Education International African Region
Internationale de l'Education Région Afrique
EIRAF | IERAF

Rapport Final de Recherche

La Participation et le Leadership des Femmes dans les Syndicats de l'Education: Identification des obstacles et recherche de solutions

30 juin 2022

ÉQUIPE

Tracey Konstant, Chef d'équipe

Henriette Bikie, analyste politique et chercheuse pour le Cameroun

Ann Dela Apekey, chercheuse pour le Ghana

Damaris Wanjiru Muhika, chercheuse pour le Kenya

Sophia Mapaze Isala, chercheuse pour la Namibie

Fatou Seck Youm, chercheuse pour le Sénégal

Avant-propos

L'Internationale de l'Education (IE) défend et promeut les droits humains et syndicaux. La promotion de l'égalité des genres dans les syndicats de l'éducation, les systèmes éducatifs et la société a été l'une des principales priorités de travail de l'IE depuis sa création en 1993.

Les congrès mondiaux de l'IE, constatant la persistance des inégalités entre les genres dans les syndicats et les systèmes éducatifs, ont adopté des résolutions exhortant les organisations membres à garantir la pleine participation des femmes aux activités, aux structures et à la direction des syndicats. L'IE a élaboré le plan d'action pour l'égalité des genres et mis en place des réseaux de femmes, afin de faire progresser l'agenda des syndicats en matière d'égalité des genres.

Néanmoins, une évaluation des résultats du Réseau Africain des Femmes en Éducation (RAFED), réalisée en 2018, indique que, bien que certains progrès vers l'atteinte de l'égalité des genres aient été enregistrés parmi les organisations membres de l'IE en Afrique, la représentation des femmes dans les structures et la gouvernance des syndicats demeurait négligeable. C'est la raison pour laquelle l'IE Afrique a décidé de mener une étude sur "La Participation et le Leadership des Femmes dans les Syndicats de l'Education: Examiner les obstacles et identifier les solutions"

La pleine représentation et le leadership des femmes sont une condition sine qua none pour rendre nos syndicats plus démocratiques et inclusifs, ce qui les rend plus forts. Les conclusions de cette recherche ne se contentent pas de donner un aperçu de la situation actuelle de la participation des femmes dans les syndicats de l'éducation, mais elles mettent également en évidence les nombreux obstacles auxquels les femmes sont confrontées dans leur quête d'une participation plus active aux structures syndicales et de l'occupation de postes de direction.

Comprendre les différents facteurs sociaux, les barrières culturelles et structurelles dans la société et au sein de notre mouvement syndical, ainsi que ceux liés aux caractéristiques spécifiques des femmes, est d'une importance capitale pour aborder la question de l'inégalité entre les genres dans les syndicats de l'éducation.

Les conclusions et les recommandations de cette étude sont susceptibles de nous aider à relever les défis actuels et futurs et à faire avancer l'agenda de l'égalité des genres dans nos syndicats de l'éducation.

Nous recommandons donc cette étude à toutes les organisations membres de L'IE en Afrique.

Dennis SINYOLO

Directeur Régional, IE Afrique

Contents

Acronymes 7
Résumé analytique 9
INTRODUCTION 9
LE PROJET DE RECHERCHE SUR LES FEMMES AFRICAINES DANS LE LEADERSHIP 9
1. Introduction 19
1.1 Le genre dans le leadership syndical 19
1.2 L'IERAF, le RAFED et l'équité des genres 19
2. Le projet de recherche sur les Femmes Africaines dans le Leadership 20
2.1 La Problématique 20
2.2 L'Objectif de la recherche 20
2.3 Le cadre analytique 20
2.3.1 Définition du genre dans le cadre de cette recherche 20
2.3.2 Une approche transformative du genre 21
2.3.3 Les questions de recherche 21
2.4 Conception et méthodologie 21
2.4.1 Aperçu général 21
1.1 Etude documentaire de la participation des femmes et du suivi du Plan d'Action pour l'Egalité des Genres (GEAP) 22
1.1.2 Données démographiques 22
1.1.3 Analyse des politiques 22
2.4.6 Structures participantes 22
2.4.7 Tableau des répondant-e-s 23
2.5 Échantillonnage 23
2.5.1 Tous les affiliés 23
2.5.2 Suivi de l'échantillon et sélection des participant.e.s 23
2.5.3 Discussions de groupe 24
2.5.4 Entretiens et récits de femmes 24
3. La représentation des femmes 25
4. Contexte 26
5. Progression avec le temps 26
6. Les femmes dans les structures décisionnelles : Quelques données démographiques 27
7. Les facteurs sociaux favorisant ou entravant l'accès des femmes aux postes de direction syndicale 29
7.1 Le patriarcat 30
7.2 Qu'est-ce qu'une "bonne femme" ? 30

7.2.1 Nourricière et solidaire 30
7.2.2 Soumises et invisibles 31
7.2.3 Douce et docile 31
7.2.4 Confronter les autres femmes 31
7.3 Sexisme sociétal et confiance des femmes 32
7.4 La double et triple charge 32
7.4.1 Une épouse et une mère avant tout 33
7.4.2 Un membre de la famille élargie 33
7.4.3 La permission de l'époux 33
7.5 A quel prix - le divorce et les dirigeantes syndicales 34
8. CULTURE SYNDICALE: les expériences des femmes dirigeantes dans le syndicalisme 36
8.1.1 Le patriarcat dans la culture syndicale 36
8.1.2 Le harcèlement sexuel pur et simple lors des campagnes électorales 37
8.1.3 Les autres femmes 39
8.1.4 Les présuppositions sur la disponibilité et l'engagement 39
8.1.5 Crédibilité des femmes - prouver ses capacités 40
8.1.6 "Les femmes sont de très bonnes trésorières" 40
8.2 Intersectionnalité 42
8.3 Syndicalisme et conflits 43
8.3.1 Intimidation et représailles de l'employeur 43
8.3.2 Agressivité et militantisme 44
8.3.3 Concurrence ancrée dans la culture 44
8.4 Jouer le jeu 45
8.4.1 Pression, encouragement et invitations à diriger 45
8.4.2 Injonction et soutien des hommes 45
8.4.3 Formation de camps 45
8.4.4 Politique véreuse 46
8.5 Volonté politique pour la réforme du genre 48
9. LE NIVEAU STRUCTUREL: Les structures syndicales qui favorisent ou entravent le leadership des femmes 49
9.1 Systèmes et processus 49
9.1.1 Logistique, calendrier et flexibilité 49
9.1.2 Le pouvoir positionnel 50
9.2 Structures et politiques de mesures de discrimination positive 50

9.2.1 Coordinatrices des questions de genre et représentantes des femmes 50
9.2.2 Les comités de femmes 51
9.2.3 Activités des femmes 51
9.2.4 Mouvements de femmes en faveur des syndicats et la société 52
9.3 Les comités de femmes et les mesures de discrimination positive conduisent-ils à la représentativité des femmes ? 52
9.3.1 La réponse brève: "cela dépend" 52
9.3.2 Budgets alloués aux comités des femmes et activités 53
9.3.3 Les postes de discrimination positive et les comités de femmes mènent-ils à des postes élus? 53
9.3.4 Parité et participation dans la pratique 54
9.4 Le genre dans les politiques, les Accords de Conventions Collectives (ACC) et les statuts 54
9.4.1 Politiques et pratiques de l'IE pour encourager l'égalité 54
9.4.2 Analyse des politiques 55
9.4.3 Politiques nationales et normes mondiales pour la parité et l'égalité des genres 56
9.4.4 Statuts 56
9.4.5 Représentation sur le lieu de travail et protection des droits des enseignant.e.s 57
9.4.6 Participation des femmes à la négociation collective 58
9.5 Résoudre les violences basées sur le genre (VBG) 59
10 Facteurs et obstacles INDIVIDUELS 61
10.1 Les motivations des dirigeantes syndicales 61
10.1.1 Les syndicats en tant que groupe de soutien 61
10.1.2 Syndicalisme et promotion des droits des enseignant-e-s 62
10.1.3 Ambition et objectifs personnels 62
10.2 Refus - réticence personnelle des femmes à prendre la direction d'un syndicat 62
10.2.1 Internaliser le patriarcat 62
10.2.2 La peur de l'humiliation 63
10.2.3 Priorités professionnelles 63
10.2.4 Priorités familiales 64
10.2.5 Priorités financières 64
10.3 Stratégies, qualités et compétences des femmes dans les parcours de leadership 65
10.3.1 Qualités de leadership 65
10.3.2 Avoir une carapace dure 65
10.3.3 Être digne 66
10.3.4 Implication, engagement, réactivité et serviabilité 66

10.3.5 Être visible - Se faire des partisan.e.s 67
10.3.6 Équilibrer les rôles - les femmes sont des gestionnaires 67
10.3.7 Obtenir le soutien familial 67
11 Opportunités - Que peuvent faire les syndicats pour promouvoir le leadership féminin ? 69
11.1 Réforme structurelle et application 69
1. 69
2. 69
3. 11.1.1 Commencer par le plus simple - les obstacles pratiques à la participation 69
11.1.2 Intégrer la réforme dans les structures, l'action positive et les règlements statutaires 70
11.2 Transformer la culture syndicale 70
11.2.1 Formation syndicale 71
11.2.2 Éducation à la sensibilisation au genre 71
11.3 Faciliter le parcours des femmes - s'attaquer aux désavantages 72
11.3.1 Renforcer la confiance 72
11.3.2 Des femmes motivantes 73
11.3.3 Réseaux de femmes et espaces réservés aux femmes 75
11.3.4 Formation: Accompagnement à travers des programmes stratégiques de haute qualité 75
12. Conclusions 76
12.1 Le féminisme africain 76
12.2 Le leadership des femmes dans les syndicats de l'éducation en Afrique 76
12.3 Synthèse des opportunités 77
Annexe 1 : Questions tirées des termes de référence 78
Annexe 2. Outil pour les entretiens / discussion de groupe 78
Annexe 3 : Formulaire de données statistiques 80
Annexe 4. Politiques analysées 82

Acronymes

RAFED	Réseau Africain des Femmes en Education
C190	Convention 190 de l'OIT sur le Violence et le Harcèlement, 2019
CBA	Accords de Conventions Collectives
CCT	Coalition of Concern Teachers Ghana
EI	Internationale de l'Education
EIRAF	Internationale de l'Education Région Afrique
FECASE	Fédération Camerounaise des Syndicats de l'Education (Cameroon Federation of Education Unions)
FESER	Fédération des Syndicats de l'Enseignement et de le Recherche (Cameroon Federation of Education and Recherche Unions)
FGD	Discussions en Groupe
GEAP	Plan d'Action pour l'Egalite des Genres
GNAT	Association Nationale des Enseignants du Ghana (Ghana National Association of Teachers
SG	Secrétaire Général.e
OIT	Organisation Internationale du Travail
CSI	Confédération Syndicale Internationale
KNUT	Syndicat National des Enseignants du Kenya
KUPPET	Syndicat des Enseignants de l'Education Post Primaire de Kenya (Kenya Union of post Primary Education Teachers)
LGBT+	Lesbienne, Gay, Bisexuel.le, Transsexuel.le et autres
NAGRAT	Association Nationale des Enseignants Qualifies du Ghana (Qualifies du Ghana (National Association of Graduate Teachers))
NANTU	Syndicat National des Enseignants de Namibie (Namibia National Teachers 's Union)
RESAC	Réseau des Enseignantes Syndicalistes de l'Afrique Centrale
SAES	Syndicat Autonome de l'Enseignement Supérieur
SAWEN	Réseau des Femmes en Education de l'Afrique australe (Southern Africa Women in Education Network)
SELS	Syndicat des Enseignants Libres du Sénégal
VGB SGBV	Violence Sexuelle et de Genre
SNEEL-CNTS	Syndicat National des Enseignants de l'Elémentaire-Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal.
SUDES	Syndicat Unitaire et Démocratique des Enseignants du Sénégal
SYNTESPRIC	Syndicat des Travailleurs des Etablissements Privés du Cameroun
SYPROS	Syndicat des Professeurs du Sénégal
TEWU	Syndicat des Enseignants et Personnels de l'Education (Teachers and Educational Workers' Union)
UASU	Syndicat des Personnels Académiques des Universités (Union of Academic Staff Union)
UDEN	Union Démocratique des Enseignants et Enseignantes du Sénégal

UTAG	Association des Professeurs d'Université du Ghana (University Teachers Association Ghana)
RESAO	Réseau des Enseignantes Syndicalistes de l'Afrique de l'Ouest (West Africa Women in Education Network)
WNEA	Réseau des Femmes de l'Afrique de l'Est (Women Network in East Africa)

Résumé analytique

INTRODUCTION

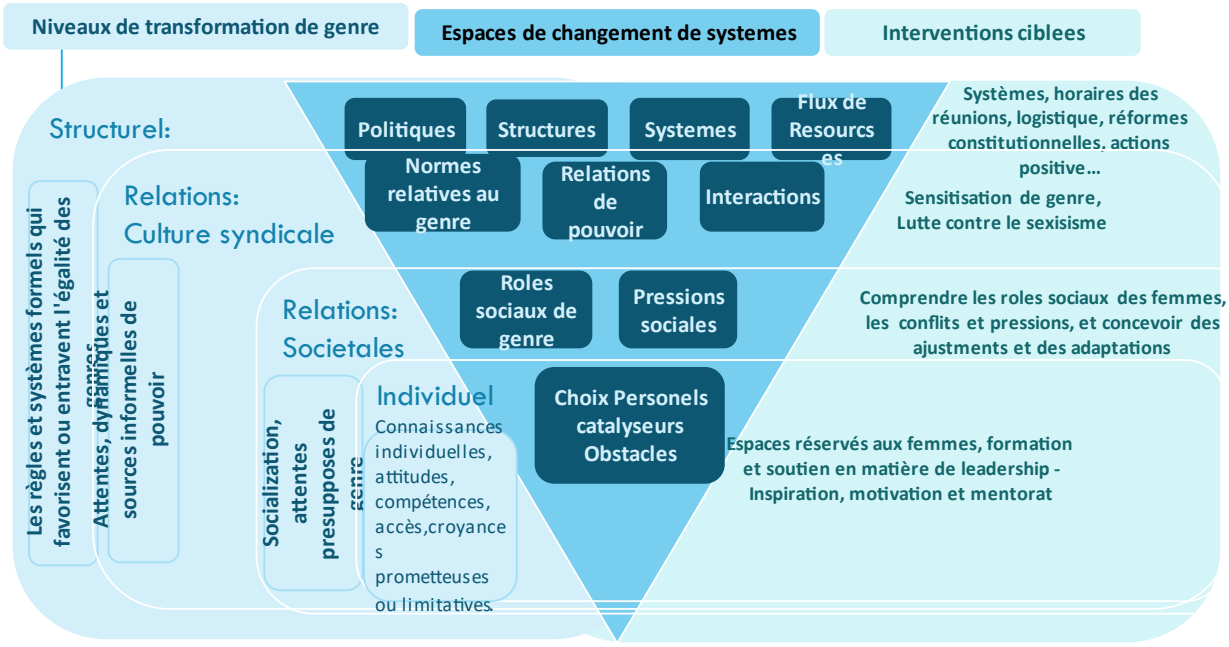
La résolution de 2011 de l'Internationale de l'Education (IE) sur l'égalité des genres indique que, bien que les femmes soient généralement plus nombreuses que les hommes dans les syndicats de l'éducation, les progrès en matière de participation des femmes aux postes décisionnels des syndicats sont lents et inégaux. L'IE est la plus grande Fédération syndicale internationale sectorielle au monde, représentant des centaines d'organisations membres et des millions d'enseignant.e.s et de personnels de l'éducation, dont la grande majorité sont des femmes. L'IE soutient également les réseaux de femmes dans toutes ses régions du monde et travaille en étroite collaboration avec eux, notamment le Réseau Africain des Femmes en Education (RAFED) et quatre réseaux sous-régionaux.

LE PROJET DE RECHERCHE SUR LES FEMMES AFRICAINES DANS LE LEADERSHIP

Pour que les femmes soient entendues, comprises et que leurs besoins et expériences spécifiques soient priorisés dans les syndicats, elles doivent être bien représentées dans les instances décisionnelles et de négociation. Cette recherche vise à mieux comprendre la lenteur des réformes et le plafond de verre auxquels sont confrontées les femmes dans le mouvement syndical. Nous avons sollicité les conseils et les avis de dirigeants et dirigeantes et des membres de syndicats affiliés, de réseaux de femmes et de l'IE, sur la meilleure façon d'aider les membres et les affiliés à devenir plus représentatifs de leurs membres majoritairement féminins.

Une approche transformative du genre a été utilisée à cet effet. La situation de l'égalité des genres et de l'accès des femmes aux postes décisionnels a été analysée en termes de i) structures et politiques syndicales ; ii) culture syndicale et relations internes ; iii) constructions sociales dans la société en général; et iv) décisions individuelles des femmes.

Paliers d'une approche transformatrice de genre



RAPPORT DE RECHERCHE

L'étude a été menée dans cinq pays (Cameroun, Ghana, Kenya, Namibie, Sénégal) auprès de dix-sept des dix-huit syndicats de ces pays affiliés à l'IE en Afrique. Sur les 162 participant.e.s aux entretiens individuels ou aux groupes de discussion, 81% étaient des femmes. Des données démographiques sur le nombre de femmes occupant des postes décisionnels à différents niveaux ont été obtenues auprès de dix des organisations affiliées impliquées. Vingt-trois politiques (par exemple, les statuts, les politiques de genre, les Conventions Collectives résultant des Négociations) de l'IE et de onze affiliés ont été analysées sous l'angle du genre (à savoir si elles sont indifférentes , réactives, intégrées ou transformatrices). Une analyse ciblée de la littérature et des documents internes a été réalisée.

CONSTATS

La plupart des sociétés africaines sont patriarcales. Même dans les ménages moins traditionnels, la plupart des femmes sont les principales responsables du foyer, qu'elles aient ou non un emploi officiel, et les hommes sont susceptibles de prendre les principales décisions familiales. Bien que de nombreux progrès restent à faire, on constate une évolution globale des droits des femmes, de leur indépendance financière, de leur niveau d'éducation et de l'égalité des genres, y compris en Afrique. Les femmes sont plus nombreuses à accéder à des postes de direction dans la politique et l'économie. Des augmentations sporadiques de la représentation féminine dans les postes de direction ont été notées lors de l'évaluation du RAFED en 2018 relativement aux réformes de genre des affiliés de l'IERAF. Certaines structures, dans certains syndicats, avaient atteint la parité genres tandis que dans d'autres, la représentation des femmes était négligeable.
Bien qu'il n'existe pas de système de routine dans la plupart des syndicats pour contrôler le nombre de femmes et d'hommes dans les différentes structures, nous avons pu rassembler quelques exemples de données démographiques ventilées par genre dans les structures syndicales. Dans l'ensemble, dans ces exemples, 6 % des postes sont occupés par des femmes par le biais d'une élection ouverte, et 23 % sont occupés par des femmes par le biais de mesures de discrimination positive.

LES FACTEURS SOCIAUX qui favorisent et entravent l'accès des femmes aux postes de direction syndicale

Socialisation

La dynamique de genre dans le leadership syndical est profondément influencée par la socialisation des hommes et des femmes, les attentes de la société, de la famille, de la belle-famille, ainsi que les valeurs et croyances fondamentales personnelles. La discussion de ces normes sociales a eu tendance à être au centre du débat sur les femmes dans la direction des syndicats, et peut détourner la conversation d'une introspection plus profonde de la culture et des structures des syndicats. Néanmoins, les normes sociales sont puissantes et constituent l'une des principales influences sur l'entrée et l'expérience des femmes dans le leadership syndical.

Une femme est admirée pour son rôle de mère et d'éducatrice des enfants, pour sa capacité à nourrir et à soutenir les autres et pour la gestion de son foyer. On attend des femmes qu'elles soient soumises et invisibles. Une femme au franc-parler, ou pire, une femme "militante" est totalement inacceptable dans une grande partie de la société africaine (et même dans de nombreuses sociétés). Une femme peut être décrite comme "grossière" ou "abrasive" parce qu'elle est ferme, claire ou en colère. La désapprobation de la famille, mais aussi des autres femmes de leur cercle social, est un obstacle majeur pour les femmes qui essaient de faire leurs propres choix.

Ces stéréotypes s'étendent aux lieux de travail et aux syndicats, où l'on imagine également que les femmes sont douces et attentionnées, et qu'elles sont mieux adaptées à des rôles de soutien qu'à des fonctions de direction.

Permission et conflit conjugal

De nombreuses femmes ont décrit l'importance d'avoir l'approbation et la permission de leur mari pour participer à des activités syndicales, et beaucoup de femmes dirigeantes auxquelles nous avons parlé ont communiqué avec leur famille et obtenu son soutien. Cependant, il existe également des femmes dirigeantes qui ont réussi à poursuivre leur engagement syndical malgré les objections de leur mari, et les conflits conjugaux sont un thème commun. Les répondant.e.s ont affirmé que le leadership syndical mène fréquemment au divorce pour les femmes, en raison de la jalousie et de l'infidélité imaginée, d'un sentiment de négligence familiale ou d'embarras social. Le risque de divorce est un facteur dissuasif important, non seulement en raison de la perte et du traumatisme personnel, mais aussi en raison de la stigmatisation sociale et de la perte de statut d'une femme non mariée dans la société africaine.

La charge supplémentaire du travail non rémunéré des femmes

Le triple fardeau du travail, des responsabilités domestiques et du syndicalisme est l'un des principaux obstacles à la participation des femmes au leadership. Il est essentiel de trouver un équilibre entre ces éléments pour réussir à diriger. Cet équilibre s'obtient par des compromis, des sacrifices et une perte de sommeil, d'argent et de loisirs. Les femmes réfléchissent soigneusement pour savoir si elles veulent travailler aussi dur. Au lieu de reconnaître le niveau d'effort attendu, certains dirigeants syndicaux considèrent le travail non rémunéré des femmes comme une faiblesse et une distraction, craignant qu’elles aient moins de temps disponible.

CULTURE SYNDICALE : expériences des dirigeantes dans le syndicalisme

Sexisme

En tant que prolongement de la société, les syndicats sont généralement patriarcaux, les hommes et les femmes véhiculant leurs perceptions de l'infériorité des femmes et de la supériorité des hommes. Les personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont expliqué que les syndicats sont fortement dominés par les hommes, tant au niveau du nombre de dirigeants que de la culture. Les hommes ont du mal à se laisser diriger par des femmes et à admirer ou à faire confiance à une femme en position d'autorité. Dans une profession si fortement dominée par les femmes éducatrices, l'élection d'hommes comme représentants en dit long sur la confiance que les femmes elles-mêmes placent dans les hommes pour diriger et défendre leurs droits. Le nombre de femmes occupant des postes de direction augmente progressivement, mais les femmes restent moins nombreuses et moins influentes.

Intersectionnalité

L'intersectionnalité de l'âge, du handicap, de l'ethnicité et de la sophistication affecte également l'accès des femmes. L'âge a un impact sur l'acceptation et la crédibilité de deux manières : premièrement, la crédibilité et l'autorité d'une jeune personne, qui a besoin de temps pour gravir les échelons du syndicat, et deuxièmement, l'impact profond des femmes ayant de jeunes enfants ou des projets de famille.

Prouver sa valeur

Les femmes doivent faire leurs preuves à un niveau bien plus élevé et constant que les hommes. Leur énergie, leur disponibilité, leur service et leur réactivité sont le reflet de leur valeur, et les femmes dirigeantes qui réussissent exhibent tout cela en abondance et doivent le faire pour être respectées et jugées dignes. Jusqu'à ce qu'elles prouvent le contraire, il existe une idée répandue selon laquelle le poste de trésorier est adapté aux femmes - contre un stéréotype selon lequel les femmes sont minutieuses, honnêtes, consciencieuses et capables de gérer les moindres détails. On suppose que les femmes sont incapables d'être des leaders au franc-parler et à l'expression claire.

La violence des campagnes électorales

Pendant la campagne électorale, les insultes sexistes directes sont proférées à des fins électorales. Les attaques de la campagne contre les femmes sont souvent sexistes et sexualisées, prenant la forme d'intimidation, de rejet, d'objectivation et de ridicule. Rares sont ceux ou celles qui ne se laissent pas intimider par les risques de ces attaques, bien qu'il soit possible de les contrer en se focalisant sur les arguments moralement et professionnellement supérieurs que sont les rôles syndicaux, les droits des enseignants et les actions de service prouvés.

Les changements culturels des syndicats qui font face aux attaques sexistes, la création d'une tendance parmi les influenceurs masculins qui rend le sexisme dévalorisant pour les hommes eux-mêmes devraient progressivement décourager ce comportement.

Se conformer aux règles du jeu

Les femmes dirigeantes ont généralement accédé à la direction après avoir été approchées et invitées à diriger, souvent par des hommes - et généralement en raison de leur visibilité et de leur crédibilité auprès des membres et des dirigeants. Les dirigeants syndicaux semblent fonctionner en "camps". Un groupe de dirigeants qui coopèrent pour soutenir une personne dont ils ont convenu pour un poste lors d'une élection, et qui continuent ensuite à travailler étroitement en tant que groupe. Ils peuvent partager un ensemble de valeurs, avoir une vision commune du syndicat et se faire confiance pour travailler ensemble dans une équipe unie. En tant que membre respecté d'un camp, une femme peut gagner une place au plus haut niveau. Pour atteindre des postes de direction de haut niveau, que ce soit pour les hommes ou pour les femmes, il s'agit donc d'obtenir le soutien de l'élite, où les votes pour la sélection finale sont effectués.

Les questions de corruption, d'agendas personnels, d'accords et de campagnes financées par des politiques ou des employeurs restent inexprimées dans les syndicats où ces pratiques peuvent exister. En cas de corruption, les femmes sont plus susceptibles d'être "naïves" quant aux forces sous-jacentes, et peuvent être exclues ou manipulées par des agendas dont elles ne sont pas pleinement conscientes.

Styles de conflit

La peur du conflit va au-delà de la campagne électorale, et les femmes se sentent très mal à l'aise face aux intimidations et aux représailles des employeurs. La réputation de militantisme des syndicats est décourageante pour la plupart des femmes. Dans la mesure où les syndicats peuvent s'engager de manière efficace, mais plus acceptable pour les femmes, le militantisme syndical pourrait être plus accessible et les syndicats pourraient mieux se vendre auprès des femmes. Des stratégies créatives pour faire face aux problèmes du lieu de travail, dirigées et conçues par des femmes, pourraient changer la façon dont les syndicats protestent et offrir un style d'engagement nouveau et revigoré.

LE NIVEAU STRUCTUREL: Les structures syndicales qui favorisent ou entravent le leadership des femmes

Volonté politique de réforme de l'égalité des genres

Les nombreuses possibilités d'améliorer l'équité entre les genres par le biais des structures et processus syndicaux dépendent de la volonté politique et d'un engagement sincère. De nombreux dirigeants syndicaux x ont exprimé une forte volonté politique en faveur d'une plus grande équité entre les genres. Les dirigeants en place ont un pouvoir considérable sur les règles. La logistique, le calendrier et la flexibilité convenus autour du mode de fonctionnement des syndicats peuvent exclure les femmes. En outre, les processus électoraux peuvent devenir extrêmement alambiqués, excluant tout nouveau venu n'ayant pas la bénédiction et le soutien d'un réseau dominé par les hommes. Ces systèmes peuvent être développés dans l'ignorance ou la négligence, plutôt que dans l'exclusion active et les femmes doivent être en mesure d'influencer quand, comment et où les processus syndicaux se déroulent pour permettre leur participation.

Structures et politiques affirmatives : Coordinatrices de genre et représentantes des femmes

Les postes liés aux mesures positives contribuent de manière substantielle à la présence des femmes dans les structures syndicales. De nombreux syndicats ont des représentantes des femmes ou des bureaux de l'égalité des genres à tous les niveaux, postes pour lesquels seules des femmes peuvent être nommées. Certains syndicats sont plus ambitieux et ont des politiques de parité et d'équilibre entre les genres à différents niveaux - certains dans les postes de dirigeants de premier plan, d'autres au niveau des délégué.e.s d'établissements. L'efficacité de ces systèmes dépend de la volonté politique et du pouvoir réel investi dans ces postes.

Les représentantes des femmes forment souvent des branches féminines, des comités de femmes ou des comités de genre, de la section au niveau national. Dans les syndicats les plus soucieux de l'égalité des genres, ces comités sont pleinement reconnus par les statuts et sont officiellement chargés d'approuver et de présenter des recommandations à l'exécutif national. Dans les syndicats moins transformateurs, les comités de femmes peuvent ne pas être officiellement reconnus et ne pas s'intégrer dans les structures traditionnelles, ou rarement, le comité de femmes est considéré par la direction syndicale comme une menace directe et son fonctionnement fortement découragé.

Les comités de femmes et les actions positives conduisent-ils à la représentation des femmes ?

Les actions positives peuvent énormément contribuer à la représentation des femmes de différentes manières, notamment en leur permettant d'accéder à des postes d'élus, ainsi qu'en influençant l'agenda et les priorités du syndicat par le biais du point de vue des femmes. L'influence est plus probable si le poste de coordinatrice de l'égalité hommes-femmes est inscrit dans les statuts, s'il existe des systèmes formels garantissant que les postes occupés par les femmes ont de l'influence au sein de l'exécutif national et si les structures féminines institutionnalisées ont un mandat clair et un budget. Les postes issu de mesures positives donnent souvent aux femmes les compétences et l'encouragement nécessaires pour faire campagne, compétir et réfléchir à la question de savoir si elles veulent accéder à la direction du syndicat, dans la mesure où le syndicat accepte la participation des femmes et s'attaque aux obstacles structurels et culturels.

