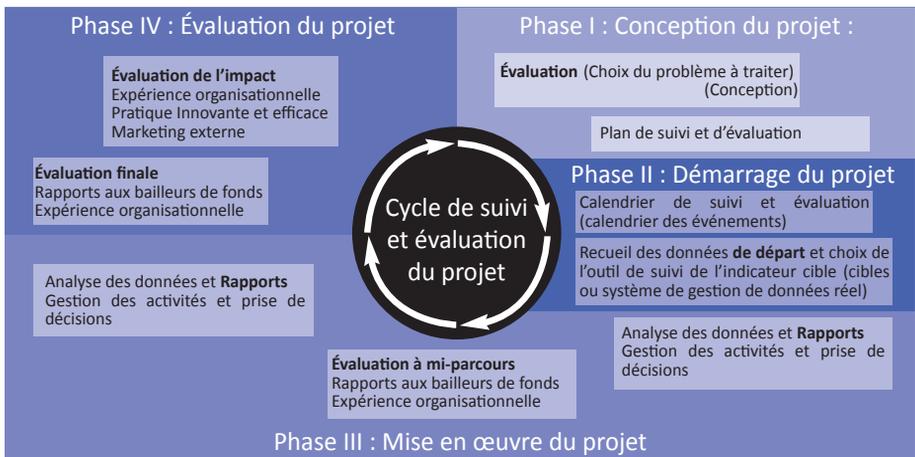
- Le nombre de bénévoles recrutés dans votre réseau et prêt à participer.
- Le type de travail effectué par chaque bénévole.
- Si vous utilisez des documents imprimés pour soutenir votre cause, combien en avez-vous distribués? Dans le cas d'une publication en ligne, combien de fois a-t-elle été consultée ?
- Quel est le rayonnement géographique (combien de régions/quartiers par exemple ?) de votre documentation ?
- À qui (c'est-à-dire à quels types de personnes) avez-vous donné cette documentation ?
- Combien d'intéressés ont pris contact avec votre ONG après avoir lu les informations publiées dans votre documentation ?

Les résultats du suivi et de l'évaluation :

- Rapports : rédigez un rapport pour chaque activité visée par le suivi. Le rapport doit être accessible aux autres membres de l'équipe pour qu'ils le consultent et y contribuent.
- Réunions : organisez des réunions d'évaluation pour lancer la discussion et solliciter les suggestions au sujet des modifications nécessaires pour accroître davantage l'efficacité de votre projet.

Fixez des dates

Un bon moyen de planifier les différentes phases de suivi et d'évaluation est de les incorporer dans un calendrier. Créez un tableau ou un calendrier comprenant les différentes étapes importantes de votre projet et introduisez un plan de suivi près de chaque activité ou étape de votre projet. Voici un exemple :



Étapes à suivre pour évaluer un projet

- Prenez vos buts et objectifs et incorporez-les dans un plan de suivi et évaluation. Dans un document, rédigez une déclaration claire indiquant les buts et les objectifs de votre projet et expliquez en détails comment votre projet prévoit de les réaliser.
- Notez vos questions et indicateurs d'évaluation.
- Réfléchissez aux méthodes que vous comptez utiliser pour recueillir les informations.
- Élaborez un plan de suivi et évaluation à l'aide d'un calendrier comprenant les prévisions de suivi pour chaque activité que vous organiserez. Vous pouvez créer un tableau pour organiser vos informations sur une activité donnée. Regardez par exemple le cas d'une ONG en formation qui œuvre pour aider les mères isolées et sensibiliser le public à ce sujet. Un plan initial de suivi et d'évaluation peut prendre cet aspect :

Action	Réalisation	Résultat	Impact
Création et distribution de brochures contenant des informations au sujet du projet et du travail potentiel de l'ONG.	Les brochures sont distribuées dans les lieux stratégiques (hôpitaux, ONG).	Les gens prennent des brochures et, en fonction de leur intérêt, utilisent les informations qui y figurent.	Les mères isolées ou les gens intéressés téléphonent pour demander des informations complémentaires.

- Après avoir identifié tous ces éléments, vous pourrez observer vos progrès vers vos objectifs.

Déterminez si votre projet est dans la bonne voie pour réussir

- Observez dans quelle mesure vous atteignez vos objectifs de départ : soit vous les réalisez pleinement, soit vous les accomplissez par étapes, qui vous amènent tranquillement à la réalisation de votre objectif.
- Évaluez les commentaires reçus des parties prenantes ou des participants sur les activités de votre projet.
- Déterminez combien de personnes vous avez touchées parmi celles que vous ciblez ; Qui avez-vous touché au-delà de cet objectif ?
- Trouvez les résultats nuancés et spécifiques (expériences personnelles et succès par étapes) que vous avez pu recueillir et communiquez-les dans le cadre de l'évaluation.

Si vous désirez en savoir plus sur le suivi et l'évaluation, consultez la documentation en ligne (en anglais) :
Monitoring and Evaluation:
<http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

3^{ème} partie :
L'importance du
réseautage

La notion de réseautage

Évoluer est impossible en vase-clos. Vous rencontrerez un certain nombre d'obstacles le long de votre quête vers le leadership. Rassurez-vous, vous n'êtes jamais seule : vous appartenez à un mouvement dynamique de jeunes femmes en train de créer des partenariats et tisser des liens les unes avec les autres, de s'associer et d'associer les autres aux sources de financement potentielles et de cultiver des relations avec des bénévoles et des sympathisants à votre cause.

Vous ne nous croyez pas ? Vous êtes déjà en relation avec les femmes dont les idées ont créé le présent guide.

En partant de la confiance et des aptitudes essentielles que vous avez renforcées, vous êtes maintenant équipée et prête à rayonner et à conduire vos projets et vos talents de leader jusqu'à l'étape suivante et cruciale du leadership : les réseaux de relations.

Ce chapitre vous aidera à élaborer des stratégies grâce auxquelles vous saurez associer votre pouvoir personnel et vos talents en utilisant comme tremplin des grandes organisations grands et des relations précieuses.