Le genre dans les politiques, les Accords de Négociation Collective et les statuts

L'IE a exercé une grande influence en ce qui concerne l'adoption de structures pour les femmes dans les syndicats, et de nombreux syndicats ont fortement encouragé et soutenu cet effort dans le cadre de leur propre campagne pour l'égalité des genres. Il existe des espaces dans lesquels la conformité seule conduit à des structures inactives, non soutenues, ignorées et non financées. Sur la base d'un examen des statuts que nous avons reçus, près de la moitié des syndicats ont révisé leurs politiques pour montrer leur

engagement total en faveur de l'équité entre les genres, et plusieurs autres statuts seraient en cours de révision. La réforme des statuts ne garantit pas l'équité entre les genres, mais il s'agit d'une première étape essentielle, qui démontre une volonté politique et une attention organisationnelle, et qui crée des systèmes et des structures obligatoires.

Représentation sur le lieu de travail et protection des droits des enseignant.e.s

La plupart des gens adhèrent à un syndicat pour la protection et la représentation sur le lieu de travail. La défense des droits auprès de la direction et des employeurs fait partie du travail permanent des syndicats. Les syndicats qui montrent leur pertinence pour les problèmes individuels sur le lieu de travail sont plus susceptibles d'attirer des membres.

Les perspectives des femmes dans les conventions collectives issues des négociations (CBA) sont essentielles pour leur efficacité. Les conventions collectives doivent refléter les problèmes et les besoins spécifiques des femmes, formulés par les femmes, pour les femmes. Les perspectives des femmes sont également nécessaires dans tous les domaines, qu'ils soient ou non considérés comme des "questions féminines". La participation active et substantielle des femmes est essentielle pour formuler et comprendre des demandes qui soient correctes, pertinentes et sensibles, et pour promouvoir des solutions bien conçues et bénéfiques. Dans la pratique, les femmes ne sont pas systématiquement présentes dans les espaces de négociation des conventions collectives, et n'y participent certainement pas de manière égale, ce qui réduit considérablement l'efficacité des syndicats pour les membres féminins.

Lutte contre la violence basée sur le genre

La violence basée sur le genre n'est pas une question qui concerne les femmes. En effet, il s'agit le plus souvent d'un problème d'hommes. Néanmoins, étant donné qu'elle affecte profondément les femmes, les comités de femmes sont en première ligne pour aborder le problème de la VBG et du harcèlement sexuel du personnel et des étudiantes dans le système éducatif. En plus d'une étude et d'une campagne de l'IE sur la violence basée sur le genre dans le secteur, de nombreux comités de femmes travaillent ensemble pour exiger la ratification et l'intégration de la Convention 190 de l'OIT par leurs gouvernements.

Confronter et répondre à la VBG est un défi et un enjeu important pour les syndicats. Cela s'explique en partie par le fait que les auteurs de violence sont souvent des membres du syndicat et qu'ils ont des amis parmi les dirigeants de ces organisations dominées par les hommes. Il existe des témoignages de syndicats prenant des mesures fortes et efficaces contre les membres auteurs de violences, et des systèmes et politiques émergent progressivement des syndicats les plus progressistes.

Dans le cadre de nos recherches, nous n'avons pas entendu d'accusations de VBG, de sexe contre des faveurs ou de harcèlement sexuel au sein de la politique syndicale. Cependant, le scénario des "camps" de leadership, ainsi que la sexualisation régulière des femmes qui briguent des postes de leadership, suggèrent qu'il existe un risque élevé d'exploitation sexuelle dans les structures et processus syndicaux.

Facteurs et obstacles INDIVIDUELS

Le récit ci-dessus ne dépeint pas un parcours accessible ou facile pour les femmes occupant des postes de direction syndicale. Malgré les difficultés, de nombreuses femmes ont consacré toute une vie au travail toute une vie et mené des efforts exceptionnels pour devenir des dirigeantes efficaces, influentes et respectées dans les organisations syndicales.

Motivations

Les syndicats fournissent des réseaux de soutien social et émotionnel, un réseau professionnel de collègues enseignantes, qui comprennent l'expérience unique de chacune en tant que femme dans la profession et dans la société. Les femmes deviennent également des membres actifs, puis des dirigeantes, parce qu'elles souscrivent aux objectifs de leur syndicat.

La réticence personnelle des femmes à occuper des postes de responsabilités syndicales

Même lorsque la parité fait partie de la politique d'un syndicat, il peut être difficile de trouver suffisamment de femmes pour occuper ces postes. Les nombreux défis évoqués ci-dessus, qu'il s'agisse du risque d'humiliation et de divorce, de la priorité à accorder au temps et aux finances limités, des croyances auto limitatives ou du patriarcat intériorisé, contribuent tous à freiner la participation des femmes aux activités syndicales. Ces limites personnelles constituent l'axe stratégique de la formation et de la motivation expérimentale des femmes en matière de leadership.

Stratégies, qualités et compétences des femmes dans les parcours de leadership
Des stratégies individuelles ont été partagées par les femmes dirigeantes sur les qualités qu'elles ont cultivées, et leurs stratégies pour faire face aux nombreuses tensions auxquelles certaines d'entre elles ont été confrontées, et aux obstacles qu'elles ont dû surmonter.

Être tenace: Les injures et les brimades sont des tactiques électorales. Une femme doit être extrêmement résistante aux insultes, y compris aux attaques misogynes et sexualisées. Les arguments sexistes sont une occasion de démontrer une plus grande compétence professionnelle.

Être dévouée et réactive: Les membres veulent être bien représentés et soutenus. Ils veulent que leurs droits et leurs besoins soient clairement, honnêtement et fermement promus. Les femmes dirigeantes ont tendance à être particulièrement attentives à la communauté, aux relations et au service et sont passionnément engagées dans leur travail au service du syndicat dans son ensemble, au-delà des femmes ou des questions féminines.

Être visible - rassemblez un public: Pour mener une campagne syndicale, il faut être visible. Les campagnes coûteuses ont fourni des plates-formes pour que les leaders puissent s'exprimer ; les actions sont plus éloquentes que les mots.

Équilibrer les rôles - les femmes sont des gestionnaires: Que cela soit juste ou non, la réalité pour les femmes qui occupent des postes de direction et des rôles professionnels est qu'elles doivent concilier plusieurs rôles. Les femmes leaders ont développé des systèmes qui leur permettent de gérer ces rôles, même étant en voyage.

Amener la famille à vous soutenir: Les femmes sont beaucoup moins susceptibles que les hommes de prendre des décisions sur la vie sans consulter leur famille. Les personnes interrogées ont conseillé aux femmes de miser sur la communication, la persuasion et la négociation à la maison, afin de gagner idéalement la confiance, le soutien et les encouragements de leur conjoint et de leur famille.

SUGGESTIONS : Que peuvent faire les syndicats pour promouvoir les femmes aux postes de direction

Réforme structurelle et mise en œuvre
Les syndicats les plus engagés dans la réalisation de l'équité ont une forte volonté politique et sont ouverts à la discussion sur les multiples façons d'accroître la participation des femmes.

Commencer par le plus simple: les obstacles pratiques à la participation: Supprimer les obstacles structurels élémentaires liés à la logistique et aux dispositions pratiques. Pour y parvenir, les femmes doivent prendre l'initiative en matière de préparation pratique et logistique.

Intégrer la réforme dans les structures, les actions positives et les textes statutaires: Les catalyseurs structurels sont la pierre angulaire de la réforme de l'égalité des genres. Les syndicats qui qui luttent pour la parité de genres ont des structures soigneusement étudiées, mandatées et soutenues par les textes fondamentaux, et des postes de discrimination positive, avec des flux d'influence clairs dans la prise de décision. Les femmes sont représentées dans tous les espaces.

Faire évoluer la culture syndicale: La culture n'est pas statique, et les hommes et les femmes qui ont pu être imprégnés de patriarcat sont capables de se reconstruire et de reconstruire leur société avec le temps, la croissance personnelle et les apports positifs.

Formation syndicale: La formation en général, l'adhésion et l'organisation devraient toutes rechercher activement la proportionnalité en tenant compte du nombre beaucoup plus élevé de femmes dans la profession.

Sensibilisation aux questions de genre: Les préjugés découlant du patriarcat s'ancrent dans les croyances profondes des hommes et des femmes. Les hommes et les femmes peuvent apprendre à connaître le genre ensemble, en affrontant les stéréotypes sociaux et les pratiques culturelles négatives, et en partageant leurs différents points de vue, défis et expériences dans les sociétés patriarcales et les syndicats dominés par les hommes.

Faciliter l'épanouissement des femmes et lutter contre les désavantages: Le terme "capacité" comporte des connotations complexes. Les femmes interrogées dans le cadre de cette étude ont clairement indiqué que la socialisation, les attentes et les exigences excessives de leur travail non rémunéré ont effectivement un impact sur leur confiance en elles, parfois à l'extrême. Il faut beaucoup de confiance pour diriger, surtout dans une société et une organisation dominées par les hommes, et où les qualités nécessaires pour diriger sont activement découragées par la société.

Les mentors, souvent des femmes dirigeantes accompagnées d'une assistante, sont en mesure de guider les nouvelles femmes dans le fonctionnement du syndicat, en procurant leur exemple de dirigeantes influentes et confiantes, tout en montrant les processus pratiques et quotidiens des services et de la politique syndicale.

Des espaces réservés aux femmes bien conçus peuvent offrir un cadre dans lequel les femmes peuvent explorer et développer leur propre sens du pouvoir en toute sécurité. Un développement personnel soutenu et financé peut aider les femmes à revoir leurs convictions auto limitatives, à se fixer leurs objectifs personnels, à observer d'autres femmes en situation de leadership, à mettre en pratique leur confiance, leur capacité à s'exprimer et à formuler des idées dans des espaces sûrs.

S'il est clair que les femmes ont des capacités, leur motivation et leurs aptitudes personnelles à surmonter de nombreux et divers obstacles ont besoin d'un renforcement du leadership facilité et bien conçu. Des formations ou des expériences stratégiques, bien conçues, expérimentales, souvent non conventionnelles, peuvent considérablement renforcer le pouvoir des femmes.

CONCLUSIONS

RAPPORT DE RECHERCHE

Au cours des dernières décennies, de nombreuses femmes en Afrique ont acquis une influence, une émancipation et une autorité plus grandes que jamais. Ce phénomène s'est infiltré dans les processus et la culture syndicale, et a été renforcé par le soutien de l'Internationale de l'Education et des réseaux régionaux et sous-régionaux de femmes. Les syndicats sont plus nombreux à appliquer consciencieusement la discrimination positive de différentes manières. Progressivement, davantage de femmes entrent dans l'espace librement convoité de la gestion syndicale traditionnelle.

Bien que les progrès soient rassurants, le point n'a pas encore été atteint où suffisamment de femmes occupent des postes d'influence pour normaliser leur présence et pour qu'elles puissent influencer de manière constante le fonctionnement des syndicats. Cette étude a pour but de partager les idées des personnes interrogées sur les moyens d'accroître la participation des femmes. Dans le contexte d'une société patriarcale, les syndicats ont la possibilité de travailler sur leurs normes culturelles et leur sensibilité aux questions de genre, ainsi que sur les structures qui tentent d'égaliser les chances pour que les femmes soient motivées et que le leadership soit accessible.

RÉSUMÉ DES OPPORTUNITÉS

Sur la base des commentaires des personnes interrogées et du processus d'analyse, cette étude a mis en évidence les possibilités d'améliorer l'accessibilité des femmes aux postes de direction des syndicats :

- Les structures féminines doivent être financées, habilitées et encouragées à mettre en œuvre des programmes visant à lutter contre les préjugés sexistes, tant au sein du syndicat que dans la société en général.
- Des réformes politiques, constitutionnelles et stratégiques sont nécessaires comme base. Elles doivent accompagner la sensibilisation aux questions de genre dans les structures de gouvernance. Les politiques et les réformes structurelles doivent être fortement influencées et guidées par les femmes - avec l'approbation totale et le leadership et le soutien actifs de tous les dirigeants, hommes et femmes.
- Les programmes réservés aux femmes peuvent être très bénéfiques, car ils offrent un espace de réflexion, d'éducation, de renforcement de la confiance, de croissance personnelle et de fixation d'objectifs. Ils constituent également un espace où des relations mentor-mentorée peuvent se nouer, et où des femmes fortes et inspirantes peuvent échanger.
- Les programmes sur l'égalité des genres sont essentiels pour tous les membres du syndicat car ils permettent aux hommes et aux femmes d'obtenir des informations, de comprendre et de prendre conscience de l'égalité des genres et de l'impact de leur socialisation sur leurs convictions et leurs conceptions.
- Les syndicats doivent investir suffisamment, avec le soutien politique des plus hautes instances, pour que les campagnes contre la violence basée sur le genre (VBG) et les droits des femmes sur le lieu de travail soient bien comprises et soutenues par les hommes et les femmes. Ils doivent effectuer des recherches approfondies et élaborer des politiques et des processus de dénonciation sûrs pour le harcèlement sexuel et la VBG au sein des syndicats.
- Suivi - Les syndicats disposent d'un minimum de statistiques objectives ou facilement accessibles sur les données démographiques des différents niveaux, des membres aux dirigeants, ou sur l'efficacité et l'intégration des structures féminines, ou encore sur les résultats des interventions

en faveur de l'équité entre les genres. Si les données sont utiles, les chiffres seuls ne reflètent pas nécessairement la situation. Le suivi comprend également un retour d'information qualitative sur les objectifs, les politiques et les mesures en matière de genre. Les données chiffrées et la répartition qualitative de la représentation hommes-femmes doivent être portées à la connaissance du Congrès, afin que les structures à différents niveaux soient tenues responsables de la mise en œuvre des politiques.

1. Introduction

1.1 Le genre dans le leadership syndical

La résolution de l'Internationale de l'Education (IE) sur l'égalité des genres note que, bien que les femmes soient généralement plus nombreuses que les hommes dans les syndicats de l'éducation, les progrès en matière de participation des femmes à la gestion des syndicats sont lents et inégaux. La résolution souligne la responsabilité des syndicats pour permettre la pleine représentation et la participation de tous les membres et l'action collective qui serait nécessaire pour parvenir à un équilibre entre les genres.

La résolution sur l'égalité des genres trouve une expression concrète dans le Plan d'Action de l'IE pour l'Egalité des Genres (GEAP), qui définit les priorités de l'IE en matière d'égalité des genres. L'objectif du GEAP est de *"fournir un cadre permettant à l'IE et à ses organisations membres de contribuer à la création de sociétés dans lesquelles les femmes et les hommes ont une part égale dans la répartition du pouvoir, des connaissances et des ressources, et bénéficient de l'égalité des chances, des droits et des obligations, ce qui permettra à l'IE et à ses organisations membres de traduire en actes les politiques, la rhétorique et les activités des syndicats de l'éducation relatives à l'égalité entre les genres".*

Le GEAP 2020-2023 définit trois objectifs:

1. Promouvoir le leadership et la participation des femmes au sein des syndicats de l'éducation.
2. Prendre des mesures pour accroître l'égalité intersectionnelle entre les genres dans et par l'éducation.
3. Promouvoir et garantir l'autonomisation économique des femmes.

Les congrès quadriennaux de l'IE soulignent et intègrent systématiquement un engagement fort en faveur de la prise en compte des questions de genre et des progrès vers l'égalité. Par exemple, les résolutions en relation au GEAP de l'IE en 2019 portent sur trois grandes priorités: " 1) promouvoir l'égalité des genres au sein des syndicats ; 2) promouvoir l'accès et la participation des filles à une éducation publique de qualité; et 3) promouvoir l'autonomisation économique des femmes ". Ce congrès a également mis un accent particulier sur une meilleure représentation, notamment des femmes et des jeunes, comme un élément clé du renouveau syndical. Il a souligné la nécessité d'accroitre le nombre de femmes occupant des postes décisionnels et l'importance de créer des espaces sûrs et inclusifs pour les femmes, du niveau local au niveau international.

1.2 L'IERAF, le RAFED et l'équité des genres

En tant que plus grande Fédération syndicale internationale sectorielle au monde, l'IE représente 383 organisations membres dans 178 pays et territoires, apportant soutien, éducation et solidarité syndicale à plus de 32 millions d'enseignant-e-s et de personnels de soutien à l'éducation, dont la grande majorité sont des femmes. La région Afrique de l'Internationale de l'Education (IERAF) est composée de plus de 100 organisations membres dans plus de 50 pays en Afrique et dans certaines parties du Moyen-Orient.

L'IE soutient les réseaux de femmes dans toutes les régions, et le Réseau Africain des Femmes en Education (RAFED) est l'un des principaux acteurs chargés d'apporter un soutien à la réalisation de l'équité des genres. Le RAFED est un réseau qui coiffe quatre réseaux sous-régionaux de femmes dans l'éducation. Le RAFED, avec ses réseaux sous-régionaux, assure un leadership et une coordination du mouvement des femmes de l'IE avec les objectifs suivants:

- Accroître la connaissance et la compréhension des questions d'égalité des genres parmi les dirigeants syndicaux, afin de renforcer la volonté politique et l'engagement en faveur de l'égalité des genres.
- Assurer une communication interne et externe efficace.
- Renforcer les capacités des femmes afin d'accroître leur participation active aux postes de prise de décisions et de leadership à tous les niveaux du syndicat.

Ces réseaux sont des composantes essentielles de l'IERAF et sont soutenus pour garantir l'accès d'un plus grand nombre de femmes aux postes de décision à tous les niveaux des syndicats, d- secteur de l'éducation et de la société. Les réseaux sous-régionaux sont composés de membres des syndicats et représentent leurs organisations dans ces structures, tout en faisant bénéficier leurs syndicats des expériences et des connaissances du Réseau. Les réseaux de femmes mettent en œuvre une grande partie du Plan d'Action de l'IE pour l'Egalité des Genres et des interventions connexes de renforcement des capacités.

2. Le projet de recherche sur les Femmes Africaines dans le Leadership

2.1 La Problématique

L'IE, l'IERAF et le RAFED soutiennent les efforts des syndicats en faveur de l'égalité et du leadership des femmes, tant en ce qui concerne les droits des femmes dans le secteur de l'éducation que l'influence et la position des femmes à tous les niveaux des structures syndicales. L'IE encourage la participation active des femmes aux activités syndicales, au leadership et à la prise de décision, et promeut la participation égale des femmes et des hommes engagés à promouvoir une équité interne dans les syndicats, menant à l'équité sur les lieux de travail, dans les institutions éducatives et dans les sociétés.

Bien que des progrès aient été réalisés à cet égard, les syndicats ne sont pas parvenus à concrétiser leurs objectifs de parité hommes-femmes dans les structures de gouvernance dans les syndicats. Les recherches menées dans la région ont révélé que le patriarcat est fermement ancré dans les syndicats, le contrôle restant entre les mains des hommes et peu de femmes occupant des postes décisionnels - des constantes qui ne se limitent pas à l'Afrique.

2.2 L'Objectif de la recherche

Cette recherche vise à mieux comprendre la lenteur des réformes et le plafond de verre auquel se heurtent les femmes au niveau du mouvement syndical, à l'aide d'études de cas par pays. Nous avons sollicité les conseils et les points de vue de dirigeants (hommes et de femmes) à tous les niveaux des syndicats, des réseaux de femmes et de l'IE, sur la meilleure façon d'aider les organisatons affiliées à devenir plus représentatives de leurs membres majoritairement féminins.

2.3 Le cadre analytique

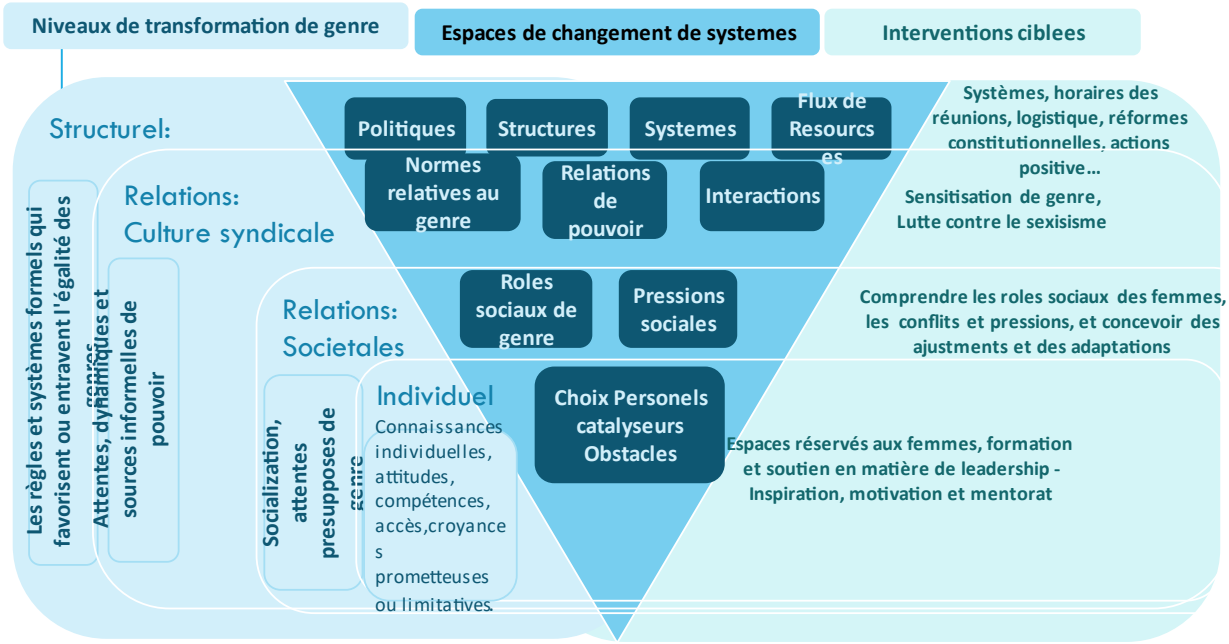
2.3.1 Définition du genre dans le cadre de cette recherche

Dans le cadre de cette étude, le genre est défini comme un binaire homme-femme. Les personnes non binaires ou transgenres ne sont pas prises en compte, car les préoccupations des LGBTI+ sont une source de conflit en Afrique, avec une criminalisation dans certains pays africains. Bien que les implications de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre dans les syndicats soient importantes et préoccupantes, la recherche sur ce sujet dans un contexte africain serait très difficile, et potentiellement dangereuse pour les participant-e-s.

2.3.2 Une approche transformatrice du genre

Nous avons appliqué les différents éléments d'une approche transformatrice du genre pour guider notre exploration des différentes dimensions de la discrimination et des opportunités liées au genre. Nous espérons obtenir une compréhension holistique et systémique de la situation en l'analysant en termes de i) structures et politiques syndicales qui favorisent ou restreignent l'égalité des genres; ii) culture syndicale et relations personnelles ; iii) culture et constructions sociales dans la société en général ; et iv) choix et décisions personnels des femmes.

Paliers d'une approche transformatrice de genre



2.3.3 Les questions de recherche

Les termes de référence (annexe 1) et l'outil de recherche (annexe 2) comportent les questions détaillées de recherche. Elles portaient sur des thèmes visant à comprendre en détail les principales opportunités et barrières que les femmes rencontrent à différents niveaux du leadership syndical, en suivant le cadre ci-dessus. Les questions portaient notamment sur la manière dont les syndicats ont répondu aux difficultés connues, telles que le patriarcat, la discrimination, le poids du travail non rémunéré des femmes.

2.4 Conception et méthodologie

2.4.1 Aperçu général

En résumé:
5 pays
17 syndicats affiliés
36 entretiens ou groupes de discussion impliquant 162 participant.e.s (81% de femmes)
Informations démographiques
Analyse des politiques : 23 politiques
Revue de la littérature et des documents internes

1.1 Etude documentaire de la participation des femmes et du suivi du Plan d'Action pour l'Egalité des Genres (GEAP)

Une analyse documentaire ciblée a été réalisée sur les femmes dans le leadership syndical, en particulier en Afrique. En outre, nous avons examiné une série de documents internes, tels que le GEAP, et diverses résolutions de congrès de l'IE, ainsi que l'évaluation 2018 du RAFED et l'étude de l'IE sur le leadership des femmes en Asie-Pacifique.

1.1.2 Données démographiques

Après plusieurs itérations, le formulaire de données démographiques de l'annexe 3 a été transmis aux membres, et souvent rempli au cours d'une conversation téléphonique, puisque les structures et les définitions varient d'un syndicat à l'autre, et qu'aucun questionnaire unique n'était applicable à tous.

Dix des dix-sept syndicats ayant pris part à l'étude ont fourni des données démographiques.

1.1.3 Analyse des politiques

Nous avons analysé une sélection de politiques, de stratégies et de documents d'orientation de l'IE, de l'IERAF et des syndicats affiliés, en mettant l'accent sur les textes fondamentaux. Les politiques ont été examinées en fonction de leur sensibilité au genre à l'aide de l'échelle ci-dessous, qui va de la politique insensible à la politique transformatrice de genre:

Insensible au genre	Sensible au genre	Intégration du genre	Transformatrice de genre
Aucune tentative d'aborder les inégalités des genres. Perpétue probablement les inégalités entre les genres	Reconnaît les différences entre les genres mais ne s'attaque pas aux inégalités de genres.	Inclut des déclarations sur le genre dans l'ensemble du programme, mais ne met pas l'accent sur les normes de genre ou les pratiques nuisibles.	S'attaque aux causes sous-jacentes des inégalités entre les genres et fait évoluer les normes, rôles et relations sexospécifiques néfastes.

Au total, 23 politiques de douze syndicats affiliés ont été analysées, dont douze statuts (annexe 4).

2.4.5 Entretiens et discussions de groupes

Trois formes principales de participation ont été utilisées pour recueillir des données qualitatives auprès des membres, des dirigeant-e-s et du personnel.

Interviews individuels	Groupes de discussions	Récits de femmes leaders
1 à 2 heures en ligne Dirigeants nationaux de haut niveau (principalement des hommes, quelques femmes) EI, IERAF et réseaux de femmes.	2-3 heures En présentiel en un lieu central Animé par des chercheures du pays Un par syndicat impliqué 8-12 participant.e.s varié.e.s	1-2 heures en ligne Femmes leaders or anciennes leaders du niveau départemental au niveau national 1 personne par syndicat

2.4.6 Structures participantes

Au total, 18 syndicats sont affiliés à l'IERAF dans les cinq pays. Quatre d'entre eux ont en leur sein une responsable de Réseau Régional de femmes. Parmi ceux-ci, seul UTAG n'a pas participé.

Pays	Syndicats affiliés	Nombre d'affiliés	Langues	Réseau régional des femmes (et syndicats hôtes)
Cameroun	FECASE, FESER, SYNTESPRIC	3	9 Francophones	RESAC (Cameroun FECASE)
Sénégal	SYPROS, SNEEL/CNTS, SUDES, UDEN, SAES, SELS	6		WAWEN/RESAO (Nigéria NUT)
Ghana	GNAT, NAGRAT, TEWU, CCT, UTAG	5	9 Anglophones	WAWEN/RESAO (Nigéria NUT)
Kenya	KNUT, KUPPET, UASU	3		WNEA (Kenya UASU)
Namibie	NANTU	1		SAWEN (Zambie ZNUT)

2.4.7 Tableau des répondant-e-s

		Interview Dirigeante / partenaire	Dirigeant.e.s groupes de discussion	Récits de femmes dirigeantes	Membres / Dirigeant.e.s, groupe de discussion	TOTAUX	organisations	
Cameroun	F		23			23	3	FECASE, FESER, SYNTESPRIC
	M		5			5		
Ghana	F	1		3	30	34	4	CCT, GNAT, NAGRAT, TEWU
	M	2			8	10		
Kenya	F	1		2	16	19	3	KNUT, KUPPET, UASU
	M	1			1	2		
Namibie	F	2			7	9	1	NANTU
	M				1	1		
Sénégal	F		36	4		40	6	SAES, SELS, SNEEL-CNTS, SUDES, SYPROS, UDEN
	M		10			10		
Réseaux	F	2		1		3	3	RAFED, SAWEN, WNEA
	M							
IE	F	3				3		Partenaires coordinateurs/trices conseiller.e.s
	M	1				1		
IERAF	F	1				1		Directeur, Manager et Coordinatrice
	M	1				1		
TOTAUX	F	10	59	10	53	132(81%)		
	M	5	15		10	30		
	All	15	74	10	63	162	17 syndicats 3 Réseaux Sous Régionaux	

2.5 Échantillonnage

2.5.1 Tous les affiliés

L'ensemble des dix-huit syndicats affiliés devait être inclus dans la recherche, mais le UTAG n'a pas pu participer, étant préoccupé par des questions internes et des actions de grève.

2.5.2 Suivi de l'échantillon et sélection des participant.e.s

Le Secrétaire Général (SG) de chaque syndicat a été contacté pour un entretien, certains y ont effectivement pris part et d'autres se sont fait représenter. L'IERAF a fourni des contacts des SG ainsi que pour l'IE et les réseaux de femmes.

Les coordinatrices nationales ou régionales pour l'égalité des genres ont aidé à identifier les répondant.e.s pour les groupes de discussion et les récits des dirigeantes. Les critères de sélection ci-dessous visaient à garantir que la plupart des personnes interrogées dans les groupes de discussion étaient des femmes et que l'espace était propice à une discussion ouverte.

2.5.3 Discussions de groupe

Les discussions de groupe (FGD) se sont tenues dans un lieu central pratique, généralement dans la principale ville du pays. L'IERAF a fourni à chaque syndicat un budget pour la réunion, afin de permettre à au moins trois participant-e-s de se déplacer depuis l'extérieur de la ville, ainsi que pour les rafraîchissements et les éventuels frais de location de salle.

Les discussions de groupe étaient censées être composées de plus de la moitié de femmes et sans la présence des premiers responsables, en partant du principe que cela optimiserait la participation. Par la suite, les syndicats ont été encouragés à inviter une diversité de membres différents, y compris des membres des zones rurales et urbaines, des membres des niveaux primaire, secondaire et tertiaire, le cas échéant, et une combinaison de représentant.e.s des écoles, de dirigeant.e.s et de membres au niveau local.

Cela a été réalisé dans la plupart des cas, bien que dans les pays francophones (Sénégal et Cameroun), en raison d'un engagement fort en faveur de la participation à des niveaux élevés, parallèlement à un malentendu parmi les coordinatrices locales - Des dirigeant-e-s de haut niveau y ont aussi pris part. Cela a donné un ton légèrement différent aux contributions. Bien que la grande majorité des groupes de discussion aient semblé objectifs, dans quelques cas, les comptes rendus ont été dominés par les points de vue des dirigeants. Il y avait une tendance à se focaliser sur les causes externes au syndicat, sur la société, plutôt que de critiquer la culture syndicale. L'avantage est que le contexte global et les expériences au niveau national ont été partagés, et la vision des dirigeant-e-s a été un atout de ces sessions. Là où la dynamique interne semblait faire défaut, les récits des femmes dirigeantes étaient particulièrement importants pour la triangulation, et il n'y avait pas une divergence profonde ou d'objectivité entre les pays anglophones et francophones.

2.5.4 Entretiens et récits de femmes

Les entretiens avec les dirigeantes ont suivi un processus similaire à celui des groupes de discussion, en posant des questions sur les catalyseurs, les obstacles et les stratégies syndicales pour lutter contre l'inégalité des femmes.

On a simplement demandé aux femmes dirigeantes de raconter leur parcours de syndicalistes, leurs expériences en matière d'obstacles sociaux, culturels et structurels et la manière dont elles ont surmonté ces défis, ainsi que leurs motivations personnelles et leurs conseils aux autres femmes dirigeantes.

3. La représentation des femmes

Au-delà de la justice et de l'équité des genres, la littérature et cette recherche soulignent certaines des raisons pour lesquelles l'égalité des genres est essentielle à l'efficacité des syndicats. Les femmes à la tête d'un syndicat sont des modèles et une source d'inspiration pour les membres féminins. Elles rassurent les femmes sur le fait que leurs préoccupations sont plus susceptibles d'être comprises et défendues, et renforcent l'engagement actif des femmes et leur volonté de partager leurs préoccupations, leurs besoins et leurs expériences. Au-delà des préoccupations des femmes, le point de vue des femmes sur toutes les questions, priorités et solutions syndicales est essentiel pour une approche équilibrée, et la représentation est nécessaire pour garantir la contribution d'une diversité de voix des membres.

La Confédération Syndicale Internationale (CSI) met clairement en évidence les problèmes liés à une représentation insuffisante des femmes: "Les problèmes de représentation commencent lorsque les personnes les moins confiantes ont des points de vue et des besoins différents et que les personnes confiantes ne les consultent pas suffisamment. Les travailleuses ont souvent des emplois, une expérience et des besoins différents. Ces différences peuvent être négligées. Les travailleuses savent mieux que quiconque quels sont leurs besoins et leurs priorités. L'expression de ces besoins a permis à l'ensemble du mouvement de se développer".

Il est essentiel qu'en plus d'une représentation diversifiée, les femmes occupant des postes décisionnels et de négociation soient capables d'entendre, de comprendre et de transmettre les besoins spécifiques et souvent intimes des femmes sur le lieu de travail. S'il peut être difficile de discuter avec un représentant masculin des problèmes courants liés à l'absence de toilettes adaptées, les femmes décriraient avec véhémence leurs problèmes avec d'autres femmes et seraient bien plus à même d'exiger des solutions idoines. Le harcèlement sexuel et les problèmes liés à la maternité figurent au premier rang des problèmes liés au lieu de travail qui doivent être abordés par le syndicat.

"Les femmes ont le sentiment d'avoir besoin de quelqu'un qui comprenne et puisse partager leurs problèmes. Elles veulent quelqu'un en qui elles peuvent avoir confiance et partager leurs difficultés spécifiques, y compris les problèmes de foyer." (Discussion en groupe)

"Nos besoins sont pris en compte par nos dirigeantes, ce qui fait qu'il est facile de les approcher et de discuter des problèmes avec elles. Si ces questions étaient censées être abordées avec des hommes, vous pouvez imaginer combien de femmes approcheraient ces hommes ?" (Discussion en groupe)

En revanche, si le représentant est un homme, les femmes ont peu de chances d'exprimer clairement leurs besoins ou de s'intéresser aux activités syndicales ou à l'adhésion.

"Les dirigeants syndicaux [masculins] à la base sont très actifs. Les enseignants les appellent toujours quand ils ont des problèmes - mais ce sont surtout des hommes. Ils appellent les responsables syndicaux pour les sortir du pétrin lorsqu'ils ont été arrêtés ou lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes disciplinaires. Les femmes s'ouvrent rarement sur les difficultés qu'elles rencontrent." (Discussion en groupe)

4. Contexte

Au cours d'une recherche, on essaie de transformer les observations en généralisations - en essayant de trouver des modèles sur la façon dont les hommes, les femmes et les sociétés se comportent généralement. Nous avons tenté de comprendre le fonctionnement de l'égalité hommes-femmes au niveau de la direction des syndicats, afin de garantir que les efforts mondiaux et locaux visant à soutenir le progrès soient fondés sur des preuves. Il est évident que les généralisations ne sont pas valables pour toutes les personnes, situations ou contextes. Les femmes, les hommes, les syndicats et les sociétés sont différents, surtout à travers tout un continent. Les réalités locales ou personnelles font toute la différence. Les différences entre les contextes nationaux et locaux, les différents lieux de travail, les différentes personnalités et dynamiques familiales, ainsi que les différentes cultures syndicales affectent profondément le processus de réalisation d'un objectif mondial commun d'équité entre les genres et de réalisation des droits des femmes.

Dans la plupart des pays étudiés, les syndicats sont considérés comme un élément précieux de la société et peuvent souvent coopérer avec les employeurs et les gouvernements. Les grèves sont légales et les revendications constituent un moyen légitime de garantir les droits des travailleurs. Dans certains pays, comme le Cameroun, les syndicats ne sont pas bien acceptés par le gouvernement. Ils peuvent être semi-légaux, mais sont généralement mal vus. Les syndicalistes courent des risques, ils doivent parfois militer pour parvenir à leurs fins. Ils peuvent faire l'objet de représailles et de victimisation, et avoir peu de recours à la justice si les employeurs les prennent pour cible.

"Les syndicats sont parfois muselés et les dirigeant-e-s parfois arrêté-e-s. Cet environnement répressif inspire la peur et c'est l'une des raisons pour lesquelles les femmes sont également moins visibles dans le mouvement syndical." (Discussion en groupe)

Pour réussir, il est essentiel de comprendre le contexte et d'aider les femmes à adapter leur syndicalisation et leur leadership à ce contexte. Les résultats et les suggestions partagés dans cette recherche proviennent de contextes différents. Chaque syndicat, section et individu devrait être encouragé à examiner les idées et les principes en fonction de la manière dont ils pourraient fonctionner dans leur propre contexte.

5. Progression avec le temps

Bien que les syndicats, au niveau mondial, ne soient pas parvenus à une représentation égale des femmes, des progrès substantiels ont été réalisés au cours des dix à vingt dernières années. Les droits des femmes, leur indépendance financière, leur niveau d'éducation et l'égalité des genres ont progressé dans le monde entier, même si l'écart avec l'égalité des droits reste important.

Bien qu'une grande partie de la société africaine reste fortement traditionnelle et patriarcale, la modernisation et l'émancipation ont affecté la société africaine. La présence, la voix et l'influence des femmes n'ont cessé de croître au cours des dernières décennies. Au moins certaines parties de l'Afrique ont évolué avec le temps. Les femmes et les jeunes filles ont un niveau d'éducation bien plus élevé que par le passé. De plus en plus de femmes accèdent à des postes de direction politique et économique. Être célibataire en tant que femme peut être mal vu, mais les femmes peuvent survivre de manière indépendante, et le divorce est donc devenu une option. Il n'y a jamais eu autant de femmes à la tête de syndicats.

"Au début, il y a longtemps, les femmes n'étaient jamais à la tête d'un syndicat. Tous les syndicats étaient dirigés par des hommes. Les femmes n'étaient pas impliquées dans les activités syndicales, en raison de croyances telles que: si une femme s'implique dans le syndicalisme, elle a les meurs légères- et,

traditionnellement, une femme n'est pas censée avoir un franc-parler, elle est censée écouter les hommes. Aujourd'hui, dans presque tous les pays d'Afrique australe, on trouve des exemples de femmes occupant des postes de direction dans un syndicat". (Entretien avec une responsable de réseau)

"Les enseignantes se sont vraiment lancées dans la compétition pour ces postes, et elles ont même pu remporter certains de nos postes de direction dans différents comtés du Kenya. Je crois que les femmes ont maintenant commencé à être responsabilisées, et elles savent qu'elles doivent occuper cet espace dans le leadership." (Entretien avec un leader)

Les répondant-e-s et les études de cas de l'évaluation 2018 du RAFED sur les progrès des réformes de genre des affiliés de l'IERAF ont noté des augmentations sporadiques de la représentation féminine au niveau des postes de direction. Certaines structures, dans certains syndicats avaient atteint un nombre égal d'hommes et de femmes, bien que dans d'autres espaces la représentation des femmes était encore négligeable. Les personnes interrogées dans le cadre de notre étude ont observé qu'en dépit du nombre croissant et de la puissance des voix des femmes dirigeantes dans les syndicats de l'éducation, celles-ci restent dispersées et "solitaires".

Le monde en général a changé, notamment en ce qui concerne la participation active et indépendante des femmes à l'économie. Bien que les syndicats évoluent aussi progressivement, ils ont tendance à être très traditionnels. Les syndicats de l'éducation, où les femmes professionnelles travaillent depuis très longtemps, ne font pas exception. Les groupes de discussion ont décrit comment l'absence de femmes dans les structures décisionnelles est considérée comme normale et n'est pas particulièrement remise en question - "*c'est toujours un monde d'hommes*".

Même si la durée plus longue indique une évolution, la situation n'a pas changé de manière substantielle au cours des cinq dernières années. La situation décrite dans l'évaluation de 2018 semble très similaire à la situation actuelle, cinq ans plus tard. Dans une évaluation sommaire qui ne permet pas de percevoir les changements subtils, en 2022, comme en 2018, les dirigeants visent à atteindre la parité hommes-femmes à tous les niveaux, mais les textes fondamentaux n'ont pas encore été modifiés. Aussi bien à l'époque qu'aujourd'hui, il existe quelques exemples de politique forte en faveur de la parité au plus haut niveau - mais ce n'est pas la norme.

Voici un exemple tiré de l'évaluation de 2018 *: " Il y a eu un processus au sein de ce syndicat, où les femmes ont d'abord concouru pour les sièges spécifiques réservés aux femmes aux différents niveaux. Dernièrement, le nombre de femmes se présentant également aux postes de direction au sommet a augmenté, et représente maintenant environ 1/3 à tous les niveaux. Ce changement est perçu comme étant lié au RAFED, bien que l'évolution de la société ait également eu une certaine influence."*

Il y a certainement quelques syndicats exemplaires qui poussent fortement à l'égalité des genres et qui ont fait des progrès significatifs. Avec le COVID-19 qui retarde les congrès et perturbe les processus de réforme, on pourrait assister à des changements concrets rapides au cours des deux prochaines années, à mesure que les changements internes croissants sont institutionnalisés.

6. Les femmes dans les structures décisionnelles : Quelques données démographiques

Dans la plupart des syndicats, il n'existe pas de système systématique de suivi du nombre de femmes et d'hommes dans les différentes structures, à quelque niveau que ce soit. Quelques-uns tiennent des statistiques, notamment au niveau du district ou du comté, mais étant donné le grand nombre de

structures, de comités et de sous-comités différents et qui se chevauchent, de la branche au niveau national, la collecte exhaustive de données démographiques devient rapidement une tâche technique et chronophage, et peu de syndicats disposent des ressources humaines ou techniques nécessaires pour le faire.

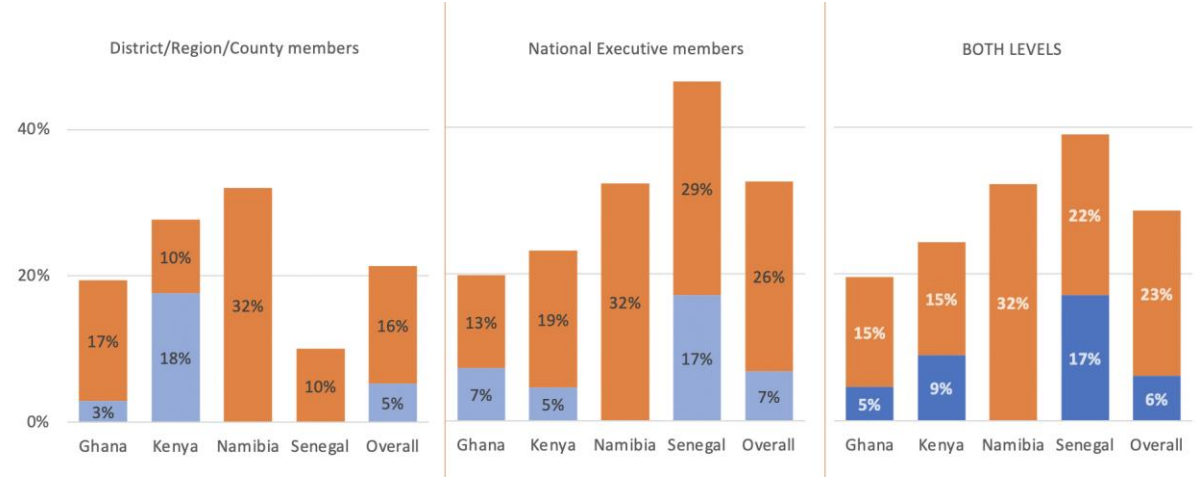
Néanmoins, nous avons pu obtenir des données démographiques différentes, mais utiles, de la part de dix syndicats, certains donnant des listes détaillées des membres de toutes les structures au niveau du district. D'autres ont indiqué le nombre de femmes dans leur exécutif national, par exemple. Nous avons demandé, dans la mesure du possible, le nombre de femmes occupant des postes à responsabilités et des postes élus, du district au niveau national.

Il est important de ne pas considérer ces moyennes comme des faits... par exemple, le Sénégal, qui a des niveaux élevés de participation des femmes au niveau national, n'a pas fourni de statistiques au niveau des districts - et les chiffres auraient pu être plus élevés si ces données avaient été incluses. D'autre part, nous avons entendu dire que le Cameroun a un nombre très faible de femmes dans le leadership et l'adhésion, mais n'a pas fourni de statistiques.

À titre de référence, et comme un ensemble de données qui nécessite beaucoup plus d'attention pour être un bon référentiel, le graphique ci-dessous donne une indication de la situation à certains niveaux dans dix syndicats. Il illustre également le type de données démographiques simples qui pourraient être collectées de manière centralisée pour suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs de genre, bien que les chiffres ne reflètent pas l'influence ou les expériences des syndicalistes dans ces structures de direction.

Le graphique ci-dessous montre qu'à l'heure actuelle, 6 % des postes sont occupés par des femmes dans le cadre d'élections ouvertes. Un autre 23% est attribué par le biais de la discrimination affirmative (généralement la coordinatrice de genre), ce qui donne un total d'environ 29% des postes de la structure de direction occupés par des femmes.

Le Sénégal a partagé des données sur le nombre particulièrement élevé de femmes dans la direction nationale, un total de 46% des postes de l'exécutif national sont occupés par des femmes, dont 29% sont des postes élus. Le Kenya, en revanche, a partagé des données faisant état d'un nombre assez faible de femmes élues à l'exécutif national (5%), mais de 18% de postes élus au niveau des districts occupés par des femmes. La Namibie a une forte politique de discrimination positive et a atteint des taux élevés de représentation des femmes au niveau national et au niveau des districts grâce à la discrimination positive.



	Ghana	Kenya	Namibie	Sénégal
Nombre de syndicats ayant fourni des données démographiques	2 CCT, NAGRAT	2 KNUT, KUPPET	1 NANTU	5 SAES, SELS, SNEEL-CNTS, SYPROS, UDEN

En outre, deux exemples au niveau de l'école ou de la branche ont été partagés : i) NAGRAT, Ghana, a une politique de parité au niveau des délégués d'écoles (une femme et un homme); et ii) KNUT, Kenya, a pu rapporter que 30% des délégués d'écoles sont des femmes. En outre, nous avons reçu la confirmation de la présence de deux femmes secrétaires générales au Sénégal, une au Kenya et une en Namibie.

Ce que ces données révèlent:
1) Un taux global de 6% de femmes aux postes élus est probablement le meilleur scénario partagé par les syndicats conscients de la question du genre - et constitue donc une base de référence très faible à partir de laquelle il est possible d'accroître la représentation des femmes.
2) Les postes à responsabilités sont essentiels à la participation des femmes, car ils assurent la grande majorité de la représentation des femmes dans les structures de direction. Le recours optimal à ces postes, ainsi que l'engagement des femmes qui les occupent, sont essentiels pour la promotion des femmes dans les instances dirigeantes.

3) Des données sont nécessaires. Les syndicats devraient sélectionner quelques indicateurs réalisables (par exemple les trois indicateurs utilisés ici), et les vérifier après chaque élection. La CSI met l'accent sur l'importance du suivi de la gestion de l'égalité des genres, en commençant par la collecte de données sexospécifiques sur les effectifs, les dirigeant-e-e, la représentation et la participation des hommes et des femmes à toutes les activités syndicales.

7. Les facteurs sociaux favorisant ou entravant l'accès des femmes aux postes de direction syndicale

La dynamique de genre dans le leadership syndical est profondément influencée par les normes sociales, la socialisation des hommes et des femmes à ces normes et les attentes de la société, de la famille, de la belle-famille et des femmes elles-mêmes. Dans l'ensemble de la société, en Afrique et ailleurs, un ensemble de croyances autour du genre est fortement promu par les chefs religieux, et enseigné par les parents et la famille, les écoles, les ami-e-s, les médias, et pratiquement toutes les sources de conditionnement social dès le plus jeune âge.
Nous présentons un compte rendu relativement bref des normes et implications sociales dans les sociétés africaines, décrites par les participant.e.s à cette étude. Tout en reflétant les points de vue partagés par les personnes interrogées, nous ne supposons pas que ces normes sont appliquées dans tous les espaces par toutes les personnes, car elles ne le sont évidemment pas. De même, si la conversation se concentre sur les femmes, leurs choix, leurs options, leur comportement et leur expérience, les hommes sont évidemment confrontés à des conditions sociales qui affectent grandement leurs croyances, leur comportement, leurs inquiétudes et leurs relations.

Il est essentiel de souligner ici que les normes sociales peuvent détourner la conversation d'une introspection plus approfondie des cultures et des structures des syndicats. La lenteur des progrès des femmes en tant que membres et dirigeantes syndicales tend à être imputée aux fortes résistances du

patriarcat et des attentes sociales, qui, bien qu'elles soient très importantes, peuvent être et sont surmontées par les femmes dirigeantes. Les influences sociales sont valables et doivent être comprises, mais elles ne doivent pas servir d'excuse pour laisser perdurer le manque de représentation équitable dans les syndicats : *"La culture est une excuse commode pour éviter le combat pour le changement"*. Au contraire, elles fournissent une justification pour niveler le terrain de jeu, compensant de manière significative les obstacles beaucoup plus important auxquels les femmes doivent faire face pour accéder au leadership.

7.1 Le patriarcat

Akinsanya, Ajede & Oludeyi (2014) définissent le patriarcat comme *"une pratique dans laquelle les hommes dominent, oppriment et exploitent les femmes"*. La plupart des sociétés africaines sont patriarcales. Même dans les parties progressistes de la société, la plupart des femmes sont des décideurs secondaires et des femmes au foyer, qu'elles aient ou non un emploi formel. Dans les cultures les plus conservatrices, les femmes sont les "*possessions*" de leurs parents ou de leurs proches masculins, ou de leur mari, et ne sont pas autorisées à parler, à établir un contact visuel ou à participer à une interaction sociale en présence d'un homme.

Les recherches menées dans la région montrent également que les chefs religieux et traditionnels défendent fermement le patriarcat, considérant les critiques des militants des droits de l'homme comme des tentatives d'infiltration de la société par des idéologies "occidentales". La plupart des dirigeants de toutes les grandes religions sont unis dans leur promotion de la soumission des femmes et de la domination masculine.

"Le patriarcat à Dieu de son côté".

7.2 Qu'est-ce qu'une "bonne femme" ?

7.2.1 Nourricière et solidaire

Une femme est admirée du fait qu'elle porte et élève les enfants et s'occupe d'un foyer agréable et bien tenu. La société attend des femmes qu'elles se concentrent principalement sur leur famille, qu'elles se marient jeunes et qu'elles aient des enfants immédiatement. La progression professionnelle et syndicale des femmes a au moins dix ans de retard sur celle de leurs homologues masculins.

"On attend des femmes qu'elles aient un enfant et qu'elles conservent leur mariage, ce qui limite leur participation au leadership. Après l'université, vous vous mariez. Puis vous avez un enfant et vous passez quatre ans à vous en occuper. En revanche, les hommes sont libres pendant tout ce temps. Ils poursuivent leurs études et consolident leur participation à la direction du syndicat." (Discussion en groupe)

Ces rôles sont également fortement approuvés par les femmes elles-mêmes, et beaucoup d'entre elles veulent se concentrer sur leurs enfants et leur famille. La culpabilité est courante, car les femmes qui ont une occupation professionnelle l'assurent aux dépens des besoins éducatifs et émotionnels de leurs enfants et leurs obligations domestiques.

"Les militantes qui occupent des postes de responsabilité sont très souvent accusées de ne pas obéir à la culture ; de travailler pour l'inversion des rôles ; de ne pas s'occuper du tout ou pas assez de leur famille ; de ne pas être de bonnes épouses ou de bonnes mères ; d'être des 'féministes' - acerbes et compliquées ; de ne pas être bonnes à marier si elles sont célibataires, car elles sont difficiles à soumettre." (Discussion en groupe)

Le stéréotype de la femme docile et tendre se retrouve sur le lieu de travail et dans le syndicat. Les femmes sont censées soutenir ceux qui sont à la tête du mouvement, plutôt que d'assumer elles-mêmes le leadership.

7.2.2 Soumises et invisibles

Dans la société, on attend des femmes qu'elles soient dociles et soumises. En effet, une dirigeante a déclaré que, faire semblant d'être soumise et utiliser des stratégies de manipulation et de non-confrontation sont des compétences importantes pour jouer le jeu du syndicat.

"La façon dont les femmes ont été socialisées, on attend d'elles qu'elles soient soumises et passives. C'est comme si elles étaient là pour être vues et non pour être entendues." (Discussion en groupe)

"Une femme est invisible. Elle ne doit pas être vue dans la sphère publique, qui est essentiellement réservée aux hommes." (Discussion en groupe)

De toutes les sources de pression et de socialisation autour de la soumission, la religion est la plus exigeante en ce concerne ces qualités.

"La religion limite les femmes et beaucoup de femmes sont religieuses. La bible enseigne l'humilité et la soumission des femmes." (Discussion en groupe)

"Les textes religieux rappellent aux femmes leur devoir d'obéissance et de soumission." (Discussion en groupe)

"Certaines cultures au Ghana ne permettent pas aux femmes de s'exprimer, par conséquent les femmes de ces sociétés ne contribuent pas beaucoup aux discussions lorsque leurs collègues masculins sont présents, de peur d'être étiquetées comme rebelles et non soumises." (Discussion en groupe)

7.2.3 Douce et docile

Une femme militante est totalement inacceptable dans une grande partie de la société africaine (et même dans de nombreuses sociétés). Une femme peut être décrite comme "vulgaire" ou "agressive" parce qu'elle est ferme, catégorique et hargneuse. Les syndicats sont réputés pour leur militantisme et beaucoup d'entre eux s'engagent dans un activisme fort pour faire avancer leur cause. Les syndicats sont également considérés comme politiques, et les campagnes politiques sont décrites comme "malsaines", ce qui est tout aussi inapproprié pour les femmes.

"Les syndicats sont militants, et donc une chasse gardée pour les hommes". (Discussion en groupe)

"Les femmes dans les syndicats sont qualifiées de têtues. Elles ne sont pas considérées comme la femme africaine idéale. On les appelle dame de fer ou 'mangaa', ce qui signifie qu'elles sont effrontées." (Discussion en groupe)

"Il y a la stigmation d'être une voix féminine forte dans le syndicat, où vous êtes perçue comme ayant des liaisons avec vos collègues hommes, ou, en tant que femme décente, on ne s'attend pas à ce que vous vous joigniez à ces hooligans pour taper sur la table et demander plus d'argent pour les membres du syndicat." (Chercheures)

7.2.4 Confronter les autres femmes

Si les maris et les beaux-parents, voire les enfants, exercent une pression sur les femmes pour qu'elles se conforment aux attentes sociales, les autres femmes de la société sont également de puissants moteurs du

conservatisme social. Les femmes elles-mêmes exigent les qualités de maîtresse de maison, d'épouse, de pacificatrice et de "bonne femme".

Une femme qui se démarque des normes de féminité doit faire face aux critiques et au rejet des autres femmes avec autant, sinon plus, de vigueur que ceux des hommes ou de la famille.

Les femmes qui se démarquent des normes sociales font face à une attention non désirée. Elles se placent sous les feux de la rampe, non seulement pour la raison positive qu'elles souhaitent rendre service et défendre les droits de leurs collègues, mais aussi pour la raison négative qu'elles rejettent les normes et les attentes sociales et se montrent militantes, agressives et intransigeantes. Cette exposition suffit à elle seule à en dissuader plus d'une.

"Nous sommes confrontés au regard des parents, de la famille, de la belle famille, des enfants, du quartier". (Discussion en groupe)

7.3 Sexisme sociétal et confiance des femmes

La société ne se contente pas de confiner les femmes dans certains rôles, elle renforce également les stéréotypes pour en déduire que les femmes sont moins à même d'occuper des rôles de direction dans les syndicats. La discrimination est exacerbée par un manque de confiance, et les femmes peuvent se laisser convaincre par ces stéréotypes sociaux, ainsi que par des hypothèses implicites sur les femmes en général. Ces croyances profondes peuvent ne pas être conscientes ou exprimées, mais elles freinent les femmes si elles ne sont pas mises en évidence et remises en question.

On peut même entendre certaines femmes imaginer que les femmes sont moins intelligentes que les hommes. Bien que cette idée puisse être facilement contestée dans n'importe quelle conversation, elle occupe une place dans le cœur et l'esprit de la société.

"Lorsque j'ai voulu faire une maîtrise en économie, on m'a dit que même les hommes n'étaient pas capables de suivre ce cours, alors à combien plus forte raison moi, une femme? Au début, je me suis sentie découragée, mais j'ai relevé le défi et aujourd'hui, j'ai terminé le master." (Discussion en groupe)

Les femmes ont discerné les facteurs qui leur donnent, ainsi qu'aux autres, l'impression d'être moins intelligentes. Les perceptions peuvent provenir du manque de confiance des femmes, de leur difficulté à maintenir le fil de leur pensée face à une argumentation ou une agression, de leur capacité à s'engager dans une situation de confrontation sans devenir émotive ou faire marche arrière. Ces perceptions sont liées à l'idée fortement socialisée que les hommes ont la responsabilité de prendre la décision finale sur les questions importantes.

7.4 La double et triple charge

Les femmes doivent remplir les rôles de mère au foyer, de travailleuse et de syndicaliste.

"Essayer de concilier le travail familial, le travail professionnel et le travail syndical, c'est comme un marathon: on continue à courir sans s'arrêter."

Cette triple charge est l'un des plus grands obstacles sociaux à l'engagement des femmes dans le leadership, et les récits de femmes que nous partageons dans ce rapport soulignent combien la gestion de cet équilibre a été importante pour les femmes qui ont réussi dans le leadership.

7.4.1 Une épouse et une mère avant tout

Même les femmes africaines les plus émancipées, qui ont été interrogées dans le cadre de cette étude, ont assumé la totalité du fardeau des soins domestiques et des soins aux enfants, sans bénéficier d'aucun soutien. Les dirigeantes syndicales sont fières de pouvoir i) assurer le bon fonctionnement du foyer, la garde et l'éducation des enfants, les contacts avec la belle-famille et le maintien de la dynamique familiale, tout en assumant ii) des responsabilités professionnelles – et, iii) être encore disponibles pour une lourde charge de travail syndical, y compris les voyages. Les nombreux rôles des femmes les rendent vulnérables aux situation de catastrophe. Leurs responsabilités en matière de soins et les défis sur le lieu de travail des femmes ont été impactés de manière disproportionnée par la pandémie de Covid-19 par exemple.