Chapitre premier :

Augmentez votre visibilité

« Toutes vos actions, qu'il s'agisse de votre appartenance à un parti politique, à une organisation ou de la création d'un réseau, sont des outils vous permettant d'augmenter votre visibilité en tant que leader, mais aussi la visibilité de votre cause. Vous devez essayer d'utiliser tous les outils à votre disposition pour provoquer le changement, pour faire la différence. » –**Sonja Lokar, présidente de la Southeast Europe Stability Pact Gender Task Force et ancienne parlementaire, Slovénie**

Il existe un grand nombre de leaders qui, aussi déterminées qu'elles soient à faire avancer leur cause et à travailler aussi dur que possible pour y parvenir, sont terrifiées à l'idée de se retrouver au centre de l'attention. Inversement, un grand nombre de gens aimeraient se retrouver au centre de l'attention, mais ne sont pas de véritables leaders. Même si vous avez créé une vision, si n'avez pas de visibilité, comment pouvez-vous communiquer clairement cette vision au public pour encourager et susciter son soutien ?

Votre visibilité garantit que d'autres pensent aux sujets qui vous intéressent. La visibilité vous permet d'établir et de renforcer votre crédibilité, tout particulièrement dans la communauté où vous essayez d'avoir un impact. La visibilité fait connaître au public ce que vous avez accompli et lui montre l'importance de votre activité. La visibilité facilite la mobilisation de fonds, le recrutement de bénévoles ou de sympathisants et la réalisation des tâches à accomplir. Si vous êtes « connue », si les gens ont déjà entendu parler de vous ou vous ont déjà vue, ils sont plus susceptibles de faire confiance à vos qualités de leader et à votre aide.

La visibilité ne consiste pas uniquement à établir des relations avec les gens dont vous avez besoin (le public cible) ; Vous devez également établir des relations avec un public plus vaste qui peut vous amener tôt ou tard à votre public cible spécifique (bailleurs de fonds, bénéficiaires de votre cause, presse, etc.) par le biais de leurs relations. À cette fin, la visibilité consiste à être reconnue par une communauté et ses autres leaders.

« Connaissez les règles » Les lois et les règlements concernant la visibilité diffèrent selon le pays, la ville ou l'établissement. Vous n'aurez peut-être pas le droit de distribuer des brochures dans un espace public. Ou vous devrez peut-être demander l'autorisation des autorités avant de publier un article. Prenez connaissance des règles en vigueur là où vous êtes et faites de votre mieux pour adapter vos approches de façon à accroître votre visibilité tout en assurant votre sécurité et en conservant votre soutien financier.

Voici quelques conseils pratiques pour accroître votre visibilité :

- Déterminez qui vous voulez atteindre et pourquoi : essayez-vous de sensibiliser ou de mobiliser des fonds ? La stratégie diffère selon la réponse.
- Tenez un journal de vos « réussites », c'est-à-dire un document qui détaille le suivi de vos activités, des articles de presse, des courriels d'encouragements de gens que vous avez aidés, vous aurez ainsi toujours à votre disposition des exemples de succès à communiquer.
- Écrivez le nom de 5 à 10 leaders proches de votre cause (y participant directement ou montrant un intérêt certain). Prévoyez dans votre plan de les rencontrer et de leur communiquer votre message.
- Une fois que vous les aurez rencontrés, servez-vous de vos talents de réseautage (nous en reparlerons au chapitre deux) pour entrer en contact avec eux lors d'un événement public ou par le biais de connaissances mutuelles.
- Établissez un plan de presse/publicité ; Même si vous n'êtes pas une experte des relations médiatiques, vous pouvez utiliser les stratégies des outils en ligne du chapitre 5 de la 2e partie pour atteindre plus de gens et faire en sorte qu'ils sachent qui vous êtes. Maintenez un blog pour tenir le public au courant de vos activités. Une autre possibilité est consiste à demander à l'une de vos relations d'influence d'écrire un article ou un éditorial afin de faire connaître votre cause.
- Préparez toujours un calendrier des activités et communiquez-le à vos réseaux. Dressez une liste des activités organisées par d'autres personnes qui font partie de votre réseau.

Si vous souhaitez en savoir plus d'informations sur les façons d'accroître votre visibilité, consultez ces publications (en anglais) en ligne :

Tips on Getting Involved:

http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/tips_on_getting_involved

Chapitre deux :

Réseautage et collaboration - deux sources fiables

« Commencez avec 50 femmes militantes. Trouvez le moyen de les réunir et de leur faire découvrir leurs projets. Le réseau passera alors de 50 femmes à 100, puis à 200, tout simplement parce que chaque femme apprendra quelque chose et voudra le partager. C'est comme ça que j'ai fait connaître mon projet. Le talent élémentaire de chaque femme pour parler, établir des relations et bavarder a permis à mon projet de perdurer. » – Kawtar Chriyaa, entrepreneur social et chef de projet pour l'Initiative de la Femme marocaine, Maroc, 23 ans

Le réseautage est la clé de votre succès en tant que leader et de la réussite de tous les projets ou causes que vous voulez faire avancer. Un réseau solide vous permettra de lancer et de soutenir votre initiative, de mettre en œuvre vos activités et de réaliser vos objectifs. Vous serez vite limitée si vous travaillez seule ! En travaillant seule, vous aurez bien du mal à réaliser votre projet. Le réseautage vous donne accès à de nouvelles ressources, à des bailleurs de fonds potentiels, à des partenaires possibles et à des informations, ainsi qu'à des possibilités de partage d'expériences et des relations avec d'autres militantes.

Tout le monde a besoin de réseaux : sans réseau, il est très difficile de parvenir à des résultats positifs. Réfléchissez : Chaque fois que vous voulez faire quelque chose, qu'il s'agisse de rassembler un groupe de gens pour agir en faveur d'une cause, ou mobiliser des fonds pour soutenir un projet de sensibilisation sur le cancer du sein, quelle est la première chose que vous faites ? Vous contactez des gens. C'est ça le réseautage !

Qu'est-ce que le réseautage ?

Le réseautage peut prendre n'importe quelle forme et n'importe quelle taille : il peut être très formel ou être un regroupement informel de gens qui s'intéressent à une même cause. Le réseautage est un outil précieux, à aspects multiples et dont les utilisations et les formes diffèrent selon vos besoins. Un réseau est un espace, virtuel ou réel, à l'intérieur duquel les gens sont en relation. En termes simples, un réseau peut être constitué d'une amie à vous qui a une amie que vous voulez rencontrer, parce que cette dernière possède une relation ou une compétence qui pourrait vous aider à accomplir une tâche utilisée à votre projet. Il peut s'agir d'un ancien élève de votre université avec lequel vous entrez en contact pour promouvoir une

cause que vous soutenez et qui partage vos idées et votre message avec le réseau plus étendu des anciens élèves. Il peut s'agir d'une association internationale de militantes œuvrant en faveur d'un objectif commun et ayant la capacité de partager des informations au niveau local comme au niveau mondial.