La gestion de rôles multiples se fait en grande partie par le biais de compromis, de sacrifices et d'une perte de sommeil, d'argent et de loisirs. Les femmes dirigeantes interrogées dans cette étude sont très performantes dans tous les domaines. Elles mettent en place des systèmes qui garantissent l'alimentation, le soutien et les soins à leur famille, et trouvent des stratégies pour assumer pleinement tous leurs nombreux rôles. Elles sont amenées à gérer en permanence ces rôles. Pendant leurs heures de travail et leurs heures consacrées au syndicat, elles sont souvent soucieuses du fait que leur foyer fonctionne bien en leur absence, elles prennent des nouvelles auprès des personnes en charge des enfants, des repas ou des tâches domestiques, tout en étant disponibles par téléphone pour résoudre tout problème dans leur vie familiale, professionnelle ou syndicale.

L'un des facteurs qui dissuadent les femmes d'accéder à la direction d'un syndicat est la question de savoir si elles veulent vraiment travailler aussi dur. Les femmes sont susceptibles de consacrer beaucoup plus de temps et d'énergie que les hommes pour le même niveau de contribution, en sacrifiant leurs loisirs, leur santé, leur vie sociale et d'autres aspects précieux de leur vie, afin de servir leur syndicat. Bien qu'elles soient parfaitement capables d'avoir plusieurs préoccupations en tête, cela ajoute une nouvelle source de pression à leur vie déjà intense.

"*Les multiples rôles des femmes à la maison ne leur laissent pas le temps nécessaire pour être des dirigeantes syndicales. Elles sont actives dans le syndicat mais ne sont pas intéressées par les postes de direction." (Discussion en groupe)*

"Les responsabilités conjugales et la maternité - s'occuper des jeunes, des personnes âgées et des malades rendent presque impossible pour les femmes de trouver du temps pour une autre activité en dehors de leur foyer." (Discussion en groupe de réflexion)

7.4.2 Un membre de la famille élargie

La belle-famille et les proches ont un impact profond sur l'acceptation et les obligations sociales auxquelles les femmes sont confrontées. La désapprobation d'une famille très unie est un obstacle majeur pour les femmes qui tentent de faire leurs propres choix.

"Mon adhésion au syndicat n'a pas été facile. D'abord, mon mari n'approuvait pas le fait que j'adhère au syndicat. En outre, sa famille est intervenue et m'a rappelé qu'elle avait versé à ma famille une dot substantielle. Il était hors de question pour moi de causer des problèmes à mon mari, puisque les membres du syndicat sont considérés comme des perturbateurs." (Discussion en groupe)

7.4.3 La permission de l'époux

Le fait qu'un époux approuve ou non la participation de sa femme aux activités et à la direction d'un syndicat, et qu'il l'autorise à le faire, a une incidence majeure sur la participation des femmes aux syndicats.

Les époux peuvent refuser à leur femme la permission de s'engager (et avoir l'autorité pour le faire), prendre une seconde épouse ou encourager la communauté et la belle-famille à faire honte à leur partenaire pour l'obliger à se conformer. L'autorité de l'homme en tant que chef de famille dans les sociétés africaines n'est pas facile à surmonter, même pour les femmes les plus hardies et les plus combattantes.

À l'extrême, les femmes vivant dans des relations abusives et subissant des violences domestiques ont très peu de chances d'être membres d'un syndicat et ne seront certainement pas actives ou n'envisageront pas de prendre des responsabilités, en raison du contrôle exercé par leurs époux autoritaires et de leur éventuel manque de confiance.

Il existe des femmes dirigeantes qui ont réussi à poursuivre leur engagement syndical malgré les objections de leur époux. Il existe également de nombreux cas où les conjoints ont vivement soutenu, ou du moins accepté les activités syndicales de leurs épouses. De nombreuses dirigeantes syndicales décrivent des collaborations solides et relativement égales avec leurs conjoints; elles sont capables de les convaincre de la valeur de leurs rôles, de négocier dans le cadre de leur rapport et de se soutenir mutuellement dans leurs objectifs de vie. Une femme qui parvient à exercer un leadership est susceptible de pouvoir s'affirmer auprès de son partenaire de vie, et est plus susceptible d'être dans un mariage relativement moins patriarcal.

L'impact du patriarcat et du manque d'autonomie des femmes dans leur mariage, leurs obligations domestiques et leur dépendance à l'égard de la permission de leur époux ont fait l'objet de nombreuses recherches au Nigeria.

7.5 A quel prix - le divorce et les dirigeantes syndicales

Les personnes interrogées ont fait ressortir que l'une des conséquences de la participation active des femmes à la direction d'un syndicat ou à la politique est le conflit conjugal ; elles ont confié que l'occupation d'un poste de direction au niveau syndical mène fréquemment au divorce pour les femmes. Ce constat est corroboré par d'autres recherches, qui montrent que les femmes qui progressent dans le domaine professionnel ou politique ont un taux de divorce deux fois plus élevé que leurs homologues masculins, et qu'une femme mariée peut rencontrer plus de difficultés à participer à des activités syndicales qu'une femme célibataire ou divorcée.

Le divorce serait dû à la jalousie et à l'infidélité supposée des femmes qui voyagent et côtoient leurs homologues masculins. Il est également souvent dû à la gêne sociale ressentie par un homme qui ne maitrise pas sa femme, qui la trouve trop loquace, ainsi qu'aux insultes directes à l'encontre des femmes et de leurs familles lors des campagnes électorales. Ces blessures affectent les femmes, et ont également un impact sur les familles qui ont acquis la réputation d'être indécente dans la société.

"Si vous avez un conjoint qui n'est pas coopératif et qui ne vous soutient pas, il risque de vous quitter". (Discussion en groupe)

"Si j'avais eu un mari lorsque je faisais campagne, je doute qu'il serait resté dans les parages pendant cette période. Je pense qu'en regardant la propagande et tout ce qui était dit, il m'aurait regardée et aurait demandé 'qu'est-ce que j'ai épousé?' parce que j'étais exhibée comme si j'étais une femme légère." (Discussion en groupe)

Si ce n'est pas le divorce, dans certaines sociétés où la polygamie est acceptée, l'activité syndicale conduit le conjoint à prendre une autre épouse. Les personnes interrogées considèrent qu'il s'agit d'une

conséquence négative de l'activité syndicale et d'une alternative pour les hommes dans les sociétés où le divorce est inacceptable.

"La polygamie entraine une compétition avec les autres femmes pour gagner l'admiration de la famille en général et du mari en particulier." (Discussion en groupe)

Le risque de divorce est un élément dissuasif majeur pour les femmes syndicalistes, non seulement en raison de la séparations et du traumatisme personnel, mais aussi à cause de la stigmatisation sociale et de la dévalorisation du statut de célibataire dans la société africaine.

"Une femme est considérée comme accomplie lorsqu'elle est mariée. Ces règles non écrites sont transmises à la jeune fille lors de sa socialisation." (Discussion en groupe)

" La dernière chose que la plupart des femmes souhaitent est de perdre leur mariage. C'est une institution qui influence votre statut de femme au sein de la société. S'il y a quelque chose qui va me faire perdre mon mariage, alors je préfère laisser tomber et sauver mon mariage. Alors qu'un homme ne réfléchira pas à deux fois avant de vouloir se faire élire, une femme doit réfléchir. Lorsqu'une femme voyage avec six ou sept hommes dans le nord du pays pendant une semaine ou deux, beaucoup d'hommes ne sont pas très à l'aise avec cela. (Entretien avec un leader).

Comme les femmes travailleuses dans des sociétés patriarcales doivent faire ces choix, les conflits avec les normes sociales dominantes semblent inévitables. Lorsque les femmes ne dépendent plus de leur mariage pour leur survie, le divorce devient une option, aussi malheureuse soit-elle. Le mentorat et le soutien aux femmes dirigeantes s'étendrait aux groupes de soutien et aux conseils en matière de relations, ainsi qu'à leur gestion émotionnelle de choix de vie difficiles et souvent conflictuels.

L'HISTOIRE D'UNE FEMME LEADER : La persévérance porte ses fruits

J'étais membre du syndicat depuis dix ans lorsque je suis devenue coordinatrice pour l'égalité des genres dans mon district, avec de nombreuses responsabilités en matière de formation et de mobilisation des femmes. Je consacrais du temps pour aller parler du syndicat, pour faire du lobbying, chaque mercredi et samedi matin. Je me concentrais sur la formation des militantes, car c'était mon expérience.

Peu après, j'ai été élue secrétaire générale du district.

Il est difficile d'être une femme dirigeante, car nous sommes prises dans un déséquilibre social, culturel et économique. Même si nous sommes financièrement indépendantes, nous sommes dépendantes de la culture et des traditions, mais lorsque nous nous accrochons et réussissons, le discours change.

Ma vie de famille était difficile. Lorsque je terminais mes réunions en retard et demandais à mon époux de venir me chercher à l'arrêt de bus, il refusait, ou bien il me faisait attendre à la gare, seule et en insécurité, et se renfrognait lorsqu'il venait me chercher. Je payais souvent plus cher pour rentrer directement chez moi, même si cela me coûtait cher.

Je rentrais chez moi avec beaucoup de fatigue après les activités syndicales, puis je devais encore faire des recherches et du travail supplémentaire, à la fois pour mon travail d'enseignante et pour m'assurer que je représentais bien le syndicat. Je ressens la satisfaction des services rendus pour le bien-être des femmes au sein du syndicat.

En tant qu'éducatrice, chercheure et militante syndicale depuis près de 20 ans, j'ai évolué dans ma profession, et mon travail est reconnu dans le secteur. Je pense qu'une femme leader doit évoluer et perfectionner sa carrière, et dépasser le statut d'enseignante. Ma réussite et ma progression professionnelles sont en partie dues au syndicat, à l'expérience et à la formation que j'ai eues en matière de leadership.

Nous devons nous battre pour être acceptées, nous battre pour la formation continue, et pour atteindre des postes de direction.

8. CULTURE SYNDICALE: les expériences des femmes dirigeantes dans le syndicalisme

De nombreux dirigeant.e.s interrogé.e.s dans le cadre de cette étude, surtout des hommes mais aussi quelques femmes, affirment que les syndicats ne pratiquent pas de discrimination à l'égard des femmes et que le problème est entièrement dû à la société, et même à la socialisation inhibitrice des femmes elles-mêmes. Une description plus détaillée montre toutefois clairement que les présupposés sociaux, le patriarcat et le sexisme sont apparents dans la culture organisationnelle des syndicats et dans les attitudes envers les femmes.

8.1 Faire face au sexisme

8.1.1 Le patriarcat dans la culture syndicale

Le patriarcat est présent et influent dans les syndicats. En effet, les recherches décrivent les syndicats comme des "microcosmes des sociétés dans lesquelles ils existent" et qui sont susceptibles de contenir le même sexisme et la même misogynie que ceux rencontrés dans la société . Un homme patriarcal ne laisse pas ses croyances sur l'infériorité des femmes à la porte du syndicat. Les hommes ont du mal à se laisser

diriger par les femmes, à admirer une femme en position d'autorité et à faire confiance à son jugement et à son leadership.

Nos répondant.e.s ont expliqué que les syndicats sont fortement dominés par les hommes, tant au niveau du nombre de dirigeant.e.s que de la culture. Les femmes dirigeantes restent peu nombreuses. Elles s'expriment moins, et si elles le font, elles ont moins de chances d'être entendues et leur influence est faible. Les femmes sont stigmatisées à la fois en tant qu'actrices et dirigeantes, et en tant que bénéficiaires de politiques spécifiques aux femmes, considérées comme des concessions spéciales.

"C'est une société africaine où il y a la question du chauvinisme masculin. Les hommes ont l'impression que ce sont eux qui dirigent, et qu'ils sont censés être les leaders tandis que les femmes suivent." (Entretien avec un leader)

Les personnes au pouvoir contrôlent les lieux d'accès et de partage du pouvoir. Dans les réunions et les actions syndicales, on peut attendre des femmes qu'elles soient soumises, silencieuses et dociles, et elles risquent d'être moins prises au sérieux et d'avoir moins de temps de parole. Les femmes, qui sont également le produit du patriarcat, peuvent réagir en s'abstenant de participer avec assurance aux réunions ou d'exprimer avec force et fermeté leurs points de vue.

Ce rejet, même lorsque les femmes ont atteint des postes de direction, a également été constaté en Asie-Pacifique, où le rôle des femmes est moins central et où elles ont moins d'influence sur les décisions que les hommes.

"Dans de nombreuses cultures, on n'attend pas d'une femme qu'elle prenne la parole devant les hommes. Dans une réunion, on attend des femmes qu'elles se taisent à moins qu'on leur ait permis de parler." (Discussion en groupe)

"Nous participons rarement car nous sommes considérées comme des décorations. Les hommes font tout dans ces réunions, y compris passer des commandes de nourriture, ce que même la société considère comme un devoir de la femme. Nous nous contentons donc d'assister à la réunion pour que le quorum soit atteint. Même lorsque nous soulevons des points importants pendant les réunions, ils sont balayés avec mépris." (Discussion en groupe)

"Les femmes doivent veiller au bien-être des hommes qui participent à la réunion en s'assurant qu'il y a du thé et de la nourriture, et aussi en priant pendant la réunion et en prenant des notes." (Discussion en groupe)

"Les quelques femmes qui occupent des postes de direction n'ont pas de voix". (Discussion en groupe)

" Les femmes ne sont pas actives dans le syndicat. Elles sont en marge. Elles n'ont pas d'influence dans le syndicat car elles sont des figurantes." (Discussion en groupe)

La volonté politique dépend profondément du désir de partager le pouvoir et de faire en sorte que chacun puisse exercer une influence, et les voix des femmes ne peuvent pas facilement être entendues à moins qu'il n'y ait une certaine renonciation du pouvoir et du sexisme.

8.1.2 Le harcèlement sexuel pur et simple lors des campagnes électorales

La campagne électorale est un espace où l'on ne prend pas de gants et où les attaques font partie intégrante de la propagande électorale. Selon la culture d'un syndicat particulier et la personnalité d'un adversaire

politique, les tactiques peuvent être féroces à tous les niveaux. Pour les femmes, ces attaques de campagne sont souvent empreintes de sexisme et de violence à caractère sexuel.

Le sexisme prend la forme de l'intimidation, du rejet, de l'objectivation et du ridicule. Dans un syndicat, la concurrence pour un poste de haut niveau s'est heurtée à la remarque suivante : *"Nous ne recherchons pas la beauté. Ce n'est pas un podium, c'est un vrai business". (Atelier d'analyse de l'équipe).*

Lors d'une campagne électorale, il n'est pas rare que des hommes en concurrence avec des femmes fassent preuve d'un sexisme éhonté dans leur publicité et créent la confusion autour des prétendues faiblesses et compétences des femmes.

Les hommes contre lesquels j'étais en compétition lors d'une élection de département se sont mis à dire aux gens : "*C'est une femme. Le syndicalisme a besoin de force. Il a besoin de muscles. Comment pourra-t-elle vous guider dans vos manifestations si vous devez affronter la police? Sera-t-elle capable de vous soutenir? Ils m'ont même appelé "cette femme" - "Pourquoi soutenez-vous cette femme ?".* (Entretien avec une leader)

"Parfois, les femmes se font intimider par leurs homologues masculins lorsqu'elles se présentent à des élections pour des postes de direction. Cela fait partie des tactiques de campagne pour gagner le poste, mais parfois les femmes le prennent comme une attaque personnelle. Celles qui ne supportent pas la concurrence ne briguent jamais des postes au sein du syndicat ou, si elles l'ont déjà fait, ne veulent plus jamais essayer." (Discussion en groupe)

Dans leur forme la plus extrême, les attaques contre les femmes qui se mettent en concurrence avec les hommes ont fréquemment une connotation sexuelle ; une tactique qui humilie, insulte et menace directement leurs relations intimes et leurs mariages.

"Les femmes craignent l'humiliation publique et le harcèlement pendant les campagnes. La propagande est utilisée pour les dénigrer. Certaines sont qualifiées de têtues et de 'prostituées' afin de les intimider." (Discussion en groupe)

"Une femme qui occupe un poste de direction est considérée comme ayant des mœurs légères". (Discussion en groupe)

Les femmes en compétition pour le leadership entrent dans l'arène en s'attendant au sexisme. C'est un élément dissuasif majeur pour beaucoup, et rares sont celles qui ne se laissent pas intimider par le risque de ces attaques. Toutes les femmes ne peuvent pas, ou ne veulent pas s'engager dans des environnements masculins toxiques. Face au ridicule ouvert et à l'humiliation sexiste, de nombreuses femmes renoncent à leurs ambitions électorales et trouvent d'autres moyens de se rendre utiles. L'abnégation et la capacité de résistance sont des qualités nécessaires à toute personne qui tente de diriger dans un environnement compétitif. Lorsque ces attaques sont fortement aggravées par le sexisme et la violence à caractère sexuel, il est évident que la volonté de se joindre à la mêlée est faible.

Si le sexisme et les attaques personnelles peuvent être blessants et nuisibles à la famille et au moral d'une femme, on peut les contrer en se concentrant sur les arguments moralement et professionnellement remarquables que sont les rôles syndicaux, les droits des enseignant.e.s et les actions utiles avérées. Les femmes qui réussissent dans le leadership semblent ignorer les insultes personnelles et se concentrer sur leurs propres contributions. Malgré la logique qui consiste à se demander comment un homme peut espérer représenter les besoins d'un électorat majoritairement féminin, les femmes n'utilisent généralement pas d'arguments fondés sur leur genre pour convaincre les électeurs. Elles ont plutôt

tendance à mettre l'accent sur le service et leur capacité avérée à améliorer les conditions de vie de leurs électeurs, hommes et femmes.

L'évolution de la culture syndicale contre l'acceptabilité des attaques sexistes et la tendance, chez les hommes influents, à considérer le sexisme comme dégradant et inacceptable pour les hommes eux-mêmes devraient progressivement décourager ce type d'attaques jusqu'à ce qu'il devienne socialement inacceptable. Cela souligne l'importance de la sensibilisation et de la conscientisation des militant.e.s et des dirigeant.e.s syndicalistes en matière de genre.

8.1.3 Les autres femmes

Le fait qu'une profession si fortement dominée par les femmes éducatrices élise des hommes comme représentants en dit long sur la confiance que les femmes placent dans les hommes. Pour gagner la confiance des femmes syndiquées, il faut surmonter à la fois les préjugés que les femmes ont à l'égard des hommes plus compétents, ainsi que l'envie ou le ressentiment qu'elles peuvent éprouver à l'égard d'une femme qui a réussi. Les femmes dirigeantes doivent prouver leur valeur aux autres femmes, en répondant à leurs besoins réels et ressentis et en gagnant leur confiance.

"Les femmes ne se soutiennent pas entre elles". (Discussion en groupe)

Dans une autre perspective sur ce thème - les dirigeants syndicaux masculins ont utilisé cet argument pour détourner la responsabilité de la culture syndicale ou des processus de leadership, et la phrase complaisante "*les femmes sont leurs propres pires ennemies*" a été prononcée plusieurs fois par les personnes interrogées.

"Nous disons que les femmes sont leurs propres ennemies. Lorsqu'une femme est en compétition avec un homme, les femmes ont tendance à élire l'homme. Cela a également affecté les femmes qui veulent se présenter et se proposer comme candidates. Il est "africain" que les femmes respectent beaucoup plus les hommes que leurs consœurs. Briser ce joug est donc un grand défi". (Entretien avec un leader)

8.1.4 Les présuppositions sur la disponibilité et l'engagement

La triple charge est bien connue, et les syndicalistes sont conscients des exigences en matière de temps des femmes et se montrent méfiants quant à leur disponibilité et de leur engagement. En effet, lorsque les attentes du syndicat sont déraisonnables, telles que des réunions longues, tardives ou mal programmées, de nombreuses femmes peuvent trouver impossible de participer et se désister. La tendance à croire qu'au lieu de négocier des conditions réalistes et à penser que seules les personnes qui sont capables de répondre aux attentes extrêmes du syndicat, peut exclure les femmes ayant des familles, tant dans la pratique que dans les hypothèses des électeurs.

"Si deux personnes sont en concurrence, et que la femme a des enfants, les gens supposent qu'elle n'a peut-être pas le temps de se consacrer au travail." (Entretien avec un leader)

"Il n'est pas facile d'occuper des postes de direction dans le syndicat. Cela vous prend du temps et les attentes des membres sont très nombreuses." (Discussion en groupe)

"La conciliation des différentes sollicitations milite en défaveur du militantisme des femmes au sein du syndicat. Certes, elles adhèrent au syndicat, mais elles sont rarement présentes aux réunions, aux assemblées générales ou aux congrès." (Groupe de Discussion)

La culture syndicale devrait intégrer et valoriser (et, si l'on ose dire, faire partager) la polyvalence nécessaire aux femmes pour gérer plusieurs rôles, au lieu d'y voir un signe de désorganisation. Il serait par ailleurs

honnête de reconnaître que certaines femmes peuvent être tentées de gérer à l'accès certains de leurs multiple rôles, de rechercher la perfection et de fait, faire de la micro-gestion là où elles auraient pu déléguer. Les syndicats qui facilitent la gestion de rôles multiples par l'ajustement de leur calendrier, de la garde des enfants, de la considération et du soutien ont beaucoup plus de chances d'avoir une représentation féminine et de réduire les risques de stress et d'épuisement chez les femmes dirigeantes que les syndicats qui ne tiennent pas compte de cette dimension.

8.1.5 Crédibilité des femmes - prouver ses capacités

"Les hommes sont définis comme la norme de l'humanité, de l'éducation et de la formation." (Discussion de groupe)

Confrontées au doute dans l'esprit des gens, allant de la disponibilité et de l'engagement, à la compétence et à l'aptitude, en passant par la nécessité d'une permission familiale, les femmes doivent faire leurs preuves selon une norme bien plus élevée et constante que les hommes. Sans la crédibilité qui vient avec la confiance, l'autorité et même les suppositions sur leur intelligence, les femmes doivent démontrer qu'elles ont les qualités que les hommes sont déjà supposés avoir.

"Les femmes qui occupent des postes de responsabilité doivent faire plus que leurs homologues masculins pour être reconnues." (*Discussion de groupe*)

"Les femmes doivent faire leurs preuves au-delà de l'homme pour être acceptées. Une femme doit travailler deux fois plus dur, afin de gagner la confiance des membres." (Entretien avec une dirigeante)

D'autres recherches corroborent le constat selon lequel les femmes dirigeantes doivent consacrer plus de temps à la préparation syndicale, afin d'avoir "deux longueurs d'avance" sur leurs homologues masculins.

8.1.6 "Les femmes sont de très bonnes trésorières"

Une idée largement répandue soutient que le poste de trésorier est convenable aux femmes, qui sont stéréotypées comme étant fastidieuses, honnêtes, consciencieuses et capables de gérer les moindres détails, mais ne sont pas faites pour être directes, éloquentes ou capables de diriger.

Dans un travail de recherche problématique avec lequel nos résultats et les personnes interrogées sont en désaccord, Anyim, Kuye et Ekwoaba (2012) livre un point de vue révélateur sur le type de "croyance" communément admise à laquelle les femmes sont confrontées dans la société. Leur article affirme que la psychologie des femmes devrait leur "permettre" d'occuper des postes administratifs (par exemple, trésorier), mais qu'elles devraient être "restreintes" dans leur militantisme. "Les femmes syndicalistes peuvent ne pas être de très bonnes résolveuses de problèmes, gestionnaires de crise ou titulaires de postes clés au sein du syndicat. C'est un fait connu que les femmes sont des faiseuses de paix; cela bloquerait les voies du progrès au sein des syndicats si les femmes occupaient des postes militants et administratifs élevés dans les syndicats et si on leur donnait l'occasion de gérer les crises." L'article décrit ensuite de multiples stéréotypes sexistes et obstructifs et constitue une source intéressante, ne serait-ce que pour nous aider à nous attaquer à la rhétorique de la discrimination.

D'autres chercheurs de la région, plus respectueux de la question de genres, partagent nos préoccupations concernant les croyances selon lesquelles la constitution biologique des femmes les rend "timides et faibles", et peu aptes à relever les défis de leadership syndical, mais sont censées moins susceptibles d'être imprudentes avec les fonds.

Bien qu'il soit ancré dans le stéréotype, le poste de trésorier peut être un point d'entrée pour les femmes dans la hiérarchie structurelle, ou à des postes plus influents dans cette même structure. Tout poste, y compris les postes de responsabilité, peut donner aux femmes l'occasion d'apprendre tout en prouvant leurs compétences.

"Lorsqu'elles ont fait un si bon travail en tant que trésorières, nos membres ont gagné beaucoup de confiance. À l'heure actuelle, nous avons plusieurs présidentes dans nos sections syndicales. C'est un très grand pas. Nous avons des secrétaires femmes. Il y a de nombreuses années, le poste de secrétaire était réservé aux hommes. Personne n'aurait jamais pu rêver autrement. Nos dames font du bon travail et lorsque des élections sont organisées et que des femmes briguent le siège de Secrétaire exécutif, vous constatez que les hommes votent pour elles. Les barrières culturelles sont donc là, mais nous sommes en train de les surmonter". (Entretien avec un dirigeant)

L'HISTOIRE D'UNE FEMME LEADER: Que le service soit votre étendard

Mon parcours a commencé alors que je venais d'être embauchée. J'ai rejoint le syndicat lorsque le Secrétaire Exécutif faisait une tournée de recrutement. Le Directeur m'a appelée, m'a remis les formulaires et m'a suggéré d'adhérer. On m'a expliqué ce qu'est le syndicat et son importance, et j'ai accepté. J'étais enseignante dans une petite école, ce qui m'a donné des opportunités. Dans les petites écoles, vous faites presque tout, et on m'a confié diverses tâches, que j'ai accomplies de tout mon cœur. Dans le cadre de mon travail, je suis devenue Secrétaire départementale de mon district, et c'est ainsi que j'ai pu interagir avec de nombreux enseignant.e.s.

Après avoir été enseignante pendant environ cinq ans, j'ai commencé à m'intéresser aux élections syndicales et je me suis inscrite pour un poste de responsabilité. Le fait d'être connue dans de nombreuses écoles m'a donné un avantage, et j'ai également sollicité des votes dans tout le district, et j'ai remporté cette élection.

En tant que Secrétaire de district pour les questions de genres, j'ai appris qu'une enseignante était malade et qu'elle manquait d'argent. J'ai lancé une initiative pour collecter des fonds pour elle, en me déplaçant dans les écoles. Avec les fonds collectés auprès de mes collègues, nous avons pu payer ses factures d'hôpital. J'ai appris à connaître davantage de personnes au cours de ce processus.

À l'approche des élections suivantes, un atelier a été organisé pour encourager les femmes à se présenter à des postes de direction, et à se montrer déterminées pour être élues (ne pas les postes réservés). Vous ne pouvez pas imaginer ce que cet atelier a créé en moi. Je suis revenue en étant une femme différente.

J'ai commencé à convoiter le poste de Présidente de district. Grâce à mon travail dans d'autres initiatives, j'ai eu le soutien des dirigeant-e-s et des enseignant-e-s et j'ai remporté cette élection. Faire campagne coûte beaucoup de temps et d'argent, mais au tour suivant, les enseignant-e-s ont commencé à me convaincre de briguer le poste de Secrétaire Exécutif du district. Ils m'ont vraiment soutenue. Lorsque j'ai annoncé pour la première fois que je faisais campagne pour ce poste, il y avait plus d'hommes, mais quatre d'entre eux se sont retirés pour me rejoindre. En fait, mes plus grands supporters et électeurs étaient des hommes. J'étais en lice contre deux hommes puissants et ce n'était pas facile. C'était une course difficile. Le pays tout entier a froncé les sourcils.

En concourant, je vendais mes idéologies, ce que je veux faire. Les défis étaient nombreux, mais je suis restée forte jour après jour. En tant que femme, vous avez beaucoup de choses entre vos mains. Vous êtes

une enseignante, une mère et une dirigeante. Trouver l'équilibre entre ces trois fonctions n'est pas chose facile.

Je pense aussi qu'il est utile de s'exprimer clairement et avec audace, de dire les choses telles qu'elles sont. Chaque fois que j'ai l'occasion d'exprimer mon point de vue et de représenter les enseignant-e-s, je vais droit au but et je sans mâcher mes mots.

Je veux prouver aux autres qu'une femme peut le faire, et qu'elle peut aussi rendre service, même mieux que les hommes dans le syndicat.

8.2 Intersectionnalité

Plusieurs dirigeant.e.s syndicaux.ales affirment lutter activement contre la discrimination, en veillant notamment à ce que les différents membres de la société aient un accès égal à l'adhésion et que tous les niveaux d'éducation soient pleinement acceptés. Dans un syndicat, certaines réunions sont organisées dans la langue locale, afin de garantir la participation de tous, et certaines personnes interrogées affirment qu'il n'existe aucune discrimination à l'encontre des personnes handicapées ou des jeunes femmes.

Bien qu'elles ne soient pas explicites, les sources multiples et stratifiées de discrimination intersectionnelle sont toutefois difficiles à éviter. Les femmes dont l'éducation, le capital social et la confiance physique leur permettent d'être ouvertes et de s'exprimer clairement ont plus de chance dans la société en général et dans la direction des syndicats, que celles qui ne bénéficient pas de ces avantages inhérents. La crédibilité et la représentation à la table sont tout aussi susceptibles de dépendre de l'âge, du handicap, de l'origine ethnique et des manières dans les syndicats que dans tout autre espace social. Une seule personne handicapée a participé aux discussions de groupes, et elle a pu confirmer clairement l'impact de cette situation dans le syndicat.