Les stratégies de réseautage

Première étape : Définissez les gens dont vous avez « besoin »

Qui sont-ils ? Pour quelles organisations font-ils du bénévolat/travaillent-ils pour votre cause? Quelles sont leurs tâches ? Sont-ils à même de prendre des décisions ? Peuvent-ils vous aider ou vous offrir un soutien ou des ressources ?

Deuxième étape : Définissez vos objectifs de réseautage

Posez-vous les questions suivantes : Quels sont vos objectifs de réseautage? Cherchez-vous des bénévoles ? Des ressources ? Des relations avec d'autres personnes actives dans votre domaine ? Quel résultat attendez-vous de votre réseautage ?

Troisième étape : Soyez prête

Soyez prête à être présentée et à savoir répondre aux questions concernant votre projet, gardez sur vous des cartes de visite et communiquez vos informations lors d'événements qui favorisent le réseautage (conférences, dîners, réunions informelles et groupes d'étudiants). Souvenez-vous des conseils du chapitre trois de la 1ère partie au sur la présence, de la voix et l'apparence générale !

Quatrième étape : Restez en contact

Restez en contact : lorsque vous rencontrez des gens, gardez le contact avec ceux qui vous semblent les plus intéressants ou les plus aptes à se rallier à votre cause. Téléphonnez-leur ou envoyez-leur un courriel peu de temps après la première rencontre et demandez-leur un rendez-vous. Inscrivez quelques notes au dos de leur carte de visite pour vous souvenir d'un détail personnel (François Pignon, deux enfants, aime le cinéma) ; ces données personnelles pourront peut-être vous aider à engager la prochaine conversation.

Cinquième étape : Soyez disponible

Soyez disponibles pour les membres de vos réseaux. Souvenez-vous qu'ils peuvent avoir besoin de vous tout autant que vous avez besoin d'eux.

Les mythes associés au réseautage

Ne ciblez que les gens dont les intérêts, l'expérience ou les activités sont similaires aux vôtres. Faux.

- Pourquoi ? C'est faux car vous avez besoin d'un réseau diversifié comportant des gens dotés d'expériences et de compétences diverses et variées : des gens capables d'accomplir des tâches que vous ne savez pas faire. Si par exemple votre projet et vos intérêts concernent la lutte pour les droits des femmes et que votre formation est ce domaine, il n'est pas inutile de nouer des liens avec des infographes ou des spécialistes du montage de documentaires avec lesquels vous pourrez collaborer pour produire des brochures ou des courts métrages de sensibilisation à votre cause.

Limitez votre réseau aux personnes que vous voyez/contactez régulièrement. Faux.

- Pourquoi ? S'il est bon d'avoir un réseau stable, il faut l'élargir et inviter le plus de gens à le rejoindre, et vous oindre aussi à d'autres réseaux. Lorsque vous étendez votre réseau, vous accédez à de nouvelles sources d'informations, ressources et partenaires possibles.

Vous pouvez pratiquer le réseautage au hasard et improviser. Il n'est pas nécessaire de faire de travail de préparation. Faux.

- Pourquoi ? Parce que vous devez planifier vos activités de réseautage si vous voulez qu'ils donnent des fruits. Sans plan, vous ne disposez pas d'un réseau que vous pouvez mobiliser, mais plutôt d'une simple liste de gens que rencontrés un peu partout. Par conséquent, lorsque vous planifiez vos efforts de réseautage, pensez au type de gens qui vous seront utiles, en fonction de chacune des tâches de votre projet.

Il vaut mieux rajouter tout le monde à son réseau, quelle que soit l'organisation à laquelle les gens sont affiliés ; c'est nouer des relations qui compte. Faux.

- Pourquoi ? Parce que vous devez savoir à quelles organisations et à quelles idéologies les gens appartiennent. Dressez la liste des organisations qui peuvent vous être utiles.

Le temps ne compte pas, les occasions viennent toujours. Faux.

- Pourquoi ? Parce que la clé du succès est de savoir de combien de temps vous disposez. Vous devez faire preuve d'initiative pour former et utiliser vos relations. Celles-ci ne viendront pas toujours à vous d'elles-mêmes !

Établissez des relations avec les sphères virtuelles : Le réseautage social et le réseautage professionnel en ligne

La première règle concernant le réseautage en ligne social et professionnel est de les garder séparés ! Beaucoup de gens commettent l'erreur de mélanger réseautage social et réseautage professionnel, d'autant plus que, de nos jours, la plupart des opportunités de réseautage se font dans le cadre des nouvelles technologies et des plateformes de réseautage. Par exemple, les

groupements en ligne sont souvent l'outil de prédilection pour établir des relations avec des gens partageant nos activités et nos intérêts.

Le réseautage social a créé de nouvelles possibilités et inventé de nouvelles façons de communiquer et de partager les informations grâce aux outils tels que Facebook™, Twitter™ et LinkedIn™. Même s'il s'agit d'excellents outils pour accroître votre visibilité et toucher un grand nombre de gens, ce type de communication comporte un danger : il est en effet très difficile de séparer votre vie personnelle de votre vie professionnelle, ce qui, si vous n'y portez pas une attention spéciale, peut vous faire manquer des grandes opportunités de travail.

Comment conserver une image professionnelle dans le cadre de votre réseautage ?