"On appelle cela une double peine, une double tragédie. Si l'on est une femme, et que l'on vit avec un handicap, la possibilité d'accéder à un poste de direction est presque nulle." (Atelier d'analyse d'équipe)

L'âge a un impact sur l'acceptation et la crédibilité de deux manières. La première est la mise en doute de la crédibilité et de l'autorité d'une jeune personne, et le temps qu'il faut pour gravir les échelons du syndicat. La plupart des femmes dirigeantes auxquelles nous avons parlé ont adhéré à leur syndicat dès qu'elles ont débuté leur carrière, ont commencé à être actives dans la vingtaine, et ont accédé au poste de direction quelque temps plus tard.

Là où l'âge a un impact profond, c'est pour les femmes ayant de jeunes enfants, principalement dans la vingtaine et la trentaine, jusqu'au début de la quarantaine. On ne fait pas confiance à une femme qui a de jeunes enfants ou qui est "susceptible" de tomber en grossesse, car elle ne sera pas disponible pour le travail syndical. Elle est aussi socialement obligée de s'occuper principalement des enfants et ne veut pas "négliger" sa famille. L'âge auquel les femmes peuvent être socialement autorisées à consacrer du temps et de l'énergie au syndicalisme est bien plus tardif que celui des hommes.

Les enseignantes plus anciennes ont dit à une jeune femme qui briguait un poste de représentante de section : "Vous avez de jeunes enfants, occupez-vous d'eux, puis envisagez d'occuper un poste de direction plus tard". (*Discussion de groupe)*

"Les femmes qui occupent des postes de direction sont surtout des personnes âgées, qui n'ont plus de jeunes enfants, ou des divorcées ou des veuves, des personnes qui n'ont plus de contraintes conjugales. Les jeunes ne sont pas exclues, mais doivent apprendre pour l'avenir.'' (*Discussion de groupe)*

Une autre source d'intersectionnalité qui a été mentionnée de manière constante dans cette étude est celle de la différence culturelle régionale. Les différents groupes ethniques et les régions d'un même pays présentent des niveaux d'oppression et de patriarcat profondément différents. Dans certaines régions, les femmes n'ont pas du tout le droit de parler devant des hommes, ce qui constitue un frein réel pour toute interaction en tant que syndicalistes en dehors des groupes de femmes.

"Certaines cultures ne permettent pas aux femmes de s'exprimer en public lorsqu'il y a des hommes autour. Cela décourage les femmes issues de ces contextes culturels d'envisager même d'occuper des postes de direction dans les syndicats, de peur d'être qualifiées d'irrespectueuses et d'agressives." (*Discussion de groupe)*

Bien que les messages religieux influencent aussi fortement la participation des femmes, il n'y a pas de différence dans les récits de patriarcat entre le christianisme et l'islam, les deux religions dominantes de la région. Il y avait autant d'exemples d'émancipation que d'oppression dans les sociétés chrétiennes et musulmanes, et les deux religions étaient utilisées comme source de pouvoir sur les femmes.

8.3 Syndicalisme et conflits

8.3.1 Intimidation et représailles de l'employeur

Les employeurs peuvent fortement décourager l'adhésion à un syndicat et les actions syndicales. Ce n'est pas universel, bien sûr, et de nombreuses écoles et départements d'éducation soutiennent activement les syndicats et s'engagent en faveur du bien-être des employés et de valeurs communes pour le secteur éducatif. Toutefois, lorsque les employeurs s'y opposent, ils peuvent rendre l'adhésion et le militantisme syndicaux très difficiles. Les représailles ne sont pas rares, et les syndicalistes peuvent être licenciés sous un prétexte, ou leur promotion entravée. Il a été dit que les répressions s'étendaient à leurs époux, surtout s'ils travaillaient dans le secteur public. Bien que cela se produise dans n'importe quel secteur, les représailles des employeurs sont particulièrement fréquentes dans les écoles privées, où elles peuvent fonctionner selon les règles fixées par ces employeurs.

"Je suis enseignante dans une école catholique. L'un des directeurs m'a dit : vous avez le profil pour diriger une école, mais votre appartenance au syndicat ne joue pas en votre faveur. Ils ont promu les plus jeunes. C'est moins de trois ans avant ma retraite que j'ai été nommé directrice d'une école catholique. Si je n'étais pas une militante syndicale, j'aurais eu ce poste beaucoup plus tôt." (*Discussion de groupe)*

Bien que les représailles touchent aussi bien les hommes que les femmes, et que la peur de perdre son emploi et d'entraver sa carrière les touche tous, les femmes ont décrit être particulièrement préoccupées par le conflit qui accompagne les représailles. Elles estiment que les femmes sont plus susceptibles d'éviter les conflits au travail. Cette thèse est confirmée par d'autres recherches, dont les conclusions montrent que la crainte de représailles de la part des employeurs est un facteur dissuasif majeur pour la participation des femmes aux syndicats.

Les syndicats jouent un rôle clé dans la réduction des conflits graves, la lutte contre les représailles, l'établissement et le maintien de bonnes relations avec les employeurs des écoles au niveau national, et la participation au dialogue social et aux partenariats tripartites. Dans la mesure où les syndicats peuvent œuvrer à réduire les conflits graves, tout en garantissant de bonnes conditions de travail, les femmes sont plus susceptibles de vouloir s'engager.

8.3.2 Agressivité et militantisme

Le conditionnement social qui suppose que les syndicats sont combatifs et ne conviennent pas aux femmes est difficile à surmonter pour ces dernières. Au-delà des présomptions, le conflit très réel et actif qui fait partie du syndicalisme n'a pas toujours été commode pour les femmes. Les syndicats sont chargés d'identifier et de combattre les pratiques de travail déloyales, et de demander des comptes aux employeurs et aux gouvernements. Ce rôle peut souvent et idéalement être rempli à l'amiable, et la position du syndicat peut être énoncée avec un professionnalisme calme, factuel et poli. Ce n'est cependant pas toujours le cas et, selon les personnes qui doivent rendre des comptes et selon la personnalité des militant.e.s, les affrontement verbaux virulents et agressifs font souvent partie de l'expérience d'un.e responsable syndical.e. Les femmes reconnaissent que les conflits ouverts et l'agressivité ne sont pas agréables pour la plupart d'entre elles. En outre, même si une femme parvient à gérer une situation émotionnelle ou agressive avec autant d'assurance qu'un homme, elle risque davantage d'être mal vue pour sa brutalité, alors qu'un homme serait loué pour sa force.

Un style d'engagement syndical qui favorise l'agressivité, le franc-parler, la force ou les prouesses individuelles et le charisme pourrait convenir moins aux femmes qu'un style d'engagement basé sur la coopération, la résolution calme de problèmes, le débat amical, l'enquête et la prise de décision collective. Les répondant.e.s se sont demandé si l'agressivité était nécessairement la meilleure forme primaire de négociation. Certains ont suggéré d'adopter de nouvelles compétences et tactiques de négociation en matière de dialogue, de communication et de négociation. Les syndicats qui comptent beaucoup plus de femmes à leur tête sont susceptibles de commencer à s'engager de manière moins militante et "masculine", mais tout aussi efficace, au bénéfice des membres.

"Nous ne pouvons pas continuer à nous tenir debout sur la table lorsque nous revendiquons ce dont nos membres ont besoin. Nous devons apprendre à négocier en utilisant des compétences et des tactiques modernes, afin de ne pas créer de crise lors des négociations. Les anciennes compétences et tactiques qui sont parfois utilisées nous font passer pour des personnes non éduquées, rétrogrades et incapables de comprendre." (*Discussion de groupe)*

Les tensions liées aux exigences du lieu de travail peuvent entraîner des conflits qui mettent les femmes mal à l'aise. Cependant, les conflits internes qui débordent le cadre de la campagne électorale pour se transformer en luttes intestines entre individus ou entre factions au sein des structures de direction sont tout aussi déconcertants. L'adhésion des hommes et des femmes peut chuter si le syndicat est perçu comme étant fragmenté ou troublé sur le plan organisationnel, mais les personnes interrogées ont observé que les femmes sont particulièrement intolérantes face aux agressions ou aux conflits internes.

8.3.3 Concurrence ancrée dans la culture

Le système électoral utilisé dans la démocratie syndicale, comme en politique, est intrinsèquement compétitif. Il s'agit essentiellement d'un jeu dans lequel le concurrent le plus stratège, le plus impitoyable et le plus convaincant l'emporte, et les qualités admirables que sont le militantisme, le service aux membres et les capacités de négociation ne sont utiles que si elles sont visibles pour les électeurs et électrices. Les attaques peuvent être personnelles, virulentes et blessantes, mais elles sont acceptées comme faisant partie d'une culture de compétition électorale, et les hommes sont moins susceptibles que les femmes de les prendre à cœur.

"Pour comprendre le manque d'enthousiasme des femmes dans le syndicat, il faut d'abord comprendre l'environnement professionnel dans lequel elles évoluent, un environnement de compétition." (*Discussion de groupe)*

8.4 Jouer le jeu

8.4.1 Pression, encouragement et invitations à diriger

Pratiquement toutes les femmes dirigeantes ont décrit avoir été invitées à diriger, souvent par des hommes, et généralement en raison de leur visibilité, de leurs antécédents en tant que militantes syndicales, de leur capacité à s'exprimer et à négocier, ainsi que des compétences et de la confiance que les enseignant-e-s ou les syndicalistes pensent avoir à offrir.

"Les enseignant-e-s ont fait pression sur moi pour que je rejoigne le syndicat parce qu'ils avaient besoin de quelqu'un ou quelqu'une qui puisse négocier pour eux - elles" (Discussion en groupe).

8.4.2 Injonction et soutien des hommes

Nous avons entendu que les dirigeant.e.s potentiel.le.s, hommes ou femmes, se lancent rarement dans le leadership seul.e.s ou sans soutien, en particulier aux niveaux élevés. Les femmes dirigeantes ont affirmé avoir été encouragées, persuadées ou fortement invitées à se présenter aux élections. Si la présélection des candidat.e.s peut être une pratique normale pour les hommes et les femmes, l'expérience de recevoir des encouragements et une approbation ou non, a été essentielle dans le parcours de certaines femmes.

"La plupart des femmes comptent sur les hommes pour valoriser leurs compétences en matière de leadership avant de se présenter à des postes de direction. Cela a des effets à la fois positifs et négatifs sur elles. Lorsqu'elles obtiennent le soutien des hommes, elles sont très confiantes et sont surtout conscientes du soutien qu'elles peuvent obtenir des hommes comme des femmes. Lorsqu'elles sont découragées par les hommes, elles se retirent et ne se présentent plus jamais à des postes de direction". (*Discussion en groupe)*

8.4.3 Formation de camps

D'autres recherches menées dans la région reconnaissent l'importance des procédures informelles de nomination ou de désignation, qui reposent sur des réseaux masculins établis et constituent un facteur d'exclusion des femmes.

Nos conclusions montrent aussi clairement que les responsables syndicaux.ales semblent souvent fonctionner en "factions" (Des groupes de responsables qui coopèrent pour soutenir une personne convenue pour certains postes lors des élections, et qui continuent ensuite à travailler étroitement en tant que groupe de dirigeants). Ils peuvent partager un ensemble de valeurs, avoir une vision commune du syndicat et se faire confiance pour travailler ensemble comme une équipe unie. L'idée qu'une seule personne gagne seule et sur la base de son mérite peut s'appliquer dans certains cas, mais souvent le processus de sélection est beaucoup plus politique.

Pour accéder à des postes de direction de haut niveau, que l'on soit un homme ou une femme, il faut donc obtenir le soutien de l'élite, où les votes pour la sélection finale ne sont pas effectués par l'ensemble des membres, mais par ceux qui se trouvent au sommet de la hiérarchie. Cela signifie que les dirigeants doivent faire pression sur les autres membres de la structure de vote supérieure pour qu'ils les soutiennent, souvent par le biais d'appels téléphoniques, de conversations en tête-à-tête et de réunions visant spécifiquement à remporter les votes pour un poste de direction. Cela peut également signifier qu'ils créent une faction ou (plus probablement) qu'ils sont invités à rejoindre une faction existante.

"Je ne pouvais pas visiter toutes les branches. Je n'avais ni le temps ni les ressources pour les visiter toutes. J'ai individuellement contacté les membres au téléphone. J'ai organisé des réunions sur la plateforme Zoom,

et lorsque j'avais la possibilité de me déplacer, j'ai passé une journée dans une autre branche. La pandémie du COVID-19 a rendu ce type de communication plus ordinaire". (Entretien avec une dirigeante)

En tant que membre respectée d'une faction, une femme qui a prouvé qu'elle offrait l'éthique de travail, l'engagement, les compétences et les qualités d'un leader influant peut se hisser au sommet. Pour y parvenir, il ne suffit pas d'être meilleure que les autres. Elle doit généralement aussi se constituer un groupe de soutien, faire pression pour atteindre son objectif de leadership et jouer le jeu politique aussi bien que ce que font les hommes contre lesquels elle est en compétition.

8.4.4 Politique véreuse

Les questions de corruption, d'agendas personnels, d'accords et de campagnes financées par des politiques ou des employeurs sont en grande partie profondément enfouies et restent inexprimées dans les syndicats où ces pratiques peuvent exister. Les membres de ces syndicats, et les femmes en passe d'accéder à la direction, peuvent ne pas être conscient.e.s des forces parallèles tacites en jeu dans les structures syndicales. Les femmes ont été décrites comme naïves, imaginant que tous les syndicats se préoccupent avant tout du bien-être des membres, et non du profit personnel et de l'acquisition de pouvoir, d'influence et d'avantages. Jouer à un jeu dont les règles sont cachées signifie que les femmes peuvent être utilisées par des groupes d'hommes comme une personne crédible de front, mais sans pouvoir réel. Ou bien, cela peut signifier qu'une femme est exclue et vaincue sans avoir une compréhension claire de la dynamique qui s'exerce contre elle. Cela peut également signifier qu'elle est pleinement consciente et engagée, et qu'elle est capable d'opérer dans un environnement corrompu, en mettant en exergue les vertus d'honnêteté à son avantage.

"Dans ce pays, le gouvernement interfère beaucoup avec les syndicats. Les gens préfèrent garder leur distance. Le syndicat est une affaire de politique, et parfois vous vous impliquez dans quelque chose de malpropre. C'est un pays corrompu, je suis désolé de le dire. Les gens vont donc penser que le gouvernement, par le biais de l'employeur, a l'occasion de manger avec les syndicats, à partir de quelque chose qui était censé être utilisé pour les enseignant.e.s. Donc les autres syndicalistes ne voudront pas faire partie d'une chose douteuse". (Entretien avec une dirigeante)

Bien sûr, tous les syndicats n'ont pas ces agendas cachés, et tous les dirigeants ne participent pas à des transactions corrompues ou malhonnêtes. Cependant, là où la corruption est présente, les femmes ont tendance à être désavantagées car elles ne sont pas au courant des forces sous-jacentes et sont exclues ou manipulées par celles-ci.

LE RECIT D'UNE FEMME DIRIGEANTE : Les rebondissements d'un parcours de leadership

J'ai commencé à diriger un syndicat très tôt après avoir quitté l'université. À mon premier poste, tous les enseignant.e.s étaient plus âgé.e.s que moi. Ils estimaient qu'ils.elles étaient fatigué.e.s et qu'en tant que jeune enseignante, je devais occuper le poste de représentante syndicale. Cela n'a pas été facile. J'ai failli refuser. J'étais une jeune enseignante et une jeune mère, et je devais assister aux réunions et aux programmes. Mais il s'agissait de personnes âgées (12 femmes et 2 hommes), j'ai donc dû accepter.

Bien que j'aie progressé rapidement dans ma carrière, je suis devenue directrice d'école, puis conseillère pédagogique de district, j'ai maintenu mes activités syndicales. Des gens m'ont approchée, me disant que mes contributions étaient bonnes et qu'ils voulaient que j'occupe un poste syndical au niveau du district. J'ai donc été élue trésorière de district, et de ce fait, j'étais aussi membre d'office du Conseil Régional.

En vertu de la politique de discrimination positive de notre syndicat, le Conseil Régional nomme le Président pour faire partie du Comité Exécutif National, ainsi qu'une autre personne de sexe opposé. On m'a donc encouragée à me présenter, et j'ai obtenu le poste de Représentante Régionale au sein de l'Exécutif National. Dans tous ces cas, je n'en ai jamais eu personnellement l'intention. Les gens m'ont approché en me disant "tu peux le faire".

Ce n'était pas facile en tant que mère de famille. Il y avait des moments où je devais me réveiller à 2 heures du matin pour préparer mon procès-verbal et préparer à manger avant d'aller à l'école. Le soir, quand je rentrais à la maison avec mes enfants, les rôles de femme sont nombreux. Plus tard, je préparais de la nourriture pour une ou deux semaines, pour les moments où je ne serais pas à la maison.

L'année suivante, nous avons tenu la conférence des délégués nationaux, et des gens m'ont proposé de concourir pour le poste de Vice-Présidente Nationale. Je me suis présentée et j'ai perdu, mais je faisais toujours partie du Comité National en tant que représentante régionale. Ensuite, notre Président National a démissionné, le Vice-Président national a pris la relève, et j'ai été nommée, avec quatre autres personnes, au poste de vice-président par intérim dans le cadre d'un processus électoral. A ce moment-là, j'étais la plus compétente et la plus qualifiée, et je suis devenue la Vice-Présidente par intérim. Au cours de la même année, le Président a été promu au poste de Directeur Régional de l'Education, qui est un poste de direction, et il a également dû démissionner, et j'ai donc pris la présidence de mon syndicat.

Lors de l'élection générale suivante, beaucoup d'hommes m'ont dit : "*Vu la façon dont tu as travaillé pendant ces deux ou trois années, nous attendons de toi que tu prennes ce poste. Si vous ne prenez pas le poste de président et que vous vous présentez à la vice-présidence, nous ne voterons pas pour vous*". Je me suis donc présentée et j'ai continué à être présidente pendant les quatre années suivantes, avant de passer la main, conformément à notre statut.

Il y avait des hommes plus âgés et plus expérimentés qui auraient pu facilement rivaliser avec moi, mais au contraire, ils m'ont apporté leur soutien. Les hommes qui ont rivalisé avec moi lors des élections n'étaient donc pas aussi forts et n'étaient pas à même de diriger le syndicat. Avant d'arriver au niveau national, il faut être passé à la moulinette. Si tu n’es pas un leader au niveau local ou du district, tu ne peux pas concourir.

En tant que groupe, il a été décidé qui serait le leader, et il n'y a pas eu de rivalité après cela. Le fait que vous soyez une femme n'était pas important. Pour eux, c'était parce que vous aviez été capable, que vous aviez écouté, que vous aviez tendu la main de manière égale aux hommes et aux femmes, que vous étiez dans le syndicat depuis 30 ans.

Comme jeune enseignante, j'étais humble. J'étais respectueuse. J'étais ouverte à tout le monde. Beaucoup d'enseignant.e.s m'ont fait part de leurs difficultés et j'ai offert des conseils lorsque c'était nécessaire. En tant que dirigeante du syndicat, je passais du temps avec les membres. Notre syndicat offre de l'aide lorsque quelqu'un est en détresse. Lorsque quelqu'un meurt ou perd un membre de sa famille, nous nous rendons sur place et préparons de la nourriture.

Certaines personnes avaient seulement besoin de quelqu'un.e qui les écoute. Alors s'ils m'appelaient la nuit, au milieu de la journée, à tout moment, j'étais disponible pour les écouter et les conseiller. Lorsque je sentais que je ne pouvais pas le faire, je consultais et confiais ces cas à des personnes plus mûres et plus expérimentées que moi. Mon téléphone n'était jamais éteint. Je décrochais les appels, à chaque que cela était possible. Si j'étais en réunion, je retournais l'appel dès que possible. Au fur et à mesure que j'écoutais,

que je conseillais ou que j'orientais les membres, j'apprenais davantage, et petit à petit, je grandissais en termes de gestion des problèmes.

Ma famille m'a apporté son soutien total. La nuit, mon mari m'accompagnait chez le Président pour examiner certaines questions que nous devions traiter. J'essayais de faire en sorte que ma famille ne souffre pas aux dépens du syndicat, mais aussi que le syndicat ne souffre pas aux dépens de la famille. J'ai essayé d'équilibrer l'équation.

8.5 Volonté politique pour la réforme du genre

Les changements de structures dépendent de la volonté politique, et le pouvoir dont disposent les dirigeant.e.s en place peut être soit un obstacle, soit une opportunité. Les processus électoraux peuvent devenir extrêmement alambiqués, les syndicats mettant l'accent sur la nécessité d'une expérience et d'une formation préalables pour travailler avec eux, excluant tout.e nouveau/nouvelle venu.e de toute participation sans le soutien d'un réseau dominé par les hommes. Un autre exemple d'obstruction directe est le système mis en place dans certains syndicats pour que les dirigeant.e.s en place examinent les nominations, et une situation dans laquelle un.e Secrétaire Général.e ou un.e Président.e peut directement faire pression sur quelqu'un.e pour qu'il/elle retire son nom. Dans un autre cas, le.la dirigeant.e peut faire respecter la tradition locale, par exemple en refusant l'accès des femmes aux postes de direction en raison d'une pratique culturelle dominante selon laquelle les femmes ne parlent pas en public. De même, un.e dirigeant.e peut déclarer que, bien que les femmes puissent être compétentes en matière de comptabilité et de trésorerie, cela ne s'étend pas aux décisions financières influentes.

Les dirigeant.e.s en place peuvent user de leur autorité pour empêcher les femmes d'accéder à des postes de pouvoir réel. Les différences régionales en matière de culture et de patriarcat, ainsi que les personnalités individuelles, influencent la volonté politique de faire des progrès.

"Les femmes sont souvent victimes de discrimination au sein des syndicats. Cela s'explique par le fait que les hommes souhaitent avoir le pouvoir de contrôler les ressources et de prendre des décisions, car le pouvoir est traditionnellement masculin. Il est difficilement acceptable qu'une femme soit celle qui donne les instructions. Par conséquent, les femmes sont plus susceptibles d'occuper des postes où elles n'ont pas de pouvoir de décision." (*Discussion de groupe)*

Les syndicats varient, mais beaucoup ont exprimé une forte volonté politique en faveur d'une plus grande équité entre les genres. Un dirigeant a fait remarquer qu'une attention croissante est portée à la question du genre : *"Les hommes n'ont jamais été profondément insensibles ou insouciants. C'est juste que lentement, ils commencent à observer*." (Entretien avec un dirigeant syndical)

Comme pour les affiliés de l'IE en Afrique, les progrès réalisés en Asie-Pacifique par rapport à l'objectif de 33% ont été impressionnants dans certains syndicats et certains pays, mais n’ont pas été uniformément couronnés succès. La campagne de l'Asie-Pacifique a fait bon usage des quotas, mais comme en Afrique, le degré de volonté politique sous-tend ces nominations dépend de l'existence de postes influents et d'une voix significative pour les femmes.

La volonté politique est essentielle. L'exploitation des nombreuses possibilités d'améliorer l'équité entre les genres par le biais des structures et processus syndicaux dépend de l'engagement sincère des dirigeant.e.s. La volonté politique est à l'origine des mesures d'encouragement, de formation et d’autres mesures de affirmatives qui sont discutées et mises en œuvre par le biais de résolutions, de politiques ou de statuts syndicaux. En cas de résistance ou de ressentiment, même les structures et processus les mieux conçus ont peu de chances de faire une différence significative.

"Les personnes au sommet de la hiérarchie doivent montrer la voie pour que l'intégration de la dimension de genre fonctionne".

Les bonnes pratiques et les réalisations des syndicats les plus progressistes sont examinées en détail dans la section suivante sur les éléments structurels qui permettent ou entravent l'équité entre les genres dans les syndicats.

9. LE NIVEAU STRUCTUREL: Les structures syndicales qui favorisent ou entravent le leadership des femmes

La société change progressivement, et la culture syndicale interne dépend de personnalités et de dynamiques qu'il est difficile d'influencer. Le domaine dans lequel les fédérations et les syndicats peuvent avoir l'impact le plus immédiat est celui des réformes structurelles, statutaires et politiques qui visent à remédier au déséquilibre entre les genres. Etant donné que c'est à ce niveau que les réformes et les actions sont les plus réalisables, nous mettons en avant les bonnes pratiques mentionnées dans l'étude, ainsi que les suggestions d'améliorations possibles des pratiques.

9.1 Systèmes et processus

9.1.1 Logistique, calendrier et flexibilité

Les systèmes indirects qui excluent les femmes, certains développés par ignorance ou par inconscience, constituent souvent un obstacle à la participation des femmes. Par exemple, les règles relatives à la prise en compte du temps et de la vie personnelle des personnes peuvent avoir plus d'impact sur les femmes que sur les hommes, comme l'habitude de convoquer les gens au bureau tard le soir pour des tâches importantes, ou de fixer de longues réunions à des heures plus difficiles à gérer pour les femmes que pour les hommes, ou encore le calendrier et les lieux des élections et des réunions.

Ali, Zakuan et Ahmad (2018) observent comment les arrangements, le calendrier et la logistique des syndicats sont planifiés par les hommes, à leur convenance. Leur recherche a révélé que les syndicats créent souvent des systèmes impliquant des heures de travail longues, non planifiées et inhabituelles, ainsi que des déplacements importants, qui peuvent être difficiles ou impossibles à gérer pour les femmes avec leur éventail de responsabilités. Ils ont observé que certain.e.s dirigeant.e.s utilisent leur position pour créer des systèmes visant à exclure intentionnellement les autres et à prolonger leur mandat. Les hommes en position de pouvoir peuvent perpétuer l'idée que le travail syndical exige une disponibilité 24 heures sur 24, et utiliser des comportements passifs et agressifs pour rendre la participation des femmes difficile.

Le sentiment dominant de la plupart de nos répondant.e.s est que le défi des femmes consiste à répondre aux exigences des systèmes syndicaux et à organiser leur propre vie pour atteindre ce qui est considéré comme des normes et un engagement élevé. Même parmi les femmes, le sentiment que les systèmes sont inutilement inflexibles et qu'ils peuvent être négociés n'est pas très fort.

Toutefois, plusieurs syndicats sont ouverts à l'idée d'entendre et d'aborder les obstacles à la participation des femmes, et d'élaborer des pratiques alternatives. Les femmes de ces syndicats s'engagent à trouver des modes de fonctionnement plus attentionnés mais tout aussi efficaces, et potentiellement plus efficients. La consultation et le compromis ne doivent pas être considérés comme une concession ou une indulgence, mais doivent reconnaître la valeur des différents rôles, sans être condescendants envers les personnes qui ont des responsabilités familiales et des contraintes de temps. Avec la consultation, les réunions syndicales peuvent être organisées à des heures qui permettent aux femmes de participer. Des

services de garde d'enfants peuvent être organisés, afin que les jeunes enfants puissent être amenés aux réunions, et des moyens de transport sécurisés peuvent être assurés.

9.1.2 Le pouvoir positionnel

Le pouvoir positionnel et le pouvoir statutaire sont de grands niveleurs. Les syndicats placent une grande partie du pouvoir dans les postes élus. Les personnes interrogées ont expliqué que lorsqu'une femme occupe un poste électif, les hommes acceptent généralement les résultats. Si une femme est élue à un poste, elle en détient l'autorité du poste et n'est pas facilement ébranlée. Le sexisme disparait presque si une femme est Secrétaire Générale, puisque le poste lui-même est très respecté. De même, les tâches constituées pour le.la trésorier.e, le.la président.e ou l'organisateur.trice sont claires, que le titulaire du poste soit un homme ou une femme.

9.2 Structures et politiques de mesures de discrimination positive

9.2.1 Coordinatrices des questions de genre et représentantes des femmes

Les données démographiques partagées dans la section 6 démontrent l'affirmation précieuse d'après laquelle les postes de discrimination positive garantissent que les femmes soient au moins présentes à la table de discussion.

"Les femmes se voient attribuer très peu de postes de direction. S'il n'y avait pas de poste de responsable aux questions de genre exigeant une femme, peut-être que les femmes n'occuperaient pas de postes de direction." (*Discussion de groupe)*

"Sans mesure de discrimination positive, les femmes ne seraient pas représentées à l'exécutif de notre syndicat." (Discussion de groupe)

Bien que les mesures de discrimination positive soient utiles pour assurer la présence des femmes, la volonté politique et l'investissement d'un véritable pouvoir dans ces postes déterminent l'influence de ces femmes. Il existe des exemples où les postes de discrimination positive ont été mis en place dans certains syndicats, alors que dans d'autres, ils n'étaient que nominales.

Le système le plus largement utilisé pour garantir la présence des femmes à la direction des syndicats est le poste de représentante des femmes dans les structures à tous les niveaux, un poste pour lequel seules les femmes peuvent être nommées. Il y a généralement des représentantes de la branche jusqu'au niveau de l'Exécutif National, ce qui garantit la présence d'au moins une femme dans chaque structure.

''Au niveau national, nous avons deux créneaux appelés "femmes spéciales" à la conférence des délégués nationaux, afin que les femmes puissent faire entendre leur voix lors des débats nationaux. Lorsque nous avons plus de femmes, elles peuvent expliquer les problèmes et faire du lobbying, de sorte que si cela doit passer par le vote, les hommes nous soutiendront. Même lorsque nous représentons le syndicat au niveau international, nous veillons à la représentation des femmes. Nous avons une coordinatrice pour l'égalité entre les genres qui coordonne tout". (Entretien avec une dirigeante)

Certains syndicats disposent de systèmes plus ambitieux et d'une forte impulsion statutaire et politique en faveur de l'équilibre entre les genres. Le Syndical féminin sénégalaises est l'un des plus dynamiques de cet example, avec un changement de nom du syndicat, qui est passé d'une formulation masculine en français

à une formulation neutre en termes de genre, envoyant un message clair aux membres sur le sérieux de la justice de genre pour le syndicat.