- Créez une image de vous-même en ligne qui soit professionnelle. Évitez de publier en ligne des documents et des photos à caractère personnel. Agissez de façon appropriée lorsque vous faites des commentaires ou vous vous exprimez dans des forums publics.
- Évitez de publier des photos que vous ne voudriez pas montrer à un bailleur de fonds potentiel, ou un commentaire défavorable que vous ne voudriez pas qu'un haut responsable d'une organisation partenaire potentielle puisse lire.
- Les gens qui peuvent avoir envie d'établir une collaboration ou des relations de réseau avec vous peuvent très bien mener une « petite enquête » sur vous pour chercher à obtenir les informations suivantes :
 - Les commentaires que vous rédigez ou articles que vous publiez.
 - Vos intérêts et vos sujets de loisirs.
 - Les groupes auxquels vous appartenez en ligne et hors ligne et les organisations et causes que vous défendez et celles contre lesquelles vous vous battez.
 - Des photos ou vidéos vous mettant en scène.
 - Les commentaires que d'autres personnes ont publiés sur vos pages publiques.
- En ligne, vérifiez toujours soigneusement que vos paramètres de confidentialité vous protègent suffisamment.
- Pour faire preuve de professionnalisme, mettez en valeur vos points forts. Si vous défendez les victimes de la séropositivité et du VIH-Sida, par exemple, assurez-vous de citer votre expérience de bénévolat. Pensez à souligner votre formation et votre expérience professionnelle/de bénévolat.
- Vérifiez constamment l'état de votre « profil » et servez-vous-en pour faire connaître les sujets qui vous tiennent à cœur et sur lesquels vous voulez attirer l'attention des gens.

Si vous souhaitez en savoir plus sur le réseautage et la collaboration comme source valeur, consultez la documentation en ligne (en anglais) :

Tracing Power and Influence in Networks: Net-Map as a Tool for Research and Strategic Network Planning:
<http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpridp00772.pdf>

Chapitre trois :

Convaincre les autres à rallier votre cause

« L'élan de la participation est de provoquer des changements et de pallier à l'injustice. Si vous avez une vision, ne l'abandonnez jamais et ne vous éloignez pas de l'objectif que vous recherchez. Mais seule, on ne peut rien faire. Il faut faire partie d'un groupe pour travailler en faveur des mêmes objectifs auxquels nous aspirons. » – **Nouzha Skalli, Ministre pour le développement social, famille et solidarité, Maroc**

Au début, il est peu probable que vous ayez à votre disposition un personnel rémunéré qui vous aide à organiser votre projet et à le mener à bien. Vous aurez néanmoins besoin de vous entourer de gens capables de vous aider. C'est là que les bénévoles sont utiles. Vous aurez besoin de bénévoles pour plusieurs raisons :

- Éviter l'épuisement !
- Pas question de trop vous disperser en essayant de tout faire toute seule. Si vous n'avez personne à qui déléguer, vous oublierez des choses ou vous raterez peut-être des occasions précieuses.
- Vous voulez susciter l'intérêt d'autres personnes et les faire participer à votre cause.
- Le fait de recruter et de diriger des bénévoles vous donne l'occasion de mettre au point vos compétences managériale et de « gestion des ressources humaines ».

Pourquoi les gens font-ils du bénévolat ?

Pour réussir à recruter des gens, il faut commencer par comprendre ce qui les motive. Vous pouvez bâtir et entretenir un programme de bénévolat solide en faisant appel aux motivations internes des gens.

On retrouve parmi ces motivations possibles :

La mission : Les bénévoles qui soutiennent la cause de votre projet.

L'aspect social : Les bénévoles qui veulent se faire des amis et élargir leur réseau de connaissances.

La recherche d'opportunités : Les bénévoles à la recherche d'un emploi, d'argent ou de relations pour l'avenir.

Le désir d'être apprécié : Les bénévoles qui souhaitent que l'on reconnaisse le mérite de leurs contributions.

L'aspect personnel : Les bénévoles qui veulent renforcer leur propre estime ou changer leur routine.

Souvenez-vous que vous pouvez inciter les gens à agir pour les causes qui les motivent si vous leur montrez comment ils peuvent faire la différence et apporter un changement positif en donnant de leur temps à votre cause.

La gestion des bénévoles :

Une fois recrutés, qu'en faites-vous ? Quelques sont les bonnes pratiques à adopter pour gérer les gens motivées par votre projet.

- Enregistrez toutes les contributions des bénévoles, même petites ou de courte durée.
- Assurez-vous de faire appel à vos bénévoles. Il n'y a rien de pire que d'enthousiasmer quelqu'un sur l'aide qu'il ou elle peut vous apporter et de ne rien lui donner à faire.
- Attention : dans la mesure où les bénévoles ne sont pas payés, on ne pas toujours compter sur eux. Vous devez trouver l'équilibre et en recruter un nombre supérieur à ce dont vous avez réellement besoin (à cause des possibilités d'abandons de dernière minute) mais sans non plus arriver à un surnombre de sorte de submerger votre activité.
- Gardez le contact ! Si un bénévole a proposé d'effectuer une tâche, téléphonez-lui la veille pour confirmer sa disponibilité.
- Soyez toujours en « mode de recrutement ». Si vous assistez à une conférence, un cours ou événement divers, soyez à l'affût de bénévoles utiles à votre projet ou qui pourraient vous apporter leur savoir-faire.
- N'oubliez jamais de les remercier. Remercier ne vous coûte rien, mais cela vous coûtera en personnel et en motivation si vous ne le faites pas.

Si vous souhaitez en savoir plus sur les moyens d'encourager les autres à rallier votre cause, consultez la documentation en ligne (en anglais) :

Seven Steps to Achieve Effective Volunteer Support:

<http://www.charityvillage.com/cv/research/rvol16.html>

Chapitre quatre :

Le mentorat et le maintien de votre réseau de soutien

« Je m'appelle Imène et je suis Algérienne. Toutes les femmes doivent encourager les autres femmes à se lancer dans la politique et la participation. C'est certes une chose difficile à accomplir pour une femme dans les pays arabes, mais j'encourage les jeunes à transformer leurs idées en projets concrets. Le réseautage est la clé du mentorat : les femmes ont besoin que d'autres femmes les conseillent et les guident, quand elles en ont besoin. Je me suis enrichie grâce aux nombreux conseils que j'ai reçus de toutes les femmes expertes qui ont joué le rôle de mentor. C'est d'elles que j'ai appris à transformer une idée en projet réussi. Aujourd'hui, je suis moi-même mentor pour d'autres membres du réseau NADA, l'organisation à laquelle je contribue bénévolement. Chaque fois que j'apprends quelque chose, je le transmets aux autres employées et bénévoles qui y travaillent. Je partage les guides et les outils que j'ai acquis auprès de mes propres mentors. » – Imène Gahar, Bénévole du réseau NADA, Algérie, 25 ans

Le rôle le plus important que vous jouez en tant que leader est d'être une « voix », une défenseuse et une source constante de soutien pour les autres, notamment d'autres femmes qui n'ont peut-être pas le soutien nécessaire pour établir leur propre assurance, leurs capacités et leurs relations. Le mentorat, qui est une relation de soutien établie entre deux personnes pour partager des connaissances, des compétences et des expériences, est un excellent outil d'apprentissage et de réalisation de son potentiel.

Le mentorat est essentiel à tous les stades de la vie et il n'existe pas de femmes ayant connu le succès qui ne possèdent pas un mentor, un conseiller ou un guide de confiance. Le fait d'avoir un guide personnel, avec lequel vous pouvez construire une relation pour la vie sur qui vous pouvez toujours compter pour avoir un conseil professionnel est essentiel à votre succès en tant que leader. Considérez le mentor comme une personne capable de toujours répondre à vos questions et vous aider à clarifier vos idées en cas de doutes.

Le mentorat n'est toutefois pas une voie à sens unique. Pour tirer profit au maximum d de ce genre de relation personnelle, professionnelle et politique, vous devez avoir l'expérience du mentorat à tous les niveaux.

Les différents types de mentorat :

Traditionnel – Trouvez une personne plus âgée que vous, possédant plus de connaissances que vous et dotée d’une expérience qui s’inscrit dans votre domaine d’intérêt. Il peut arriver qu’une femme devienne naturellement votre mentor au fil du temps. Mais n’hésitez pas à demander à quelqu’un de remplir ce rôle. C’est pour beaucoup un compliment et un grand honneur de se voir désigner mentor.

Le mentorat générationnel – Soyez le mentor de personnes plus jeunes que vous, dont les connaissances sont moindres et dont les intérêts correspondent à vos accomplissements et vos objectifs. Donnez-vous également la possibilité de choisir comme mentor une personne plus jeune que vous, capable de vous apprendre quelque chose sur vous-même, les objectifs que vous pourriez vouloir vous fixer et les méthodes pour y parvenir.

Le mentorat entre pairs – soyez le mentor et ayez comme mentor quelqu’un de votre âge et possédant un degré d’expérience similaire au votre. Soutenez-vous mutuellement dans votre rôle de leader et à travers les difficultés associées à la gestion du temps et à la recherche d’un équilibre personnel. Échangez des idées sur vos stratégies et soutenez mutuellement vos causes dans vos réseaux respectifs.

Si vous êtes mentor :

- Connaissez la cause de la personne que vous conseillez, assurez-vous de bien comprendre ses difficultés et les perspectives qui se présentent à elle.
- Servez-vous de votre propre expérience dans son domaine et prenez le temps de réfléchir à ce que vous pouvez lui offrir en termes de connaissances et de soutien.
- Utilisez vos compétences interpersonnelles et adaptez vos outils de communication à ses besoins.
- Si vous faites preuve d’enthousiasme et de motivation pour l’aider, cela la motivera.
- Pensez à elle comme à une personne unique et respectez ses jugements et ses valeurs même s’ils diffèrent des vôtres ou s’ils reflètent le mode de pensée d’une autre génération.
- Ne la lâchez pas en route ! Si vous acceptez d’offrir votre aide en tant que mentor, vous devez vous engager à le faire à long terme.

Si vous recevez l’aide d’un mentor :

- Prenez contact avec votre mentor, faites preuve de dynamisme pour construire la relation, envoyez des courriels, téléphonez, gardez le contact et surtout pensez à dire merci.
- Pensez à bien vous rendre aux séances et réunions que vous avez acceptées ; soyez préparée et apportez une liste de questions.
- Si l’on vous demande de faire un exercice ou de réfléchir à une question précise, faites-le et soyez toujours préparée.

- Réfléchissez aux idées que vous recevez et n'hésitez pas en discuter ; il ne s'agit pas d'une communication à sens unique, mais bien une collaboration.
- En tant que personne recevant l'aide d'un mentor vous avez la possibilité d'obtenir des conseils et d'établir des relations - profitez-en !
- Vous devez savoir ce que vous voulez accomplir au moyen par la relation avec un mentor.
- Soyez consciente de la différence qui existe entre la recherche de conseils personnels et émotionnels et la demande de conseils et d'avis professionnels. Sachez communiquer !

■ Exercice : Qui admirez-vous et pourquoi ?

Pensez à la femme que vous admirez le plus dans votre vie. Pourquoi ce choix? Dressez la liste de ses caractéristiques et lisez-les à voix haute pour vous-même ou devant une amie. Quelles sont les raisons qui vous ont fait choisir cette personne ? Fixez-vous un but pour les six prochains mois :

1. **Appréciez la sagesse des femmes qui nous ont précédées** – lisez un livre écrit par une femme ayant le statut de leader à l'échelle mondiale.
2. **Appréciez les personnes qui servent de modèle et qui ont ouvert la voie pour que vous bénéficiez aujourd'hui d'opportunités et d'égalité** – cherchez à rencontrer une femme leader ayant de la notoriété dans votre pays.
3. **Appréciez les leaders que vous trouvez dans votre propre vie** – remerciez la femme leader que vous respectez dans votre vie en l'invitant par exemple à déjeuner.

N'oubliez jamais que nous admirons le plus chez les autres ce que nous admirons ou espérons voir en nous-mêmes.

Si vous souhaitez en savoir plus sur le mentorat et les moyens de maintenir votre réseau de soutien, consultez la documentation en ligne (en anglais)

Touchstones: Ideas that Increase the Likelihood of Our Working Together Productively:

http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Touchstones-_Working_together_productively.pdf

Tips for Mentors: http://www.mentoringgroup.com/html/articles/mentor_22.htm

Pour aller plus loin...

**Annexe I : Bibliographie
et ouvrages conseillés**

Annexe II : Outils et matrices

Remerciements

Pour aller plus loin...

Toutes les femmes possèdent le potentiel de devenir leader dans leur vie, leur communauté, leur pays ou dans le monde. Vous êtes désormais munie des outils de leader grâce auxquels vous pourrez aider d'autres femmes à gagner en assurance, à découvrir leurs propres capacités et à tisser des liens. Traitez ce guide comme un document vivant. Envoyez-nous vos commentaires, critiques, conseils de lecture, le récit de ce que vous avez tenté d'accomplir et vos conclusions sur ce qui a fonctionné ou pas. Écrivez-nous pour nous dire ce que vous aimeriez trouver dans les prochaines éditions de ce guide et racontez-nous comment vous l'avez fait connaître à d'autres personnes en nous écrivant à l'adresse suivante : Guide_Feedback@ndi.org.