Voici quelques exemples structurels:

- Plusieurs postes réservés aux femmes.
- Deux représentants d'école, un homme et une femme, et l'hypothèse que cela se répercutera naturellement sur les structures de direction.
- Des statuts qui prévoient une parité de 50-50 dans tous les comités à tous les niveaux.
- Si le SG est un homme, son adjoint doit être une femme, et vice versa.
- Un syndicat à prédominance féminine s'efforce d'encourager les hommes à participer, afin de s'assurer qu'ils sont bien représentés.

9.2.2 Les comités de femmes

Les représentantes des femmes peuvent se regrouper au sein de la hiérarchie syndicale dans un système de branches de femmes, de comités de femmes ou de comités de genre. Dans les systèmes qui fonctionnent le mieux, ces comités sont pleinement reconnus par les statuts et sont officiellement chargés de se mettre d'accord sur des recommandations et de les présenter à l'Exécutif National, par l'intermédiaire de la représentante nationale des femmes. Grâce à un espace dédié dans les consultations nationales, les recommandations faites par le comité des femmes sont examinées et peuvent être adoptées ou non au niveau national.

Dans les syndicats qui n'ont pas ce niveau d'engagement, les comités de femmes ne sont pas officiellement reconnus dans les statuts et ne s'intègrent pas aux structures traditionnelles. Dans ce cas, il n'existe aucun moyen de participer officiellement aux décisions du syndicat. Certaines personnes interrogées ont déclaré que les comités de femmes n'existaient que de nom pour se conformer aux exigences de l'IE, mais qu'ils n'étaient ni actifs ni financés pour fonctionner.

Dans de rares cas, et dans le scénario le plus problématique et le moins efficace, les comités de femmes sont considérés par les dirigeants comme une menace directe et sont fortement découragés de fonctionner. Les dirigeants menacés peuvent demander: *"Pourquoi ces femmes prennent-elles des décisions et se font-elles passer pour des dirigeantes, alors que les dirigeants syndicaux sont là?''* (Atelier d'analyse d'équipe). Dans un certain cas, cette situation a été poussée à l'extrême: des dirigeantes influentes d'un comité de femmes, qui avait été écarté par le syndicat-mère, ont formé un syndicat dissident pour les femmes. Cette conséquence malheureuse contribue aux problèmes de prolifération des syndicats et de représentation biaisée qui exclut les hommes.

La CSI confirme que l'intégration des structures féminines dans les processus décisionnels actifs du syndicat dans son ensemble est essentielle pour leur efficacité et leur pérennité. L'une des fonctions essentielles de ces liens est de garantir que tou.te.s les dirigeant.e.s syndicaux.ales, principalement masculins, sont régulièrement exposé.e.s à un débat ciblé sur les questions qui préoccupent les femmes, et aux perspectives des femmes sur toutes les préoccupations syndicales, perspectives qui pourraient être négligées lorsque les femmes sont sous-représentées.

9.2.3 Activités des femmes

Les comités de femmes ont plusieurs rôles. Outre leur fonction principale, qui consiste à réfléchir ensemble et à formuler des recommandations pertinentes sur les priorités du syndicat à l'attention de l'Exécutif national, nombre d'entre eux mettent directement en œuvre des activités de sensibilisation ou de promotion de l'égalité des genres. Parmi les exemples, citons les forums et ateliers réservés aux femmes pour l'autonomisation, la confiance et les compétences vitales; le soutien au mentorat intergénérationnel; les espaces de formation sur le genre pour les hommes et les femmes; et les sessions éducatives pour les hommes et les femmes sur les aspects politiques de genre, conventions ou accords de négociation collective (AC).

9.2.4 Mouvements de femmes en faveur des syndicats et la société

Dans une dimension importante, les comités de femmes contribuent également à l'éducation et à la sensibilisation aux questions de genre en dehors des syndicats, dans les écoles, les administrations et les communautés. Alors que les syndicats sont souvent en concurrence les uns avec les autres pour attirer des membres, et parfois en conflit là où ils se sont historiquement divisés, les comités de femmes ne s'alignent pas nécessairement derrière ces divisions.

Les comités de femmes ont mené des campagnes conjointes avec d'autres syndicats, d'autres secteurs, les médias et la société civile sur les questions de genre. L'une des campagnes actuelles les plus répandues appelle à la ratification nationale et à la domestication de la convention 190 de l'OIT, à la lutte contre les violences basées sur le genre dans la société et à la revendication des droits de toutes les femmes à la sécurité et au recours à la justice.

"Le droit du travail reconnait le harcèlement sexuel comme un délit, mais il ne donne pas plus de détails sur les mesures à prendre en cas de harcèlement sexuel et de violence au travail. La C190 n'a pas encore été ratifiée par le Ghana, bien qu'il y ait eu des formations et des campagnes sur la nécessité de ratifier la convention et de l'intégrer dans les lois nationales." (Discussion en groupe)

"*Nous devrions également être solidaires avec les autres syndicats locaux, les confédérations syndicales régionales et internationales et les partenaires sociaux. Cela nous aidera en cas de crise, car nous aurons des partenaires importants qui nous soutiendront."* (*Discussion de groupe)*

9.3 Les comités de femmes et les mesures de discrimination positive conduisent-ils à la représentativité des femmes ?

9.3.1 La réponse brève: "cela dépend"

Les mesures de discrimination positive font une grande différence lorsque le poste de coordinatrice de l'égalité des genres est inscrit dans les statuts, lorsqu'il existe des systèmes formels garantissant que les points de vue des femmes sont présentés à l'Exécutif national et dans une culture où ces points de vue sont pris au sérieux. Elles peuvent permettre aux femmes de s'assurer que leurs préoccupations sont soigneusement examinées et clairement formulées.

Toutefois, si les structures et les représentantes des femmes ne sont pas formellement reconnues, ou sont même perçues comme une menace, elles risquent d'être ignorées. Tous les syndicats ne sont pas favorables à l'idée de discrimination positive en faveur des femmes, et certains ne l'autorisent qu'à contrecœur, sous la pression de l'IE. Nous avons eu connaissance de situations dans lesquelles des activités réservées aux femmes ou axées sur les femmes ont été refusées par la direction syndicale parce que les

dirigeants masculins insistaient pour être présents à toutes les fonctions et participer à toutes les activités. Sans volonté politique, les représentantes des femmes peuvent être piégées, exclues et découragées jusqu'à ce que le poste devienne essentiellement inactif. Il existe des risques que ces comités soient exclus ou que leur existence entraine la marginalisation des préoccupations des femmes.

Le poste de coordinatrice de l'égalité des genres ne fait pas partie du groupe des décideurs au sommet des organes de décidions, quel que soit leur niveau. Si l'équipe dirigeante d'un comité (par exemple le Secrétaire Exécutif, le Président) effectue la majeure partie du travail et prend les décisions sans la participation de la représentante des femmes, le poste est inutile et très décourageant. De même, les structures des femmes peuvent être ignorées, non financées et marginalisées, et purement utilisées pour la conformité et les apparences. Une action positive efficace nécessite une volonté politique et un soutien statutaire à tous les niveaux.

9.3.2 Budgets alloués aux comités des femmes et activités

Les structures soutenues et institutionnalisées disposant d'un mandat clair se verraient généralement attribuer une part du budget global du syndicat.

"Nous avons consacré 1% de nos finances à la coordinatrice pour l'égalité des genres, pour organiser des activités, mobiliser les femmes et trouver des moyens appropriés pour leur développement au sein du syndicat." (Entretien avec un dirigeant)

Si de nombreux syndicats financent effectivement les activités des femmes, ce n'est pas toujours le cas. Les résultats de notre étude et d'autres recherches similaires menées en Asie-Pacifique ont montré que les comités de femmes ne reçoivent souvent pas de budget, ne peuvent pas mener de campagnes en faveur des droits des femmes, mettre en œuvre des programmes, assurer des formations ou défendre les droits des femmes. L'absence d'allocation budgétaire est souvent la conséquence directe du fait que la structure n'est pas formalisée dans le statut. Bien que même les réunions aient un coût, certains comités de femmes sont déterminés à offrir un espace sûr dans lequel les femmes peuvent se réunir, indépendamment du manque de budget, pour discuter de questions pertinentes et s'encourager mutuellement à s'engager activement dans la direction du syndicat.

"Ce manque de soutien aux activités des femmes crée de la frustration chez celles-ci, ce qui les conduit souvent à abandonner le mouvement ou à rester de simples militantes et à laisser les hommes faire leur chose." (Discussion de groupe)

"Les femmes n'ont pas leur mot à dire dans la détermination des dépenses. Aucun fond n'est alloué aux activités susceptibles d'autonomiser les femmes. Les décisions financières sont prises par les hommes." (Discussion de groupe)

9.3.3 Les postes de discrimination positive et les comités de femmes mènent-ils à des postes élus?

Bref, oui, ils le peuvent et le font souvent, mais pas nécessairement.

Les postes issus de discrimination positive donnent aux femmes les compétences et l'encouragement nécessaires pour faire campagne, concourir et réfléchir à la question de savoir si elles veulent poursuivre une carrière de dirigeante syndicale. Les comités de femmes peuvent être un espace dans lequel les

femmes sont encouragées et soutenues pour se présenter aux élections, tout en les mettant en contact avec celles qui ont progressé dans la direction de leur syndicat. Ils sont un terrain de formation sur les processus et les structures du syndicat, et un espace dans lequel les femmes qui ont l'habitude de se taire ou de se soumettre peuvent apprendre à utiliser leur voix et à se faire confiance. Ces espaces ont été un terrain de formation efficace et sûr à partir duquel certaines femmes se sont effectivement aventurées dans la politique syndicale générale.

Cela dépend, comme toute tentative de remédier au déséquilibre entre les genres, de la sincérité du syndicat principal à accepter la participation des femmes et à lutter contre le sexisme, ainsi qu'à s'attaquer aux obstacles structurels et culturels. Dans de nombreux syndicats, ce n'est pas le cas.

"Il est très difficile pour les femmes d'être prises en considération pour des postes de direction autres que ceux qui sont spécifiquement destinés aux femmes. Il n'y a aucune tentative d'aller au-delà de l'action positive. On attend donc des femmes qu'elles se contentent des postes octroyés par l'action positive." (Discussion de groupe)

9.3.4 Parité et participation dans la pratique

Idéalement, les syndicats parviennent à une représentation égale des femmes dans toutes les délégations, qu'il s'agisse de réunions, de conférences ou de missions aux niveaux national, régional et international. Plusieurs syndicats de notre échantillon disposent de mécanismes et de politiques visant à atteindre la parité dans diverses structures. Cependant, même lorsque les syndicats déclarent avoir des objectifs et des lignes directrices en matière de parité, ils éprouvent des difficultés à persuader suffisamment de femmes d'occuper les postes. Il s'agit de syndicats qui encouragent activement les femmes dirigeantes et sont susceptibles de s'efforcer d'instaurer une culture d'acceptation et de flexibilité. Certains disent ne pas trouver suffisamment de femmes prêtes à assumer ces rôles. D'autres décrivent un manque de confiance et de capacité (qu'il s'agisse de la capacité à assumer les charges de travail supplémentaires ou des compétences réelles, ceci n'est pas clair). Leur expérience suggère qu'il y a du travail à faire pour créer des conditions dans lesquelles les femmes sont plus enthousiastes à l'idée de rejoindre la direction, même dans les cultures syndicales où la parité est encouragée.

9.4 Le genre dans les politiques, les Accords de Conventions Collectives (ACC) et les statuts

9.4.1 Politiques et pratiques de l'IE pour encourager l'égalité

L'IE a exercé une grande influence sur l'adoption de structures pour les femmes dans les syndicats. Les conditions d'adhésion et de soutien de la Fédération Syndicale Mondiale (GUF) comprennent une mesure de discrimination positive pour les représentantes des femmes, la rédaction d'une politique de genre et la création de comités de femmes. Si des conditions claires pour l'adhésion à la GUF ont été utiles pour jeter les bases de structures qui améliorent la représentation des femmes, il existe des espaces dans lesquels la seule conformité conduit à des structures inactives, non soutenues, ignorées et non financées. Cependant, il existe également de nombreux comités de femmes qui sont actifs, reconnus et au moins quelque peu influents. Pratiquement tous les syndicats de l'échantillon ont des représentantes des femmes, et beaucoup ont un comité des femmes sous une forme ou une autre.

L'examen des statuts donne une impression d'engagement en faveur de l'équilibre entre les genres et de la manière dont les politiques ont été ancrées dans les dispositions statutaires. Si l'on considère cet élément

comme indicateur de sincérité, tel qu'indiqué ci-dessous, 12 syndicats sur 17 ont transmis leurs statuts, dont six sont favorable à la transformation des genres, tandis qu'au moins deux ont déclaré être en train de réviser leurs statuts. Sur cette base, nous pouvons affirmer que près de la moitié des syndicats sont pleinement engagés en faveur de l'équité entre les genres.

9.4.2 Analyse des politiques

Au total, 23 politiques de l'IE et de douze de ses affiliés ont été examinées. En utilisant une échelle de transformation de genre, les politiques ont été analysées comme suit:

Indifférent au genre	5	• Un vieux statut, Accord de Convention Collective (ACC), stratégie, règlements, ne mentionnent pas le genre
Sensible aux questions de genre	3	• Deux statuts utilisent ''elle'' / ''il'' pour montrer que les deux peuvent assumer la direction • Un statut reconnait que les femmes et les hommes peuvent être élus à la présidence, mais ne prévoit pas de mesures pour égaliser les chances d'accès.
Intégration du genre	2	• Deux statuts reconnaissent la problématique du genre, mais ne prévoient pas d'actions spécifiques
Transformateur de genre	13	• Cinq statuts syndicaux et un Accord de Convention Collective - Incluent la structure des femmes et la représentation féminine dans la gouvernance - Détaillent sur la manière dont l'Exécutif national inclut spécifiquement les femmes - Appliquent une politique de parité, par exemple secrétaire femme, vice-président homme, etc. - Un ACC comprend des dispositions telles que la garde d'enfants et les droits de maternité sur le lieu de travail pour protéger les droits des femmes. • Sept politiques et stratégies en matière de genre au niveau national, des Fédérations ou au niveau du syndicat - Politiques de genre de l'IE ou des syndicats - Politiques des pays en matière de genre, bien que celles-ci ne mentionnent pas les syndicats - Stratégie de l'IE en matière de genre

Indifférent au genre	Sensible au genre	Intégration du genre	Transformateur de genre
Aucune tentative de résoudre les inégalités entre les genres. Perpétue probablement les inégalités de genre	Reconnaît les différences entre les genres mais ne s'attaque pas aux inégalités entre les genres.	Inclut des déclarations sur le genre dans l'ensemble du programme, mais ne se concentre pas sur les normes de genre ou les pratiques nuisibles.	S'attaque aux causes sous-jacentes des inégalités fondées sur le genre et transforme les normes de genre, les rôles et les relations néfastes.

Un peu plus de la moitié de toutes les politiques reçues sont transformatrices de genre, bien que cela comprenne les politiques de genre spécifiques des pays, de l'IE et d'une organisation syndicale.

Sur un total de onze statuts partagés, cinq sont transformateurs de genre. Les politiques, accords de conventions collectives et statuts les plus forts contiennent des exigences détaillées sur la manière dont l'équilibre entre les genres sera soutenu. Les politiques les plus faibles ont mentionné "il/elle" ou ont donné une vague déclaration d'intention sans actions détaillées.

9.4.3 Politiques nationales et normes mondiales pour la parité et l'égalité des genres

Les politiques nationales et fédérales en matière de genre et les objectifs mondiaux de développement fournissent des repères pour l'équité entre les genres. La constitution nationale du Kenya, par exemple, exige qu'au moins un tiers des postes électifs soient occupés par des femmes dans toute structure sociale pertinente. Les politiques de genre des gouvernements et des organisations internationales du travail, ainsi que les conventions sur la réforme de la politique syndicale, peuvent créer des orientations précieuses. La politique gouvernementale, en particulier, a une grande influence. Grâce au plaidoyer de la société civile, par exemple, le gouvernement nigérian *"a contraint le syndicat à adopter certaines politiques de genre en vue de l'intégration des femmes".*

Utiliser les normes nationales et mondiales: les normes établies par l'IE et d'autres organisations mondiales du travail, ainsi que par les gouvernements nationaux, fixent des objectifs clairs que les syndicats peuvent poursuivre et que les activistes de l'égalité des genres au sein des syndicats peuvent mettre en avant lorsqu'ils demandent des réformes.

9.4.4 Statuts

La réforme statutaire ne garantit pas l'équité entre les genres, mais il s'agit d'une première étape essentielle démontrant la volonté politique et l'attention organisationnelle.

Voici quelques exemples de clauses statutaires utiles provenant de différents syndicats:

- *"Le poste de Secrétaire de Zone doit être occupé par une femme qui sera également responsable des questions de genre. Chaque institution doit élire deux (2) responsables, dont l'un sera le représentant institutionnel au Conseil de Zone et l'autre, le représentant institutionnel adjoint. L'un des deux représentants institutionnels doit être une femme. Dans une situation où il n'y a pas de femme dans le personnel, les deux peuvent être des hommes."*
- *"Le commissaire aux femmes est chargé d'organiser et de coordonner les activités visant à accroître la participation des femmes aux processus décisionnels, de formuler et de mettre en œuvre des programmes d'action pour autonomiser les femmes."*
- *" Le Comité Exécutif National se compose de 10 membres élus par le Congrès national (dont au moins 50 % de femmes) ". Le/la Secrétaire chargé-e des questions de genre sera responsable de la collecte et de la distribution d'informations relatives aux questions de genre; du suivi des questions de harcèlement sexuel et de l'intimidation des femmes au sein du Syndicat et dans le domaine de l'éducation en général; de l'organisation de programmes et d'activités visant à promouvoir la sensibilisation aux questions de genre; de la promotion de la coopération et de la solidarité avec*

d'autres organisations nationales et internationales impliquées dans les questions de genre. Il/elle aura le pouvoir de nommer des membres du syndicat pour le/la soutenir dans ses activités."

Bonnes pratiques en matière de conception de politiques équitables sur le plan du genre: Il est possible que les politiques de genre encouragent et permettent la participation des femmes; que les statuts défendent l'équilibre entre les genres et la rectification dans les systèmes et la réglementation; et que les ANC soient clairement pertinents pour les femmes. Des processus de consultation avec les membres et les dirigeantes sur la manière dont ces politiques pourraient soutenir au mieux la participation, et une réflexion sur la manière dont les politiques syndicales peuvent traiter au mieux les obstacles à la participation des femmes, contribueraient à élaborer des politiques pertinentes qui répondent aux préoccupations réelles des femmes dans chaque syndicat.

9.4.5 Représentation sur le lieu de travail et protection des droits des enseignant.e.s

La plupart des gens adhèrent à un syndicat pour la protection et la représentation sur le lieu de travail. Voici quelques-unes des raisons évoquées par les femmes (*Discussion de groupe)*:

- *"Être protégée en cas d'un mauvais traitement".*
- *"Avoir une personne ou un bureau à qui je peux m'adresser en cas de problème avec l'office des enseignant.e.s, comme une mutation ou un licenciement illégal ou abusif."*
- *"Pour un arbitrage entre les membres du syndicat et la direction sur le lieu de travail."*
- *"Pour être représentée en cas d'injustice, par exemple en cas de mutations et de promotions partiales."*
- *"Pour que le syndicat puisse négocier de meilleures conditions."*
- *"Pour que le syndicat puisse plaider en faveur d'un bon environnement de travail."*
- *"Je voulais un meilleur salaire et une protection contre l'oppression de mon employeur."*
- *"Pour avoir une voix plus forte contre la violation des droits".*

Outre les Accords de Conventions collectives (ACC) formels, la défense des droits auprès de la direction et des employeurs fait partie du travail permanent et au cas par cas des syndicats. Les syndicats sont très appréciés pour leur capacité à intervenir et à soutenir les individus confrontés à des difficultés sur le lieu de travail souvent par le biais d'un.e dirigeant.e syndical.e seul.e qui défend une cause et la transmet au niveau national si nécessaire.

"Une femme syndicaliste travaillait dans une autre ville, loin de sa famille, et a demandé à être mutée. Elle n'a pas obtenu cette mutation pendant quelques années, ce qui a créé des tensions dans son couple. Elle a contacté les cadres nationaux du syndicat qui sont intervenus au niveau national et elle a obtenu son affectation pour rejoindre sa famille. Cela a beaucoup motivé d'autres personnes à être actives dans le syndicat". (*Discussion de groupe)*

"Le syndicat travaille avec les départements d'État responsables de l'éducation pour résoudre les problèmes auxquels sont confrontés leurs membres, y compris les femmes, tels que la sûreté et la sécurité supplémentaires, ou les transferts pour les enseignantes affectées dans des zones éloignées ou dangereuses. En outre, lorsque les enseignantes sont victimes de discrimination, le syndicat intervient pour aider à résoudre les problèmes à l'amiable." (*Discussion de groupe)*

Les questions spécifiques aux femmes les plus souvent mentionnées pour la négociation comprenaient les installations sanitaires, les congés de maternité, les crèches dans les écoles; les dangers et "les logements indécents et le manque d'équipements de base" des affectations dans des régions éloignées, et l'égalité des chances en ce qui concerne la promotion.

"S'il n'y a pas d'eau dans les toilettes, cela affecte plus sévèrement les femmes que les hommes. En tant qu'étudiante ou membre du personnel ayant un bébé, je devrais me précipiter chez moi pour allaiter mon enfant et manquer des cours. Alors comment faire pour que les hommes s'engagent à parler de ces questions qui touchent les femmes ?" (Entretien avec une dirigeante)

"Notre syndicat a pu négocier avec l'employeur et demander que les enseignantes obtiennent des postes administratifs pour lesquels elles sont qualifiées. Les résultats sont très encourageants. Nous avons maintenant beaucoup de femmes comme administratrices dans les écoles primaires et secondaires, ce qui prouve les capacités des enseignantes et encourage nos collègues dans les salles de classe." (Entretien avec un leader)

Les syndicats qui peuvent démontrer leur efficacité sur le lieu de travail sont plus susceptibles d'attirer des membres. Les femmes sont plus susceptibles d'adhérer à un syndicat qui leur apporte clairement des avantages, qui s'intéresse à leurs préoccupations personnelles et professionnelles et qui répond à leurs besoins et priorités spécifiques tout en luttant contre la discrimination dont elles sont victimes.

"La présidente de ma section locale est très respectée par ses collègues parce qu'elle est une dirigeante syndicale. Elle est capable de valoir les questions qui préoccupent les membres et d'influencer la décision sur les questions qui sont soumises à discussion à notre niveau local." (*Discussion de groupe)*

L'inverse a également été signalé, lorsque les syndicats ne répondent pas aux préoccupations spécifiques des femmes, leur pertinence pour les femmes est remise en question:

"Les membres ont le choix d'adhérer ou non à un syndicat et certains ont décidé de ne pas se faire déduire les cotisations, car ils.elles ne voient pas l'intérêt." (Discussion de groupe)

"Les syndicats n'existent plus. Les femmes considèrent les syndicats comme faibles parce qu'elles ne sont pas représentées ni aidées par le syndicat dans leurs différents défis." (Discussion de groupe)

D'autres recherches ont également révélé qu'à l'échelle mondiale, les syndicats n'accordent pas toujours l'attention nécessaire aux besoins spécifiques des femmes, en ne mettant pas suffisamment l'accent sur les problèmes, les préoccupations et les priorités des travailleuses . Si la représentation n'est en phase avec la réalité, les dirigeant.e.s ne peuvent espérer répondre correctement aux besoins des membres: *"Si les dirigeant.e.s ne comprennent pas ce que subissent les membres, comment peuvent-ils.elles être efficaces ? Comment peuvent-ils proposer des solutions qui vont aider la majorité des travailleurs?"*

9.4.6 Participation des femmes à la négociation collective

Veiller à ce que les Accords de Négociations Collectives (ANC) soient pertinents pour les femmes membres. Pour que la représentation des femmes se traduise par de meilleures conditions de travail, les ANC doivent refléter leurs préoccupations spécifiques.

Un indicateur majeur de la sensibilité au genre est de savoir si les revendications, les campagnes et les accords bilatéraux reflètent les problèmes et les besoins spécifiques des femmes, et s'ils ont été formulés par des femmes, pour des femmes. Les revendications sur le lieu de travail sont grandement facilitées par

l'existence d'une législation claire sur le congé de maternité, l'égalité des salaires, les services de soutien aux employés et d'autres conditions élémentaires de travail qui affectent les femmes. La plupart des enseignant.e.s étant employé.e.s par le gouvernement, les ANC peuvent avoir un impact sur un employeur particulier et puissant, et peuvent conduire à des améliorations de la législation nationale pour tous les enseignant.e.s.

Alors que certaines conventions collectives ne tiennent pas compte du genre et ne font pas référence aux préoccupations spécifiques des femmes, voici quelques exemples de clauses de l'accord de négociations collectives au Ghana, datant de 2020 :

- *"Des infrastructures seront prévues pour la garde des enfants n'ayant atteint l'âge de la scolarité, afin de permettre aux femmes, qui ont traditionnellement la charge des enfants, de réaliser pleinement leur potentiel.*
- *Lors de la reprise du travail, une mère allaitante se verra accorder deux (2) heures de pause par jour ouvrable pour allaiter son enfant pendant une période de douze (12) semaines.*
- *Aucune femme salariée ne peut être licenciée pour le seul motif de sa grossesse ou pour quelque motif que ce soit pendant la période du congé de maternité."*

Un groupe de discussion au Kenya a également partagé l'importance de l'actuel ANC ayant prolongé le congé de maternité de 90 jours à 120 jours dans le Code du travail.

Il est impératif que les ANC intègrent les questions relatives aux femmes, mais des exigences sont également nécessaires pour lutter contre la discrimination professionnelle, comme l'égalité des chances de promotion à des postes supérieurs pour les femmes, et la représentation des femmes dans les organes et conseils professionnels. En outre, la dimension de genre s'applique à tous les points de l'agenda des négociations. Les personnes interrogées ont noté, par exemple, que bien que les salaires puissent être égaux pour les hommes et les femmes occupant les mêmes postes, les salaires et les primes dans l'enseignement secondaire sont plus élevés que dans le primaire, où la proportion de femmes est bien plus importante.

La recherche a montré que les femmes ne sont pas systématiquement présentes dans les espaces de négociations collectives et qu'elles n'y participent certainement pas de manière égale, ce qui réduit considérablement l'efficacité des membres féminins dans les syndicats.

"L'absence de négociatrices syndicales lors des négociations sur les conditions de service rend difficile l'articulation des besoins spécifiques des femmes." (Discussion de groupe)

"En tant que coordinatrice du réseau (régional et national) sur le genre, lorsque nous allons négocier collectivement, je devrais voir s'il y a une représentation des femmes, car lorsque nous parlons de quoi que ce soit, les hommes ne comprendront pas ce dont nous avons besoin." (Entretien avec une responsable de réseau)

La présence des femmes et leur participation active et substantielle aux négociations des ANC sont essentielles pour formuler et comprendre des demandes réelles, pertinentes et sensibles, et envisager des solutions bien conçues et bénéfiques. Les femmes doivent être incluses dans les comités et les équipes de préparation et de négociation à tous les niveaux, ce qui constitue le niveau le plus élémentaire de diversité dans la représentation.

9.5 Résoudre les violences basées sur le genre (VBG)

Les VBG ne sont pas un problème de femmes. En effet, il s'agit le plus souvent d'un problème d'hommes. Néanmoins, étant donné qu'elles affectent profondément les femmes, les comités de femmes sont en première ligne pour aborder les questions de VBG et le harcèlement sexuel du personnel et des apprenant.e.s dans le système éducatif. L'IE soutient un programme régional de travail sur ce sujet, et les personnes interrogées ont souligné l'urgence et l'importance de cet effort.

Outre les graves problèmes d'abus sexuels à l'encontre des apprenant.e.s, plusieurs personnes interrogées ont déclaré que la violence sexuelle et sexiste à l'encontre du personnel était très répandue sur leur lieu de travail et en augmentation. Des rapports font état de relations sexuelles pour un emploi, les directeurs d'école étant responsables du recrutement et de la promotion. Des femmes ont démissionné de leur emploi à la suite de harcèlements, sans pouvoir le signaler. Dans certains cas, les auteurs sont transférés dans des régions éloignées où ils peuvent agir avec encore plus d'impunité plutôt que d'être inculpés.

La plupart des syndicats semblent avoir moins de capacité ou d'enthousiasme à affronter les VBG, en partie parce que les auteurs qui sont également membres du syndicat, sont amis avec les dirigeant.e.s et peut-être, sont des personnes influentes dans une organisation dominée par les hommes. Un syndicat a montré l'exemple en s'attaquant directement aux violences sexuelles et sexistes sur les lieux de travail. Il exige un licenciement sans préavis, retire à l'auteur de la violence son statut de membre du syndicat et la protection qui y est associée, puis publie le licenciement et ses motifs.

"Maintenant, nos collègues le savent, et nous avons fait pression sur nos dirigeant.e.s pour qu'ils.elles ne soutiennent aucun membre auteur de VBG, en tant que syndicat. Nous ne soutiendrons aucun membre reconnu coupable. Donc maintenant les enseignant.e.s savent que si vous êtes coupables, le syndicat ne sera pas avec vous." (Entretien avec un dirigeant)

Les personnes interrogées ont souligné le besoin urgent de politiques en matière de VBG et de harcèlement sexuel sur le lieu de travail, qui soient efficaces pour prévenir les abus et appliquées de manière cohérente. La ratification de la Convention 190 par les gouvernements, l'élaboration et l'application de réglementations sur le lieu de travail, ainsi que des processus de dénonciation sûrs, accessibles et efficaces sont nécessaires.