À partir d'aujourd'hui, votre objectif est de rassembler tous les éléments de ce guide pour réussir la mission que vous vous êtes donnée. Tous les chapitres du guide sont liés. Il n'est pas question de concevoir le réseautage, par exemple, comme un élément séparé de la mobilisation de fonds, de l'élaboration d'un plan d'activité ou de la gestion efficace de votre temps. Il convient plutôt d'adopter une nouvelle approche pour votre parcours de leader en combinant tous ces outils et toutes ces stratégies de façon à vous épanouir pleinement et de déployer votre plein potentiel.

Annexe I :

Bibliographie et ouvrages conseillés

Sensibilisation

An Introduction to Advocacy, Agency for Education Development, <http://www.aed.org/Publications/upload/PNABZ919.pdf> (sensibilisation, élaboration du message, réseautage, mobilisation de fonds)

Top 10: Tips on Getting Politicians to Listen to You, Apathy is Boring, http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/9

Guide à l'action de TakingITGlobal, http://tig.phpwebhosting.com/guidetoaction/Guide_to_Action_fr.pdf (sensibilisation, technologie, médias, planification stratégique)

10 Tactics for Turning Information into Action, Tactical Technology Collective, <http://www.tacticaltech.org/10tactics> (sensibilisation, technologies, planification stratégique)

A New Weave of Power, People, and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, Just Associates, <http://www.justassociates.org/ActionGuide.htm> (sensibilisation, message et stratégies sur les nouveaux médias, planification stratégique)

Tips on Getting Involved, Apathy is Boring, http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/tips_on_getting_involved

Mobilisation de fonds

Fundraising for Change: A Practical Guide for Women's Rights Organizations, Global Forum for Women, <http://www.globalfundforwomen.org/storage/images/stories/downloads/Handbook2007.pdf>

Basic Accounting for Small Groups, Oxfam, http://www.oxfam.org.uk/what_we_do/resources/downloads/basg_19.pdf

Ideas and Methods for Raising Funds within Your Community, NDI, http://www.ndi.org/files/1720_citpart_funds_100197_1_21.pdf

Writing a Grant Proposal, Center for Participatory Change, <http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/writing-a-grant-proposal>

The Components of a Grant Proposal, Center for Participatory Change, <http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/the-components-of-a-grant-proposal>

Choosing Your Fundraisers, Center for Participatory Change, http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Choosing_Your_Fundraisers.pdf

A Guide to Fundraising, Networklearning.org, http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=39&Itemid=52 (disponible en anglais et en arabe)
Funding Community Organizing: Social Change through Civic Participation, Grantcraft, <http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=1247>

Fundraising Guide for NGOs, VSO, <http://www.allindiary.org/pool/resources/vso-fundraising-guide-ngo.pdf>

Conseils aux leaders

Advancing Women's Leadership: A Training of Trainers Guide, NDI et CEDPA, http://www.ndi.org/files/2248_guide_womenleadership_arabic_123107.pdf *en arabe

Touchstones: Ideas that Increase the Likelihood of Our Working Together Productively, Center for Participatory Change, http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Touchstones-Working_together_productively.pdf (conseils aux leaders, communication)

Nouveaux médias

'Mission Possible': A Gender and Media Advocacy Toolkit, http://www.whomakesthenews.org/images/stories/website/Advocacy_toolkit/missionpossibleeng.pdf

A Media Guidebook for Women: Finding Your Public Voice, NDI et US Information Agency, http://www.ndi.org/files/2049_wp_mediaguide_090505_ara.pdf (image) (en arabe)

Elaboration du message/Communication

Your Organization's Mission, Vision, and Programs; Center for Participatory Change, http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Creating_your_mission_vision_and_goals.pdf

Message Strategy, Development, and Delivery <http://www.wdn.org/sites/default/files/WinstonMessageEnglish.pdf>

Effective Public Speaking, Center for Participatory Change, <http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/effective-public-speaking>

How to Run a Good Meeting, Center for Participatory Change, http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Running_a_good_meeting.pdf (communication, conseils aux leaders)

Opening and Closing a Gathering: Tips for Effective Facilitation, Center for Participatory Change, http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Opening_and_Closing_Gatherings-En.pdf (communication, conseils aux leaders)

Tips to Facilitate Workshops Effectively, Center for Participatory Change, http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Tips_for_Effective_Workshop_Facilitation.pdf (communication, conseils aux leaders)

Réseautage

International Knowledge Network of Women in Politics, www.iknowpolitics.org

Advancing Governance through Peer Learning and Networking, PNUD, http://www.huairou.org/assets/download/Advancing_governance.pdf

Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual, The Policy Project, <http://www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.pdf> (réseautage, sensibilisation, élaboration du message, techniques de communication, mobilisation de fonds)

Tracing Power and Influence in Networks: Net-Map as a Tool for Research and Strategic Network Planning, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpridp00772.pdf>

7 Tips for Successful Social Network Campaigns, Christine.net, http://www.christine.net/2007/04/7_tips_for_succ.html (réseautage, nouveaux médias, nouvelles technologies)

Planification stratégique

Organizational Planning, Center for Participatory Change, <http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/organizational-planning>

Building Capacity through Financial Management, Oxfam, http://www.oxfam.org.uk/resources/downloads/buildfincap_book.pdf (planification stratégique, mobilisation de fonds)

Setting Goals and Evaluating Projects, Center for Participatory Change, http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Setting_Goals_and_Evaluating_Projects.pdf

Community Development Toolkit, Conseil International des Mines et Métaux (ICMM), <http://www.icmm.com/page/629/community-development-toolkit->

Campus Organizing Guide, University Coalitions for Global Health Resource Group, http://www.ucgh.org/wp-content/uploads/2007/11/organizing_guide.pdf (planification stratégique, conseils aux leaders)

Why Strategy and Tactics?, New Tactics, http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/Understanding_Strategy_Tactics.pdf

New Tactics in Human Rights: A Resource for Practitioners, New Tactics, http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/entire_workbook_english.pdf (en anglais)

<http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/ArabicWorkbook.pdf> (en arabe)

Seven Steps to Achieve Effective Volunteer Support, Canadian FundRaiser, <http://www.charityvillage.com/cv/research/rvol16.html> (planification stratégique, réseautage)

10 Tips for Effective Organizing, Apathy is Boring, http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/10_tips_for_effective_organizing

Technologie

Women's Political Participation in 21st Century: Using Communication Technologies, iKNOW Politics, <http://www.iknowpolitics.org/node/21155> (technologies, communication)

Information and Communications Technology: The Gender Dimension, iKNOW Politics, <http://www.iknowpolitics.org/files/ICTfor%20Development%20%28Gender%20Perspective%29.pdf> (technologies, communication)

Les TIC et l'engagement jeunesse en 5 étapes, Coalition Canadienne pour l'éradication de la pauvreté dans le monde, http://www.ccic.ca/files/fr/what_we_do/002_pe_strategy_guide.pdf

Web 2.0: Ten Ways Non-Profits Can Start Leveraging Social Media, Robin Good (Master New Media), http://www.masternewmedia.org/news/2006/10/12/web_20_ten_ways_nonprofits.htm (technologies, nouveaux médias)

A Digiactive Introduction to Facebook Activism, Digiactive, http://www.digiactive.org/wp-content/uploads/digiactive_facebook_activism.pdf

Blog for a Cause, Global Voices Advocacy, http://advocacy.globalvoicesonline.org/wp-content/downloads/gv_blog_advocacy2.pdf

warticles/yoursay254.htm (technologie, nouveaux media, sensibilisation)

Généralités

Consolidated Response on the Involvement of Young Women in Politics, iKNOW Politics, http://www.iknowpolitics.org/files/consolidated_response_young_women_Eng.pdf (réseautage, jeunes femmes, communication)

Effectiveness of Women in Politics, iKNOW Politics, <http://www.iknowpolitics.org/node/20863>
Trousse à outils de Civicus pour la communication et la planification *

<http://www.civicus.org/toolkits/civicus-planning-toolkits> (multilingues)

*La plupart de ressources issues de la Trousse à outils Civicus (Civicus Toolkit) sont disponibles en anglais, en arabe, en espagnol, en français, en portugais et en russe

Annexe II :

Outils et matrices

A. Formulaire d'évaluation de votre équilibre personnel

B. Feuille de contrôle de la gestion du temps

C. Enquête personnelle d'évaluation à l'usage du leader

A. Formulaire d'évaluation de l'équilibre

PREMIÈRE ÉTAPE : Évaluation de votre équilibre actuel

Catégorie	Cochez la case qui correspond le mieux				
	1= Insatisfaisant	2= A améliorer	3= Bon	4= Plutôt bien	5= Excellent
<p>ÉDUCATION ET FORMATION : Avez-vous atteint vos objectifs en termes de diplômes et d'études supérieures? Voulez-vous acquérir de nouvelles compétences (une langue étrangère, la maîtrise de nouvelles technologies)? Avez-vous commencé à le faire ? Poursuivez-vous votre éducation de façon continue en lisant et en vous tenant informée de l'actualité nationale et internationale ?</p> <p>Commentaires :</p>					
<p>ENGAGEMENT AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE : À quel point êtes-vous engagée dans votre communauté ? En fonction des occasions qui vous sont offertes de vous engager dans la vie politique et civique (associations de quartier, bénévolat, travaux d'intérêt général ou partis politiques), quel est votre niveau de participation ? Que faites-vous pour améliorer la vie de votre communauté ? Pour inspirer les autres ?</p> <p>Commentaires :</p>					

Catégorie	Cochez la case qui correspond le mieux				
	1= Insatisfaisant	2= A améliorer	3= Bon	4= Plutôt bien	5= Excellent
<p>RÉSEAUTAGE : À quels réseaux appartenez-vous ? Contribuez-vous de manière active à la croissance et au soutien de ces réseaux ? Ces réseaux vous apportent-ils ce que vous voulez en tirer ? Existe-t-il des réseaux auxquels vous n'avez pas encore accès, mais que vous aimeriez intégrer ? Y a-t-il une personne clé que vous aimeriez rencontrer ? Avez-vous essayé de rencontrer cette personne ?</p> <p>Commentaires :</p>					
<p>VISIBILITÉ : Qui vous connaît ? Qui a accès ou peut voir les fruits de votre travail et de vos efforts ? « Que vous accordez-vous en terme de «réputation favorable» suite à ce que vous avez accompli comme leader, que ce soit par le biais d'une association, d'une cause ou de par votre visibilité personnelle ? » Avez-vous publié un article dans la presse écrite ou en ligne ?</p> <p>Commentaires :</p>					
<p>FINANCES : Savez-vous quelle est votre situation financière personnelle ? Quelle est la somme d'argent dont vous avez besoin par rapport ce que vous possédez actuellement ? Quels types de moyens financiers ou autres sont nécessaires à la réalisation de vos objectifs ? Savez-vous où trouver cet argent ?</p> <p>Commentaires :</p>					

Catégorie	Cochez la case qui correspond le mieux				
	1= Insatisfaisant	2= A améliorer	3= Bon	4= Plutôt bien	5= Excellent
<p>SANTÉ : Êtes-vous en bonne santé ? Dans la négative, savez-vous quoi faire pour améliorer votre état de santé ? Votre mode de vie est-il propice à vos objectifs en matière de santé ? Votre régime alimentaire vous procure-t-il santé et bonheur ? Pratiquez-vous un sport pour vous sentir en bonne santé et heureuse ? Quel est votre état de santé mentale ? Quel est votre niveau d'énergie ?</p> <p>Commentaires :</p>					
<p>ETAT PERSONNEL : par « Est-ce que vous vous ménagez sur le plan personnel ? » Qu'est-ce qui vous rend heureuse ? Faites-vous des choses importantes à vos yeux et qui vous apportent joie et paix : lecture, télévision ou cinéma, périodes de repos loin des autres, visites d'amis, courses, écriture, bénévolat, peinture, conversations en ligne, danse, cuisine, méditation, etc. ?</p> <p>Commentaires :</p>					
<p>AMILLE et RELATIONS : Consacrez-vous du temps au maintien de vos relations (membres de votre famille, partenaires, amis proches et conseillers, ou les autres personnes qui comptent dans votre vie) en fonction de vos attentes et non pas ce que l'on attend de vous ? Aimerez-vous renforcer certaines de ces relations ?</p> <p>Commentaires :</p>					