Nous n'avons pas entendu d'accusations liées à la VBG, du sexe contre des faveurs ou de harcèlement sexuel dans le monde syndical. Cependant, le scénario des "factions" de dirigeant.e.s, ainsi que la sexualisation régulière des femmes qui briguent les postes de direction, laisse supposer qu'il existe un risque élevé d'exploitation sexuelle dans les structures et processus syndicaux. Ce risque est mis en exergue par l'IE, pour qui " *l'élimination de toutes les formes de harcèlement sexuel et de violence sexuelle dans les syndicats de l'éducation*" est une préoccupation majeure. L'IE est pleinement consciente que le harcèlement sexuel et la violence sexiste persistent dans tous les types d'organisations, y compris les syndicats. Des dispositions spéciales ont été prises pour signaler les VBG lors du Congrès de l'IE en 2019 à Bangkok, en proposant des orientations sur les politiques et les procédures visant à protéger les membres contre le harcèlement sexuel et la violence sexiste au sein de leurs organisations, et en soulignant l'importance de la mise en œuvre de politiques préventives et correctives.

Soyez en état d'alerte maximum pour les VBG internes: Il est essentiel de détecter avec précaution tout abus de pouvoir lorsque les femmes commencent à accéder aux postes de responsabilité en plus grand nombre.

10 Facteurs et obstacles INDIVIDUELS

Le récit ci-dessus ne dépeint pas un parcours accessible pour les femmes occupant des postes de direction syndicale. Nous avons souligné la stigmatisation et la résistance sociales et familiales auxquelles les femmes sont confrontées, le sexisme de la culture syndicale et l'incohérence des structures qui permettent la participation des femmes. Nous avons également appris que des femmes déterminées et persévérantes surmontent ces difficultés, et qu'il est possible d'accéder au leadership. Comme dans toute situation où une minorité exceptionnelle surmonte des difficultés, ces témoignages sont inspirants, mais ne minimisent pas le déséquilibre en matière d'accès. Ces histoires illustrent à quel point les femmes doivent être exceptionnelles pour pouvoir accéder à un univers qui est accueillant et favorable pour les hommes. La décision finale revient à chaque femme qui choisit de relever le défi, avec toutes ses inégalités, et de tracer des chemins qui créent progressivement des conditions plus équitables pour les femmes à l'avenir.

À bien des égards, les femmes et les hommes partagent les mêmes ambitions, les mêmes craintes, les mêmes motivations et les mêmes aspirations. Nombre de ces observations peuvent s'appliquer aussi bien aux hommes qu'aux femmes. Bien que cette recherche se penche sur les expériences des femmes, les hommes aussi sont susceptibles d'avoir des craintes liées à la satisfaction des attentes sociales dans un système patriarcal, à la dévalorisation par rapport à leurs positions et à leurs rôles supposés dans la société, et à la pression des modèles masculins. Ces craintes pourraient expliquer le comportement des hommes dans des contextes sexistes et dominés par les hommes, et les aider à trouver un moyen de résoudre leurs incertitudes.

10.1 Les motivations des dirigeantes syndicales

Malgré les difficultés, de nombreuses femmes ont passé leur vie à travailler et à déployer des efforts considérables pour devenir des dirigeantes efficaces, influentes et respectées au sein des organisations syndicales.

10.1.1 Les syndicats en tant que groupe de soutien

Les femmes ont adhéré à des syndicats pour diverses raisons. L'une d'entre elles est le désir de disposer d'un réseau socio-professionnel de collègues enseignantes qui comprennent leurs problèmes en tant que femmes dans la profession et dans la société.

"Beaucoup de femmes adhèrent à un syndicat parce qu'elles sont vulnérables et qu'elles ont besoin d'être dans un cadre où elles se sentent en sécurité." (Discussion de groupe)

Un réseau apporte un réel soutien sur le plan social et psychologique. La nécessité d'entretenir des relations entre pairs sont satisfaits, les préoccupations sont partagées et la solidarité (ou au moins la sympathie) est assurée. La valeur que les femmes accordent aux rapports et aux échangent peut se traduire par la création d'une véritable force syndicale, d'un intérêt et but collectif, et le sentiment de valorisation de leur travail. De cette base de confiance et de communication découlent les avantages plus directs et tangibles d'une meilleure capacité de négociation sur le lieu de travail.

"Nous discutons ensemble de nos problèmes sur le lieu de travail dans la salle du personnel et si nous ne trouvons pas de solution, nous envoyons notre représentante pour soumettre le problème à une instance supérieure." (*Discussion de groupe)*

"Nous pouvons nous soutenir les unes les autres, en cas de problème." (Discussion en groupe)

"Nous voulons un soutien moral et un cercle d'amies. Étant donné que de nombreuses femmes sont victimes de harcèlement sur leur lieu de travail, je voulais être dans un cadre où je serais protégée." (Discussion de groupe)

10.1.2 Syndicalisme et promotion des droits des enseignant-e-s

Les femmes deviennent actives dans les syndicats, puis dans la direction syndicale, parce qu'elles souscrivent aux objectifs de leurs syndicats visant à améliorer la sécurité et la qualité de l'emploi pour tou.te.s les enseignant-e-s. La plupart des femmes dirigeantes avec lesquelles nous nous sommes entretenus ont choisi d'être actives au sein de leur syndicat pour contribuer à la réussite de leurs membres, souvent des enseignantes. Elles sont là parce qu'elles veulent rendre service et essayer d'améliorer les conditions sur leur lieu de travail.

"J'ai adhéré au syndicat pour pouvoir rejoindre la structure de direction au niveau de la branche et défendre les droits des autres femmes, qui, selon moi, n'étaient pas représentées de manière adéquate. Il y avait une pression de la part des enseignantes, car elles avaient besoin de quelqu'un pour les représenter." (*Discussion de groupe)*

10.1.3 Ambition et objectifs personnels

Les personnes interrogées ont mentionné les avantages de la fonction de dirigeant syndical en termes d'éducation, d'expérience et de possibilités de développement personnel. En outre, elles ont mentionné le désir et le défi de la compétition et de la victoire comme étant motivants. Les femmes sont motivées par la reconnaissance de leurs réalisations. La politique syndicale est conçue pour être à la fois compétitive et coopérative. Il y a des femmes qui veulent jouer le jeu, et qui sont prêtes à le faire aux mêmes conditions des hommes.

10.2 Refus - réticence personnelle des femmes à prendre la direction d'un syndicat

Les récits ci-dessus partagent de nombreuses raisons valables pour lesquelles les femmes hésitent à accéder à la direction d'un syndicat. Le fait qu'une si faible proportion de femmes occupe des postes de direction à quelque niveau que ce soit est dû en partie aux obstacles, et en partie au fait que les femmes ne choisissent pas d'entrer dans le milieu syndical. Même lorsque la parité fait partie de la politique d'un syndicat, il est rarement possible de trouver suffisamment de femmes pour occuper ces postes. Les raisons individuelles de la réticence des femmes et du fait qu'elles ne donnent pas la priorité à l'engagement et à l'activité syndicale sont profondément liées aux attentes sociales et à la culture syndicale.

Ces observations soulignent la nécessité d'aider les femmes à surmonter les croyances qui les limitent, ce qui constitue l'axe stratégique de la formation au leadership des femmes ou de l'apprentissage par l'expérience.

10.2.1 Internaliser le patriarcat

Le manque de confiance en soi des femmes est enseigné et accepté dès le plus jeune âge. Leur place dans la société est fortement socialisée dès l'enfance, renforçant les attentes de la société qui veut qu'elles soient obéissantes et soumises.

"Les stéréotypes socioculturels et la préparation psychologique dès le plus jeune âge font que la femme est soumise d'abord au père, puis au frère et ensuite au mari et à la belle-famille, en se mettant à leur service." (*Discussion de groupe)*

Ces préjugés acquis s'ancrent dans la personnalité des hommes et des femmes, et la plupart des femmes acceptent le rôle social qui leur est assigné. En accord avec nos répondant.e.s, d'autres recherches ont constaté que *"contrairement aux dirigeants masculins, qui ne doutent généralement pas de leur "droit naturel" au pouvoir, les femmes sont souvent ambivalentes au départ, se demandant si elles ont ce qu'il faut pour diriger des organisations"*. Ce doute, cette remise en question et cette réflexion sont des qualités de leadership précieuses en soi.

Il faut beaucoup de courage pour surmonter cette socialisation dans le développement de leurs objectifs de vie, de leurs choix et de leurs comportements.

"*Les femmes ont peu confiance en elles-mêmes. Elles se considèrent comme des citoyennes de seconde classe".* (*Discussion de groupe)*

"Les femmes se sous-estiment. Certaines femmes pensent que les hommes sont plus intelligents que les femmes." (*Discussion de groupe).*

10.2.2 La peur de l'humiliation

Une personne interrogée a expliqué que le travail sur l'égalité des genres dans son syndicat a été mené, mais qu'il n'a "jamais été efficace car la plupart du temps, les femmes se dérobent". Nous avons décrit plus haut comment les femmes qui se lancent dans les élections syndicales sont sujettes à des attaques sexistes et sexuelles directes de la part de leurs concurrents, des dirigeants masculins et même d'autres femmes. La stigmatisation peut s'étendre à leurs enfants et à leur famille, et les femmes sont confrontées à la possibilité réelle de la douleur et de la honte du divorce. Les hommes, en revanche, ne sont pas insultés et humiliés pour s'être lancés dans la politique syndicale, et ne risquent pas le divorce en raison de leurs choix.

Les femmes craignent d'être prises pour cibles et d'être humiliées. Elles craignent le jugement des autres, les conséquences sociales et conjugales, l'accusation d'infidélité, d'être taxées de féministes, non africaines ou agressives, et d'enfreindre aux prescriptions culturelles et religieuses qui exigent leur soumission.

"Elles seront traitées de tous les noms. Toutes sortes d'histoires vont surgir, même celles que vous ne connaissez pas vous-même. À la fin de la journée, les gens se disent qu'il vaut mieux que je protège ma famille, que je protège m, que je vive en paix." (Entretien avec une dirigeante)

10.2.3 Priorités professionnelles

Compte tenu des exigences du travail non rémunéré qui pèsent sur leur temps, les femmes font des choix judicieux quant aux priorités à accorder à leur emploi et à leur vie. Donner la priorité au travail syndical sur le travail professionnel dans le temps disponible dépend de la compensation des avantages pour leur parcours professionnel par rapport aux avantages du syndicalisme. Cela est particulièrement visible chez les éducateur.trice.s de l'enseignement supérieur, où les femmes et les hommes se demandent s'ils.elles doivent investir de l'énergie dans le progrès professionnel, la recherche, la gestion, le professorat ou la promotion dans un système qui offre de nombreuses possibilités de carrière, plutôt que de consacrer leur

temps à la direction du syndicat. Ils.elles peuvent être membres d'un syndicat, mais peu enclin à être les dirigeant.e.s lorsque leur objectif est de progresser et d'être reconnu.e.s au niveau académiques.

10.2.4 Priorités familiales

Alors que les enfants peuvent être considérés comme faisant partie du "fardeau" d'une femme, il existe également de nombreuses femmes et familles qui choisissent de donner la priorité de temps au rôle actif de femme en tant que parent, estimant que les avantages pour leurs enfants l'emportent sur leurs autres rôles sociaux. Elles sont susceptibles d'adhérer plus activement aux syndicats une fois que leurs enfants n'ont plus besoin de leur temps et de leur attention.

"Les femmes font le choix de ne pas participer aux activités syndicales pour être de meilleures mères. Étant donné que la plupart d'entre nous sont des mères et des enseignantes, nous ne voulons jamais que nos enfants soient des voyous comme certains enfants à l'école qui ne sont pas bien encadrés. La question de l'absentéisme parental est une préoccupation majeure et de nombreuses femmes ne veulent pas être trop éloignées de leurs enfants." (*Discussion de groupe)*

10.2.5 Priorités financières

Les campagnes électorales des syndicats sont extrêmement coûteuses. Le coût total des déplacements, de l'hébergement et de la communication, surtout au niveau national, est bien au-delà des moyens de nombreuses enseignantes. Les implications financières d'un engagement dans la politique syndicale ont également été soulevées par d'autres recherches dans la région comme une considération majeure et dissuasive pour les femmes.

Sans une recherche plus détaillée, il est difficile de dire si les syndicalistes hommes et femmes disposent de moyens financiers à investir dans des campagnes de leadership alors que la promotion favorise les hommes, les personnes interrogées ont déclaré que de nombreux dirigeants syndicaux n'occupent pas de postes plus élevés au niveau de la profession. Malgré des salaires similaires, les enseignantes semblent avoir moins de revenus disponibles à investir dans leurs campagnes pour les élections au poste de direction syndicale. Les hommes semblent être plus susceptibles que les femmes de trouver des soutiens financiers pour leurs campagnes. Ils ont également tendance à avoir plus d'autonomie en matière de décisions financières, alors que les salaires des femmes peuvent être affectés en premier lieu au budget du ménage. Les personnes interrogées ont également déclaré que, bien que les hommes soient considérés par la société comme les principaux soutiens de famille, les femmes qui travaillent ont tendance à assumer la responsabilité financière de la plupart des dépenses du ménage. Il s'agit des coûts qui peuvent être relativement invisibles pour les hommes, tels que les frais de scolarité, l'habillement, la nourriture, les soins de santé et les services publics.

Il est donc possible que les femmes n'accordent pas la priorité aux dépenses liées aux campagnes électorales dans leur budget, qu'elles n'aient pas l'autonomie financière nécessaire pour le faire, même si elles gagnent de l'argent, et qu'elles aient moins de chances de bénéficier d'un soutien financier pour mener des campagnes hors de leur région, dont le coût est prohibitif.

L'HISTOIRE D'UNE FEMME LEADER : La passion est la clé

En tant que femme au sein du Comité Exécutif National, je dois être dans la capitale toute la semaine pour remplir mes fonctions. Le week-end, si j'ai le temps, je me rends dans ma famille. C'est un gros sacrifice. Cela n'a pas été facile. J'ai été élue pour la première fois alors que j'avais à peine 30 ans, et j'avais de jeunes enfants. Même vos beaux-parents, votre famille, trouveraient

que ce n'est pas la bonne chose à faire. Vous êtes encore très jeune, vous avez besoin de la famille, mais vous devez concilier votre travail, l'enseignement, la famille et les activités syndicales.

Mais lorsque vous effectuez bien votre travail, les membres que vous servez prennent confiance en vous. Et pendant ces moments difficiles, ils deviennent un système de soutien. Ils vous encouragent. J'ai toujours fait campagne contre les hommes, et j'ai toujours gagné. Les membres ont confiance en moi. Ils croient en mes qualités de leader. Ils croient aux services qui leur sont offerts. Ils ne me considèrent donc pas comme une femme - ils me considèrent maintenant comme une fonctionnaire qui possède les qualités de leader qu'ils souhaitent. Bien qu'une fois, j'ai brigué le siège de président de section, et certains m'ont dit : "Vous êtes un bon syndicaliste. Nous aimons ce que vous faites. Mais à ce stade, nous ne sommes pas prêts pour une femme présidente." Ils me l'ont dit en face.

C'est une question de mentalité individuelle. Ce n'est pas une question d'âge. Je me suis lancée dans les activités syndicales alors que j'étais encore une très jeune mère, mais la famille n'était pas un obstacle au travail que je faisais, car lorsqu'une personne est passionnée, elle peut surmonter ces obstacles. Il s'agit d'équilibrer les responsabilités.

La plupart des femmes qui ont été élues dans les branches ont commencé comme moi et ont gravi les échelons. Lorsqu'elles occupent des postes à responsabilité, elles peuvent avoir entre 40 et 50 ans, mais elles ne se sont pas lancées quand elles étaient âgées. Elles ont commencé quand elles étaient encore très jeunes. Une enseignante peut avoir quitté l'université et être employée à 25 ans. Nous avons donc des leaders à partir de 28 ans, tous âges confondus.

La passion est très très importante. Vous pouvez être jeune ou vieux, mais si vous n'êtes pas passionné par la direction du syndicat, vous ne pouvez pas vous y retrouver.

10.3 Stratégies, qualités et compétences des femmes dans les parcours de leadership

Les femmes dirigeantes ont partagé des stratégies individuelles sur les qualités qu'elles ont cultivées, et leurs stratégies pour faire face aux nombreuses tensions auxquelles certaines d'entre elles ont été confrontées, et aux obstacles qu'elles ont dû surmonter.

Il y a également eu des exemples de femmes dirigeantes qui se sont trouvées naturellement attirées par le leadership, dont le parcours n'a pas été une lutte acharnée, et qui ont bénéficié du soutien de leur famille et de leurs collègues dès le début. Les femmes ont partagé toute une gamme d'expériences. Certaines ont connu un parcours relativement sans heurts. D’autres ont été soutenues et ont eu de la chance. Les récits des femmes qui ont accédé à la direction, dont certains sont présentés dans les encadrés ci-dessus, mettent en lumière certaines des stratégies que les dirigeantes (et les dirigeants) peuvent trouver utiles pour atteindre leurs objectifs d’accéder à la fonction de dirigeant syndical.

10.3.1 Qualités de leadership

Les travailleurs veulent être bien représentés et soutenus. Ils veulent que leurs droits soient promus et leurs besoins soient satisfaits de manière claire, honnête et ferme. Une personne qui fait cela, que ce soit pour un individu concernant une question personnelle ou pour tout un secteur national, fournit ce que les membres du syndicat veulent.

"Les enseignant-e-s font normalement confiance à une personne qui a été impliquée dans la défense de notre cause, qui s'exprime avec audace et courage et qui les représente de manière appropriée chaque fois qu'ils ont besoin d'être représenté.e.s. Quelqu'un.e qui n'est pas influencé.e par l'employeur, ou par le gouvernement." (Entretien avec un leader)

10.3.2 Avoir une carapace dure

Les injures, les insultes et les brimades sont des tactiques de compétition. Une femme doit être extrêmement résistante, car les personnes interrogées s'accordent à dire que les attaques sexistes et à connotations sexuelles à l'encontre des candidates sont probables. Aussi difficiles et blessantes soient-elles, pour survivre, les femmes doivent apprendre à les considérer comme non personnelles, et à ne pas les prendre au sérieux.

"À l'école, je crie toujours et j'appelle les membres à une réunion dès qu'il y a un sujet de discussion. Ils me traitent de 'militante' mais je suis prête à être appelée ainsi pour qu'ils puissent apprendre ce que fait le syndicat." (*Discussion de groupe)*

10.3.3 Être digne

Si les arguments sexistes peuvent vaincre les femmes, ils sont aussi l'occasion pour elles d'être perçues comme hautement posées, compétentes et à même de faire évoluer la profession et la vie des enseignant.e.s. Les femmes ont déclaré qu'elles étaient capables de rivaliser avec les hommes qui s'appuient sur les insultes et la rhétorique, en démontrant leur valeur, par un bilan de services efficaces et de suivi des besoins de leurs membres. Les femmes ont tendance à être particulièrement attentives à la communauté, aux relations et au service. Les femmes dirigeantes gagnent leur soutien et leur loyauté en démontrant qu'elles peuvent promouvoir les préoccupations de leurs membres, qu'elles sont très attentives aux besoins réels des membres, et qu'elles sont accessibles et disponibles. Une femme qui a fait ce qu'elle a promis peut gagner des voix, même contre un homme charismatique, énergique ou convaincant, en étant plus diligente, réactive et active dans la lutte pour les droits humains et syndicaux.

Il a été observé que les femmes doivent travailler beaucoup plus dur que les hommes pour gagner la crédibilité, et leur travail acharné donne des résultats. La confiance qu'elles gagnent est durable, leurs relations et leurs réseaux d'influence se construisent, et elles bénéficient finalement de l'effort supplémentaire qui leur est nécessaire pour réussir.

Bien que les stéréotypes soient traités avec prudence, il a été constaté que le niveau de travail non rémunéré géré par les femmes se traduit par une grande capacité à jongler avec différentes tâches, une bonne planification et une bonne gestion du temps, compétences qui sont essentielles pour réussir à s'organiser dans des organisations importantes et complexes.

Le risque existe que les dirigeants masculins et les partisans des femmes dans les instances dirigeantes étendent cette perception à des stéréotypes qui sont à la fois exigeants à l'égard des performances superlatives des femmes, mais aussi probablement pas toujours vrais.

"Une fois que les femmes se sont vu confier des postes de responsabilité, elles s'affirment pleinement, elles sont productives, parce qu'elles ont fait le premier pas, de lui d'avoir confiance en elles-mêmes, malgré le fait qu'elles apparaissent comme les outsiders lors des élections. Les défis qu'elles doivent relever, les hommes ne les ont pas. Une fois élues, elles prouvent qu'elles sont tout aussi bonnes dirigeantes. Une femme qui a été élue ne laisse jamais tomber ses électeur.trice.s. Ce qu'il y a de bien avec les femmes, c'est qu'elles savent faire plusieurs choses à la fois, elles peuvent s'occuper de plusieurs activités en même temps, et malgré tout, elles peuvent toutes réussir". (Entretien avec un dirigent)

10.3.4 Implication, engagement, réactivité et serviabilité

Les dirigeantes ont échangé sur l'importance d'être passionnément engagé dans le travail. Elles ont décrit le nécessité d'être disponibles pour prodiguer des conseils à tout moment, de retourner les appels téléphoniques, d'écouter les personnes dans le besoin et de répondre par des conseils ou une aide pratique, ou de faire un suivi lorsqu'une situation les dépasse et de s'assurer qu'elle est résolue. Elles ont décrit avoir rempli leur rôle de représentantes des enseignant.e.s, quel que soit le niveau auquel elles sont affectées, avec une conscience absolue. Perçu comme un lien et un soutien, ce style de militantisme est à la fois bien accepté par les femmes, et constitue une éthique efficace et diligente pour tout dirigeant syndical, qu'il soit homme ou femme.

"Je suis intervenue pour résoudre un problème en tant que dirigeante locale, après quoi, presque tout le monde m'a encouragée à me présenter à un poste de direction. C'est ainsi que je me suis retrouvée à la direction maintenant." (*Discussion de groupe)*

10.3.5 Être visible - Se faire des partisan.e.s

Pour mener une campagne syndicale, il faut être visible. Les femmes ont expliqué que leur service et leur travail pour les membres sont visibles, et que leur réputation de plus en plus grande en matière de service les aide considérablement dans les processus électoraux. De nombreuses femmes ont dit avoir été invitées et encouragées à participer à des élections de leadership, en raison de leur réputation de rendre efficacement service. Beaucoup ont déclaré qu'elles étaient déjà connues pour leur travail avant les élections, et que c'est leur travail et leur visibilité qui ont conduit à leur victoire.

10.3.6 Équilibrer les rôles - les femmes sont des gestionnaires

Que cela soit juste ou non, la réalité pour les femmes occupant des postes de direction et qui assument des rôles professionnels en Afrique est qu'on attend d'elles qu'elles concilient plusieurs rôles. Cela implique en partie une gestion stratégique de leur vie et de leurs priorités, ainsi qu'une résistance aux demandes déraisonnables ou inutiles dans l'un ou l'autre de leurs rôles multiples, y compris celles que leur imposent les syndicats.

"Les femmes engagées peuvent trouver le bon équilibre en termes d'activités". (*Discussion avec un groupe cible)*

10.3.7 Obtenir le soutien familial

Les femmes sont beaucoup moins susceptibles que les hommes de prendre des décisions de vie sans consulter leur famille. Les personnes interrogées ont conseillé aux femmes de recourir à la communication, à la persuasion et à la négociation à la maison, en gagnant idéalement la confiance, le soutien et les encouragements de leur conjoint et de leur famille. Cela n'est pas toujours possible et les répondant.e.s, tout comme la documentation à l'appui, soulignent le risque et la fréquence des divorces chez les dirigeantes syndicales et politiques en raison de leur activisme.

Une recherche nigériane a également révélé que le soutien indéfectible du mari, sa coopération et son implication dans le leadership de la femme ont une grande influence sur sa réussite.

10.3.8 Promouvoir les droits de tou.te.s les enseignant.e.s

Les femmes dirigeantes sont d'avis que leur rôle en tant que responsables est de servir le syndicat dans son ensemble, et non de se focaliser uniquement sur les femmes ou sur les questions qui les concernent. Alors que les représentantes des femmes ont pour rôle de se focaliser sur les femmes, celles qui occupent des postes électifs ordinaires travaillent pour le bien-être de tou.te.s les enseignant.e.s, qu'ils soient hommes ou femmes. Elles veillent à ce que les préoccupations spécifiques des femmes soient prises en compte et qu'elles fassent l'objet d'une attention particulière, et à ce qu'une perspective de genre soit appliquée à tous les domaines de l'organisation et du militantisme, afin de trouver de meilleures solutions pour tous et toutes. Qu'il s'agisse de contribuer à des résolutions, de soulever des préoccupations sur le lieu de travail, d'aider des enseignants dans le besoin ou de diriger des structures syndicales locales ou nationales, les femmes et les hommes servent d'abord les enseignant.e.s, et le genre ensuite.

"En tant que responsable nationale, je n'ai pas fait de discrimination entre les hommes et les femmes. J'avais le soutien des hommes. Les personnes qui m'ont nommée étaient des hommes, et il y avait plus d'hommes que de femmes dans les comités. Lorsque les femmes disaient "Non, tu ne peux pas le faire", les hommes disaient "Tu peux le faire et nous sommes prêts à te soutenir". Si je m'étais fiée à mon statut de femme, en pensant que j'allais laisser les hommes derrière moi et m'occuper des femmes, j'aurais tout perdu. J'avais aussi le temps d'écouter les hommes lorsqu'ils avaient des problèmes conjugaux. Il m'est arrivé de parler avec leurs épouses. Lorsque vous êtes une femme et que vous vous ouvrez aux hommes, ils sont capables de vous soutenir, et lorsque vous pouvez également que vous êtes capable de gérer tous les problèmes, ils vous soutiennent et s'assurent que vous réussissez."

L'HISTOIRE D'UNE FEMME LEADER : Rassembler les femmes

Je n'ai jamais eu de difficultés avec mon activité syndicale. Je pense qu'avec une gestion claire des tâches, nous ne devrions avoir aucun problème. Si nous voulons que les femmes avancent, c'est à nous, les femmes, de nous organiser pour cela. Pour moi, la gestion de la vie en tant que responsable syndicale est une question de planification, d'organisation et de bonne gestion du temps. J'ai réussi à surmonter les difficultés, à parler avec mon mari, à apprendre aux enfants à être responsables, bien que l'aspect le plus difficile ait été de gérer le syndicat en tant que parent.

S'il existe une pression sociale de la part de certaines personnes, j'ai reçu beaucoup de soutien de la part de ma famille, mais c'est généralement le regard extérieur, profane, qui pose un problème.

Le syndicat m'a beaucoup aidée. J'ai suivi des formations sur les politiques et sur le leadership, et j'en ai beaucoup profité.

J'ai découvert le leadership par hasard. Ce n'était pas quelque chose auquel j'avais beaucoup réfléchi, notamment parce que le syndicalisme est considéré comme l'apanage de certaines femmes, pas de toutes. Si vous êtes perçu comme quelqu'un de très bruyant, qui se bat pour les droits des gens, vous êtes toujours considéré comme un dissident.

Les règles de parité m'ont aidée dans mon ascension, même si plus tard j'ai dû compléter avec des hommes pour obtenir un poste élu. J'avais été dans le leadership étudiant au collège, et il n'y avait pas de compétition avec d'autres femmes à ce moment-là. Je me suis retrouvée dans une réunion dominée par des hommes, et ils m'ont dit : "Puisque vous êtes la seule femme ici, pourquoi ne pas vous mettre en avant ?". Pendant quatre ans, j'ai été la seule femme de ce comité de branche. Chaque fois que nous avions voyagé, j'ai voyagé toujours seule. En tant que femme mariée, il était hors de question que je compromette mon propre statut social.

En voyageant, je découvrais que d'autres branches avaient des femmes et nous commencions à parler. À mon retour, j'ai commencé à partager mes expériences et à faire venir des femmes de mon département pour les sensibiliser au syndicalisme et j'ai créé un caucus. Nous avons commencé à voir davantage de femmes accéder à la direction. J'ai rallié d'autres femmes pour qu'elles viennent elles aussi briguer des postes. La concurrence était très vive. Et ce qui nous a aidés, c'est le fait que nous avions déjà un caucus des femmes. Nous avions l'engagement des femmes à nous soutenir. Tous les votes des femmes étaient déjà les nôtres.

Lorsque les femmes sont devenues plus fortes, les hommes sont devenus antagonistes. Nous avons surmonté cela, et récemment, ce qui m'a aidé à suivre un parcours de leadership, c'est l'encouragement d'un ami et collègue homme. Ensemble, nous avons

élaboré des stratégies et des plans d'action pour le syndicat. En tant qu'équipe, nous avons amélioré l'image des femmes dans notre syndicat et accru leur présence, par le biais de la formation et de l'éducation.