Catégorie	Cochez la case qui correspond le mieux				
	1= Insatisfaisant	2= A améliorer	3= Bon	4= Plutôt bien	5= Excellent
<p>VIE SPIRITUELLE : Cette catégorie est nature personnelle et varie en fonction de la personne concernée ; la spiritualité à voir a ce qui est bénéfique pour votre esprit et n'a pas forcément un caractère religieux. Comment définissez-vous la spiritualité, religieuse ou autre, dans votre vie ? Faites-vous des choses qui vous apportent une satisfaction spirituelle : prière, lieu de culte, méditation, pratique du yoga, appréciation de la nature ou pratique d'un instrument de musique ?</p> <p>Commentaires :</p>					
<p>AMOUR : Cette catégorie n'est pas restreinte à l'amour passion. Avez-vous entamé le processus permanent de vous aimer vous-même ? D'aimer les autres : Nouez-vous des liens d'une façon qui vous apporte épanouissement et joie ? Si vous êtes mariée, consacrez-vous suffisamment de temps « qui compte » à votre mariage ? Cette relation vous apporte-t-elle bonheur et satisfaction ? Si vous êtes mère, cousine ou tante, consacrez-vous suffisamment de temps « essentiel » à vos enfants ou à vos neveux? Vous efforcez-vous de créer et d'entretenir des amitiés ?</p> <p>Commentaires :</p>					

DEUXIÈME ÉTAPE : Perspective générale

Quel est votre degré d'assurance ?					
Êtes-vous heureuse ?					
Dans quelle mesure faites-vous preuve d'honnêteté envers vous-même ?					

TROISIÈME ÉTAPE : Calculez votre note

Total= _____/65 POINTS

Date de l'évaluation = _____



STOP : RÉFLÉCHISSEZ

Il n'existe ni de note « parfaite » ni « catastrophique ». Ce sont des aspects de votre vie qui s'épanouiront avec vous et évolueront au fil du temps et de la situation. Réfléchissez à la façon dont vous vous êtes notée. Où avez-vous obtenu le plus de points ? Le moins de points ? Pourquoi ? Réfléchissez aux mesures à prendre pour obtenir des notes plus satisfaisantes la prochaine fois que vous vous livrez à cet exercice. Refaites cette auto-évaluation tous les six mois ou chaque fois que vous vous sentez dépassée par tous les éléments qui monopolisent votre attention. Servez-vous du formulaire d'évaluation et de suivi (Annexe 2). Dotez vos réponses pour mesurer vos progrès au fil du temps.

B. Feuille de contrôle de la gestion du temps

Catégorie	Nombre moyen d'heures consacrées par jour	Nombre total d'heures consacrées par semaine
Sommeil		
Toilette et préparation matinale		
Temps passé au bureau		
Temps passé en réunions		
Temps passé sur Facebook™ ou en chat en ligne		
Trajets en voiture		
Cuisine		
Télévision		
Toilette et préparation du soir		
Éducation/formation		
Événements publics		
Réseautage		
Finances		
Santé et sport		
Temps personnel		
Relations et famille		
Spiritualité		
Amour		
Autre :		

C. Enquête personnelle d'évaluation pour le leader

Remplissez l'inventaire suivant de vos compétences en leadership. Il comporte 10 questions. Certaines questions demandent de rédiger une réponse et d'autres nécessitent simplement d'entourer le chiffre qui représente le mieux votre comportement sur une échelle de 1 à 10 (1=Faux et 10=Vrai).

***Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.**

Nous vous invitons à faire preuve de sincérité lors de cette évaluation. Après avoir terminé l'inventaire, examinez vos réponses. Réfléchissez : Quelles sont les compétences en leadership que je possède bien ? Dans quels domaines puis-je m'améliorer ?

Section I : La base

1. Comment voulez-vous changer le monde ?
2. Qu'avez-vous accompli pour améliorer la vie de vos concitoyens ?
3. Quelles sont les questions auxquelles vous avez été confrontées et pour lesquelles vous disposez de l'expérience et des connaissances nécessaires ?
4. Quel est l'accomplissement dont vous êtes le plus fier ?
5. Quel est l'objectif le plus important que vous aimeriez réaliser au cours de votre vie ?

Section II : Ressources élémentaires

6. Argent : ai-je des économies personnelles ?

7. Argent : ai-je déjà demandé de l'argent à d'autres personnes ? Est-ce que je sais comment m'y prendre ?

8. Contacts : ai-je déjà rassemblé des gens ou des bénévoles pour collaborer à un projet ou à une cause ?

9. Contacts : qui sont les gens/associations clés que je connais et qui pourraient m'aider ?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Section III : Mission et valeurs

10. J'ai identifié les traits de caractère et les valeurs personnelles qui sont le plus importantes à mes yeux.

Faux Vrai

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Je m'efforce d'incorporer ces traits de caractère et de faire montre de ces valeurs personnelles dans ma vie de tous les jours.

Faux Vrai

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. J'ai dressé la liste de mes objectifs, fixé un délai pour chaque objectif et défini les étapes nécessaires pour les réaliser.

Faux Vrai

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Remerciements

Le présent guide a pu voir le jour grâce à la précieuse contribution de Youth of Today du NDI, des participants au programme Leaders of Tomorrow et des conseils, commentaires et du soutien des personnes suivantes : Les Campbell, Jeffrey England, Alyson Kozma, Crystal Rosario, Nicole Rowsell, Nicholas Collins, Angela Short et de plusieurs autres amis et collègues. Je voudrais également remercier Kaouthar Hmimou pour son excellente traduction en arabe et du soin apporté à la réalisation de ce guide, ainsi que Marc Rechdane qui a superbement effectué la conception graphique et la mise en page. Je suis également très reconnaissante à la Middle East Partnership Initiative (MEPI) d'avoir pu rendre possible la production du guide. Je dois enfin remercier tout particulièrement Cathy Allen, Kelli Arena et Taleb Salhab qui ont fait preuve de grande sagesse, créativité et fait acte de mentorat aux auteurs du présent guide et donc à de nombreuses femmes dans le monde entier. Le contenu de ce document a été créé grâce à leur soutien et leur collaboration.



2030 M Street, NW, Fifth Floor
Washington, DC 20036-3306
Tel: 202 728 5500
Fax: 202 728 5520
www.ndi.org