11 Opportunités - Que peuvent faire les syndicats pour promouvoir le leadership féminin ?

Les syndicats doivent changer - tant en termes de culture que de structures et de systèmes. Le changement doit se faire à la fois du sommet vers la base et la base vers le sommet. Le changement est rarement rapide dans les syndicats. Il implique de gérer des structures démocratiques importantes et complexes, dans lesquelles évoluent de fortes personnalités et des acteurs aux intérêts personnels bien trempés. Le changement est cependant inévitable et nécessaire pour que les syndicats soient pertinents et représentatifs - et il appartient aux femmes et aux hommes influent.e.s à tous les niveaux, des fédérations mondiales aux sections scolaires, d'orienter le changement dans la direction la plus utile.

11.1 Réforme structurelle et application

Les syndicats les plus engagés dans la réalisation de l'équité ont une forte volonté politique et sont ouverts à la discussion sur les multiples façons d'accroître la participation des femmes. Chacun des multiples obstacles, qu'ils soient personnels ou structurels, peut devenir l'occasion de changements plus ou moins importants.

1.

2.

3.

Les sept stratégies suivantes sont suggérées pour mieux permettre aux femmes de s'impliquer dans les syndicats, et sont bien en harmonie avec les résultats de cette étude :

1. S'attaquer aux véritables priorités des femmes,
2. Créer et soutenir des programmes de mentorat officiels,
3. Offrir aux femmes la possibilité d'élaborer des stratégies ensemble,
4. Placer les femmes à des postes de direction,
5. Souligner l'importance de la contribution des femmes,
6. Proposer des options flexibles pour leur implication, et
7. Fournir une formation sur la mobilisation des femmes.

11.1.1 Commencer par le plus simple - les obstacles pratiques à la participation

La suppression des obstacles structurels élémentaires liés à la logistique et aux dispositions pratiques est l'étape la facile à mettre en œuvre, bien que seuls quelques syndicats de cette étude aient été disposés à envisager une adaptation aux exigences des femmes. L'attitude de la plupart des dirigeants masculins et féminins, à quelques exceptions notables près, est que les femmes pourraient et devraient prouver qu'elles sont capables de fonctionner sous haute pression et avec détermination à la hauteur de l'exigence du système. Un changement culturel est nécessaire pour remettre en question cette hypothèse selon laquelle les femmes s'adaptent à un monde d'hommes, plutôt que d'adapter les systèmes pour mieux convenir à tous les dirigeants, qu'ils soient hommes ou femmes.

Les recommandations de Institut for Women's Policy Research (Institut de Recherche sur la Politique de la Femme) sont les suivantes *: "Vous devez rencontrer les gens là où ils vivent. Vous ne pouvez pas attendre d'eux qu'ils laissent tomber leur vie et fassent ce qui convient au syndicat. C'est le syndicat qui doit aller à la rencontre des gens. Écoutez ce dont les travailleurs et travailleuses disent avoir besoin. Prévoir les rencontres*

à des horaires et lieux flexibles. Accueillez les enfants et offrez-leur des services de garde. Fournissez de la nourriture, en particulier pour les réunions à l'heure des repas."

La CSI met également l'accent sur l'importance du soutien pratique, y compris la garde des enfants ou le partage des responsabilités familiales, en tant que facteur important et réalisable de la participation des femmes. Pour y parvenir, les femmes doivent prendre l'initiative des dispositions pratiques et de la logistique. Les heures, lieux et approches des réunions peuvent faire l'objet de consultations. Certains syndicats veillent à ce qu'un espace et une personne chargée de la garde des enfants soient disponibles, afin que les femmes qui doivent amener leurs enfants aux réunions puissent y participer tranquillement. Il est possible de mettre un terme à la pratique consistant à convoquer les réunions tard le soir ou à la dernière minute.

D'autres chercheurs ont constaté que les syndicats, loin de considérer les besoins des femmes comme une banalité, se donnent un rôle vital et une responsabilité fondamentale pour aider les femmes à alléger leur charge de soins et de travail non rémunéré. Une personne interrogée dans le cadre d'une recherche aux États-Unis a déclaré *: "Ma fille n'a connu que des syndicats : "Ma fille ne connaît que des réunions syndicales depuis qu'elle a trois mois, et elle a maintenant 13 ans. Si je peux aller à une réunion syndicale et savoir qu'elle est là avec ses ami.e.s et qu'on s'occupe d'eux.elles dans un espace qui a été créé pour eux.elles, cela me facilite la tâche. Mais il faut reconnaître que les femmes ont besoin de pouvoir se concentrer".* Cette expérience donne une image intéressante du mode de fonctionnement d'un syndicalisme enseignant africain en plein essor.

La volonté de changer les habitudes syndicales traditionnelles et banales pour promouvoir la participation des femmes permet non seulement leur implication, mais envoie également un message clair que le syndicat s'engage à les faire participer, et qu'il considère leur implication comme nécessaire et importante. Les syndicats qui reflètent les valeurs des femmes, ainsi que leurs préoccupations, et qui sont attentifs à leurs besoins, sont plus attrayants pour les femmes.

11.1.2 Intégrer la réforme dans les structures, l'action positive et les règlements statutaires

Les obstacles et les catalyseurs structurels sont la pierre angulaire de la réforme du genre. La discussion ci-dessus présente les idées des personnes interrogées sur la manière dont les politiques et les structures pourraient être plus favorables aux femmes, et n'est pas répétée ici. La volonté politique qui sous-tend les réformes, et la participation des femmes à la formulation des nouveaux systèmes, sont essentielles pour que les politiques soient plus que de vagues intentions ou une conformité passive aux principes de l'IE.

La recherche sur les syndicats de la région a également encouragé la " réorganisation structurelle " pour remédier au déséquilibre entre les genres dans la direction des syndicats, afin de mieux répondre aux besoins sexospécifiques de leurs membres, y compris les structures statutaires féminines, et la politique administrative soutenant la sensibilité au genre peut être un élément important d'une stratégie sensible au genre. Les recherches menées au Nigeria confirment que les stratégies internes viables pour soutenir les progrès des femmes dans le mouvement syndical comprennent: les commissions des femmes, les politiques de genre et l'action positive. L'action positive, ou quotas, est également considérée comme une stratégie clé. S'il est vrai que les politiques apparaissent nécessaires, il est autant plus vrai qu'elles ne sont pas nécessairement mises en œuvre.

11.2 Transformer la culture syndicale

La culture n'est pas statique, et les hommes et les femmes qui ont pu être imprégnés du patriarcat sont capables de se reconstruire et de reconstruire leur société avec le temps, la croissance personnelle et les apports positifs. La citation ci-dessous donne un aperçu de la compétitivité et du sentiment de pouvoir cachés, même chez les hommes qui soutiennent l'égalité des genres, ainsi que de la prise de conscience et de la volonté d'évoluer.

"Dans la culture africaine, nous pensons que les femmes doivent être inférieures aux hommes en termes de responsabilité, que les hommes sont les chefs de famille et que les femmes doivent être en deuxième position. Ainsi, lorsqu'une femme s'élève pour occuper des postes de direction, nous, les hommes, ne sommes pas très à l'aise. Et c'est pourquoi nous voudrions dire qu'elles devraient rester là où elles sont. Mais avec le temps, on se rend compte que nous partageons la même profession, que nous gagnons le même salaire, que nous avons les mêmes défis - ce qui nous rapproche est bien plus important que ce qui nous éloigne. Alors nous apprécions simplement et nous disons, si vous ne pouvez pas les battre, laissez-les se joindre à vous". (Entretien avec un dirigeant)

Les interventions, qu'il s'agisse de formation ou de développement organisationnel, doivent s'engager à plusieurs niveaux pour faire évoluer le système dans son ensemble, et constituent des opportunités stratégiques pour affronter à la fois les obstacles structurels et réformer la culture interne.

11.2.1 Formation syndicale

Les syndicaux en général bénéficient d'une organisation qui aide les membres à saisir l'importance de l'adhésion syndicale et du militantisme, et à comprendre les systèmes et structures syndicaux. Les dirigeants masculins et féminins nouvellement élus bénéficient d'une compréhension claire des rôles, des compétences et des styles de leadership. Les femmes peuvent être sous-représentées dans les pratiques courantes de la formation et des programmes syndicaux. La formation générale, la participation syndicale, les espaces de négociation ou les possibilités d'avancement devraient tous viser activement la parité et, en fin de compte, la proportionnalité.

"Nous avons eu une orientation spéciale pour les femmes dirigeantes il y a environ quatre ans et elle a été très utile. Nous devrions l'organiser à nouveau pour aiguiser les compétences des femmes dirigeantes." (Discussion de groupe)

11.2.2 Éducation à la sensibilisation au genre

Les recherches menées dans la région confirment nos conclusions selon lesquelles, en plus de se concentrer sur l'amélioration de l'accès et de la participation des femmes, les syndicats ont la responsabilité d'éduquer les hommes. Les mesures qui ciblent les femmes sont nécessaires et importantes pour remédier à la discrimination existante, mais elles doivent s'accompagner d'un changement d'attitude et de culture dans l'ensemble du syndicat.

L'égalité entre les hommes et les femmes n'est pas une "préoccupation féminine", mais elle est fondamentale pour les objectifs de tou.te.s les syndicalistes."

L'IE et les réseaux régionaux de femmes ont proposé des formations sur le genre à la fois pour les groupes de femmes uniquement, et la sensibilisation pour les hommes et les femmes. Les résultats de l'évaluation externe 2018 du RAFED indiquent que le Réseau a eu un impact positif sur les syndicats, contribuant à renforcer la volonté politique des dirigeants de tous les syndicats, en particulier au niveau national, ainsi

qu'à faire évoluer les attitudes et les perceptions des membres masculins des syndicats sur les capacités de leadership des femmes .

Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont également fait état des résultats positifs de l'apprentissage commun du genre par les hommes et les femmes, de la confrontation aux stéréotypes sociaux et aux pratiques culturelles négatives, et du partage de leurs points de vue et expériences dans des sociétés patriarcales et des syndicats dominés par les hommes. Ils ont expliqué que les syndicats sont plus concernés et plus conscients de l'égalité des genres après ces expériences, et que la formation devrait aller au-delà des individus pour inclure les structures de gouvernance.
"Les dirigeants syndicaux ont été formés de sorte qu'ils comprennent la nécessité de l'équilibre entre les genres. De nombreuses stratégies ont été mises en place, si bien que nous pouvons maintenant parler des femmes dans le syndicalisme. Bien qu'elles ne soient pas encore à leur apogée, je crois qu'elles sont en train d'arriver. Lors des conférences et des réunions, les dirigeants syndicaux peuvent apprendre de leurs collègues qui font ce qu'il faut." (Entretien avec le réseau)

La culture syndicale devrait évoluer dans l'esprit et le cœur des hommes et des femmes. Des changements seraient nécessaires dans les comportements habituels, souvent subconscients, auxquels participent les hommes et les femmes. Les attaques sexistes lors des élections deviendraient inacceptables si les influenceurs et les dirigeants masculins les affrontaient. Ces changements sont profonds et dépendent de nouveaux récits sociaux et de l'évolution des croyances personnelles et des préjugés bien enracinés.

Des espaces de réflexion sûrs, des changements de paradigme et une compréhension accrue des expériences des femmes et des hommes constituent un point de départ important.

11.3 Faciliter le parcours des femmes - s'attaquer aux désavantages

Le terme "capacité" comporte des connotations complexes. Parfois, il fait simplement référence aux compétences techniques et aux connaissances syndicales dont les hommes et les femmes ont besoin pour être des dirigeant.e.s efficaces. Parfois, il implique qu'une personne, un groupe ou une organisation est intrinsèquement inadéquat à une tâche et doit être "amélioré". Un thème, principalement parmi les répondant.e.s du "Nord", affirme que les femmes sont déjà influentes et compétentes, et que si les hommes et les syndicats changent, les femmes seront renforcées. Il est suggéré qu'investir dans les connaissances, les croyances et la confiance des femmes implique qu'elles sont inférieures.

Alors que des changements dans les syndicats et l'attitude des hommes permettraient sans aucun doute aux femmes d'avoir un accès beaucoup plus large, les femmes de cette étude ont également déclaré clairement que la socialisation, les attentes et les exigences excessives de leur travail non rémunéré ont effectivement un impact sur leur confiance. Elles réfléchissent à la manière dont leur immersion dans une culture patriarcale n'a pas seulement eu un impact externe, mais affecte également leurs croyances sur elles-mêmes, les hommes, les femmes et la société.

11.3.1 Renforcer la confiance

Il faut beaucoup de confiance pour diriger, surtout dans un espace dominé par les hommes, où les qualités nécessaires pour diriger sont activement découragées par la société. Les femmes ont besoin d'opportunités pour confronter leur propre socialisation comme étant inférieure ou soumise, pour croire en leurs propres capacités, et pour clarifier ce qu'elles veulent de leur vie et de leur travail pour elles-mêmes et pour leurs communautés professionnelles, au-delà de leurs familles et de leurs rôles d'épouses et de mères.

"Le manque de confiance des femmes fait qu'il leur est difficile de faire des interventions en public." (Discussion de groupe)

La confiance et la clarté sont nécessaires pour qu'une femme puisse expliquer ses objectifs, bien négocier avec sa famille et obtenir le soutien de son entourage.

"Il y a une légère amélioration dans la culture, mais les femmes devraient devenir plus sûres d'elles-mêmes, afin d'avoir une masse critique de femmes capables de se promouvoir, en se battant avec acharnement pour gagner certains postes." (Entretien avec un leader)

La confiance en soi, ainsi que les compétences techniques liées à la prise de parole en public, au leadership, à l'écoute et à la négociation sur le lieu de travail, peuvent être développées dans le cadre d'ateliers et de parcours de leadership bien conçus, de conversations qui suscitent la réflexion, sous la tutelle d'un mentor féminin fort et/ou dans l'espace relativement sûr d'une branche féminine.

11.3.2 Des femmes motivantes

Comme le souligne notre série de récits, il existe des dirigeantes influentes à l'avant-garde des syndicats. Compte tenu des conditions difficiles pour la plupart d'entre elles, on peut supposer que si 6 % des dirigeant.e.s sont des femmes, ils.elles sont constitué.es de ces personnages exceptionnels. Alors que le mouvement des femmes à la tête des syndicats prend de l'ampleur, chaque dirigeante passionnée contribue à encourager les femmes à adhérer et à être actives dans les syndicats, et à aspirer à la fonction de dirigeante.

Plus les femmes se montrent mutuellement que leur leadership est pertinent, influent et efficace, plus il est probable que d'autres relèveront le défi. Les femmes sont de plus en plus présentes dans les instances dirigeantes et, pour beaucoup, c'est un mentor ou un modèle qui les a inspirées à devenir des membres actives et engagées du syndicat.

Les mentors, généralement un.e dirigeant.e. ayant pour assistante plus jeune sont en mesure de guider les débutantes dans les opérations pratiques de la fonction et de la politique syndicales, leur donnant un en leur présentant un modèle de réussite et d'influence, tout en démontrant qu'elles servent les droits de leurs collègues enseignant.e.s. D'autres recherches confirment que les programmes de mentorat formels et intentionnels pour la participation des femmes aident à développer les compétences et à fournir une expérience pour le leadership.

L'évolution naturelle des relations de mentorat est l'un des facteurs clés qui encouragent les femmes à occuper des postes de direction, et nombre des femmes dirigeantes qui réussissent aujourd'hui apprécient le conseils du mentorat qu'elles ont reçus dans leur vie.

"Je pense que les femmes devraient se porter volontaires pour assumer des responsabilités qui peuvent les préparer à devenir de futures dirigeantes syndicales." (Discussion de groupe)

"Il faut des programmes de mentorat, pour identifier et capaciter les jeunes dirigeantes potentielles, et apprendre aux nouvelles dirigeantes à s'affirmer, en leur dotant des compétences en matière de lobbying et de prise de parole en public, et en les rendant plus visibles." (Discussion de groupe)

L'HISTOIRE D'UNE FEMME LEADER : Le pouvoir du mentor

Peu après ma sortie de l'université, la coordinatrice régionale pour l'égalité des genres est venue dans mon école, s'est présentée et a parlé du syndicat et de ce qu'il fait pour les enseignant.e.s. J'ai donc rempli le formulaire et suis devenue membre.

Après environ un an, elle m'a dit : "Tu es très active. Je veux te former. Auras-tu le temps de le faire ?"

J'ai répondu : "Pourquoi pas ? Je sors de l'école, je suis très jeune, je n'ai pas beaucoup de responsabilités. Donc quel que soit le rôle que tu me confies, je suis prête à t'épauler... ".

Ce n'était pas formalisé. Elle a fait de moi sa secrétaire. Pendant les vacances, elle pouvait m'appeler pour que je vienne, en disant "Nous allons faire un programme" - c'était à l'époque où le syndicat voulait rejoindre l'IE. Le syndicat voulait des femmes dynamiques qui apporteraient des idées.

Ensuite, elle a dit qu'elle allait se présenter à une élection. J'ai pu faire pression sur certaines femmes pour qu'elles la soutiennent et elle a été élue au poste de représente nationale des femmes, et j'ai occupé son poste de coordinatrice régionale pour l'égalité des genres.

Nous faisions le travail, mais ce n'était pas formalisé dans les statuts de syndicat. J'essayais simplement d'aider les membres. Nous n'étions pas reconnues. Il n'y avait pas de règle spécifique pour le poste de coordinatrice de genre dans les textes de l'organisation. Nous étions convoquées à des réunions au fur et à mesure que l'on avait besoin de nos services, mais ensuite, certain.e.s disaient: "Elle ne fait pas partie de nous, elle n'est pas élue. Pourquoi est-elle là maintenant ?" Eh bien, à cela, je répondais: "Je suis votre sœur, laissez-moi m'asseoir dehors, si vous avez besoin de quelque chose, vous pouvez m'appeler, je viendrai vous soutenir." Quoi qu'ils fassent, cela ne me découragera pas.

Ensuite, les textes ont été modifiés et le poste de coordinatrice régionale pour l'égalité des genres a été institué, poste pour lequel je me suis présentée aux élections. J'ai remporté les élections, parce que je me rendais régulièrement au bureau. Beaucoup de gens ont appris à me connaître et ont réalisé que je travaillais dur.

Lors de l'élection suivante, j'ai regardé les hommes avec lesquels je travaillais, et il m'a semblé qu'ils n'étaient pas prêts à écouter les autres responsables, afin que nous travaillions en équipe. Une seule personne ne peut pas diriger toute la région. Vous devez vous ouvrir aux autres pour qu'ils vous soutiennent, afin que vous puissiez atteindre vos objectifs et aller de l'avant. J'ai donc décidé de changer ma position et de me présenter contre eux. Même si je ne gagne pas, j'aurai marqué les esprits. Cela encouragera et motivera d'autres femmes à essayer d'obtenir un tel poste à l'avenir. Les gens pensaient que je plaisantais, mais j'étais très sérieuse. Il faut faire du lobbying. J'ai exposé mes idées, mes intentions, ce que j'ai fait et ce que je voulais faire pour la région.

Ce n'était pas facile, l'intimidation. Ils racontaient toutes sortes de mensonges, et je ne faisais aucun commentaire. Le jour de l'élection, mon adversaire a dit : "Comment pouvons-nous permettre à une femme de gouverner ? Comment pouvons-nous faire ça ?" Mais parce que j'allais au bureau, et si quelqu'un venait avec son problème, je prenais son numéro, j'appelais le bureau national, et je trouvais ce que nous pouvions faire. J'examinais la question et je m'occupais de la personne. La plupart des gens étaient donc satisfaits de ce que je faisais. Ils m'ont dit : "Le bon travail que vous faites et la façon dont vous servez nos membres, nous vous soutenons". A l'issue de la campagne, j'ai remporté les élections avec beaucoup de voix d'avance.

La plupart d'entre nous sommes des femmes mariées qui ont une famille. Si vous voulez qu'une femme vienne à une réunion, vous ne devriez pas la programmer après 14 heures, heure à laquelle elle se prépare à rentrer chez elle, à s'occuper des enfants, à les ramener de l'école, à faire la cuisine. Ce n'est pas tout le monde qui peut quitter sa famille pour assister à une réunion syndicale. Personne ne viendra. Nous essayons donc d'éduquer notre président de zone, pour qu'il tienne compte de l'horaire des réunions.

En outre, certains hommes pensent que si vous vous engagez dans le syndicalisme, vous trompez votre conjoint. Ils ne se sentent donc pas à l'aise lorsque les femmes voyagent. Vous devez voyager pendant plusieurs jours pour assister à des ateliers. Vous dormirez dans des hôtels avec vos collègues. Vous avez besoin d'un mari qui vous comprenne, qui sache ce que vous faites et qui vous apporte son soutien. Je n'ai pas de problèmes avec ma famille.

Les femmes se sentent intimidées par les hommes. Elles peuvent se dire : "Et si j'y vais et que je perds ? Si vous perdez, qu'y a-t-il de mal à cela ? Vous avez ouvert une porte pour qu'une autre femme sache qu'elle peut aussi y aller et essayer. Certains membres pensent qu'une femme ne devrait pas les diriger. Mais je pense que si une femme dit qu'elle va faire quelque chose, elle le fera, et elle le fera mieux. Elle le fera à la perfection.

11.3.3 Réseaux de femmes et espaces réservés aux femmes

Utilisés à bon escient, les espaces réservés aux femmes offrent un contexte où les femmes peuvent explorer et développer leur propre sens du pouvoir en toute sécurité. Plusieurs dirigeantes ont décrit les réseaux et les espaces réservés aux femmes comme ayant une valeur matérielle pour les syndicats, à moins qu'ils ne soient marginalisés ou ignorés, mais aussi une valeur réelle et instantanée pour les femmes qui y participent. Certaines de ces femmes peuvent rester dans les espaces féminins, bénéficiant d'une plus grande estime de soi et d'un sentiment d'appartenance qui améliorent la façon dont elles s'engagent dans leur vie quotidienne et leurs relations. D'autres peuvent aller de l'avant et devenir des dirigeantes syndicales dans le courant dominant, et revenir pour inspirer d'autres femmes par leur exemple. Dans tous les cas, cet espace est précieux pour les femmes, le syndicat et la société en général.

11.3.4 Formation: Accompagnement à travers des programmes stratégiques de haute qualité

La CSI reconnaît l'importance des " programmes de formation intensive " comme moyen de préparer les femmes à occuper des postes de direction. Il a été constaté que la formation aide les femmes à développer leurs compétences et la confiance en elles-mêmes. S'il est clair que les femmes ont des capacités, leur motivation et leurs aptitudes personnelles à surmonter les nombreux obstacles auxquels elles sont confrontées peuvent être améliorés des processus d'apprentissage de leadership bien conçus et mis en œuvre. Néanmoins, nous hésitons à qualifier de "formation" les processus graduels de développement de soi, un mot qui implique le transfert d'informations par un formateur "expert". Ce style de formation traditionnel passerait probablement à côté de l'objectif de l'autoréalisation guidée.

"Il devrait y avoir plus d'ateliers. Pour moi, la force est née dans un atelier. Nous devrions organiser des ateliers pour ces femmes, afin qu'elles sachent qu'elles ne sont pas des êtres *humains inférieurs, puis leur tenir la main pendant qu'elles parcourent le chemin." (Entretien avec une dirigeante)*

Certains syndicats, tous les réseaux de femmes et l'IE ont organisé plusieurs ateliers pour les femmes. Celles-ci ont apprécié le travail de réflexion autour du renforcement de l'estime de soi et de la remise en question des hypothèses sexistes et du patriarcat, ainsi que la démarche très pratique sur la manière de concilier leur triple charge.

Des espaces sûrs peuvent permettre aux femmes de formuler leurs propres objectifs, stratégies et priorités dans la vie, d'améliorer leur confiance en elles, leur capacité à s'exprimer et à formuler des idées, ou de partager des idées sur la manière de gérer des négociations familiales délicates. Dans certains syndicats, les femmes ont opté pour des formations et des ateliers axés sur des questions telles qu'un revenu complémentaire alternatif, l'éducation à la santé ou des sujets qui leur donnent du pouvoir, mais qui sont tangentiels à la participation et à la gestion syndicales.

Les processus de leadership et de développement personnel exigent un style et des compétences particulières de facilitation. Ces processus sont très différents des approches de la formation conventionnelle, fondées sur l'information et le transfert de connaissances, utilisées dans les salles de réunion. La formation et l'autonomisation des femmes peuvent bénéficier des idées de femmes du monde entier, mais les processus profonds de réflexion et d'auto-analyse doivent être conçus et dirigés par des femmes africaines influentes.

Les initiatives de l'IE sont encouragées par ces femmes, même si une réflexion et une évaluation plus poussées permettraient de déterminer si le style, la conception et le contenu sont également les mieux adaptés au contexte. Cela dépassait le cadre de la présente étude. Bien que les répondant.es syndicaux.ales s'accordent à dire que la formation a été utile, une exploration et une évaluation plus poussées de l'approche actuelle de la formation au leadership permettraient de déterminer si la conception, le style et le contenu de ces processus sont idéalement adaptés au contexte. Il est possible de s'appuyer sur des compétences extérieures à la formation conventionnelle, comme les programmes sur le genre et le leadership qui pourraient proposer des approches de croissance personnelle dans le cadre d'un parcours de développement du leadership.

12. Conclusions

12.1 Le féminisme africain

Le mot "féminisme" peut être interprété de nombreuses façons différentes, et une analyse documentaire sur le féminisme africain serait fascinante. Bien que les expériences des femmes dans le monde puissent être similaires, les réponses féministes peuvent différer. Les versions du féminisme qui émergent de l'intérieur des sociétés sont susceptibles d'être plus légitimes et plus efficaces pour permettre la réalisation de soi.
Bien que cette question dépasse le cadre de la présente étude, il est intéressant d'observer que les personnes interrogées ne s'engagent pas dans la politique syndicale pour affronter le patriarcat, faire campagne principalement pour les droits des femmes ou éduquer la société sur l'égalité entre les hommes et les femmes. Elles sont d'abord et avant tout des syndicalistes. Elles cherchent à se faire entendre à égalité avec les hommes, principalement pour faire avancer les droits et les besoins de leurs collègues enseignants hommes et femmes. Elles estiment que leur leadership est digne, que les femmes sont sous-représentées dans le principal organe du syndicat, et qu'elles ont un rôle à jouer et un service à offrir. Elles acceptent l'idée qu'elles sont aussi pleinement responsables de l'éducation des enfants et de la gestion du ménage, et ne pensent pas que leur mari doive partager ce rôle de manière substantielle.

Le féminisme africain, qui s'est développé dans le cadre de conversations entre syndicalistes africain.e.s, a guidé l'évolution des idéaux et des approches des femmes sur le continent, sans s'appuyer excessivement sur les idées occidentales en matière d'émancipation, d'assujettissement ou de patriarcat.

12.2 Le leadership des femmes dans les syndicats de l'éducation en Afrique

Au cours des dernières décennies, les femmes en Afrique ont acquis une influence, une émancipation et une autorité plus grandes que jamais. Ce phénomène s'est infiltré dans les processus et la culture des syndicats, et s’est renforcé grâce au soutien de l'IE. Les syndicats sont plus nombreux à appliquer consciencieusement la discrimination positive de différentes manières. Progressivement, davantage de femmes entrent dans l'espace de compétions libres des dirigeants syndicaux.
Bien que les progrès soient rassurants, on n'a pas encore atteint le point où suffisamment de femmes occupent des postes d'influence pour que leur présence soit normalisée, et pour qu'elles puissent influencer de manière constante le fonctionnement des syndicats. Cette recherche a fait part de nombreuses raisons sociales valables pour cela, tout en évitant de détourner l'attention de l'objectif important qui consiste à identifier et à prendre des mesures, pour garantir la participation des femmes. La société fournit la toile de fond permettant aux syndicats de travailler sur leurs propres normes culturelles

internes et leur sensibilité aux questions de genre, ainsi que sur les structures qui tentent d'égaliser les chances, afin que les femmes soient motivées et que le leadership soit accessible.

12.3 Synthèse des opportunités

Cette étude a mis en lumière les possibilités d'améliorer l'accessibilité des femmes aux postes de prise de décisions au niveau des syndicats :

- Les structures féminines doivent être financées, capacitées et encouragées à mettre en œuvre des programmes visant à lutter contre les préjugés sexistes, tant au sein du syndicat que dans la société en général.
- Les politiques, les réformes statutaires et les stratégies sont indispensables comme fondements. Les politiques et les réformes structurelles doivent être largement inspirées et orientées par les femmes, avec la pleine approbation et le soutien actif de tous les dirigeants, hommes et femmes.
- La réforme doit s'accompagner de processus de sensibilisation et de réflexion sur le genre au sein des structures de gouvernance.
- Les programmes réservés aux femmes peuvent être très bénéfiques, car ils offrent un espace de réflexion, d'éducation, de renforcement de la confiance, de croissance personnelle et de la détermination d'objectifs. Ils constituent également un espace où des relations mentor-mentoré peuvent se nouer, et où des femmes influentes et passionnées peuvent partager leurs expériences.
- Les programmes sur le genre destinés aux hommes et aux femmes sont essentiels, car ils offrent un espace serein et rassurant pour acquérir des connaissances et une conscience très personnelle sur le genre, ainsi que sur l'impact de la socialisation des personnes sur leurs conceptions et leurs préjugés.
- Toute formation ou renforcement des capacités doit être stratégique et faire l'objet d'une évaluation du processus et des résultats. Une étude des approches de formation et de leurs avantages, par rapport à des exemples mondiaux de renforcement des capacités en matière de genre et de leadership, peut aider à garantir que la facilitation et la conception s'inspirent des bonnes pratiques.
- Investir suffisamment, avec un soutien politique au plus haut niveau, pour que les campagnes contre la violence basée sur le genre (VBG), et pour les droits des femmes sur le lieu de travail, soient bien comprises et soutenues par les hommes et les femmes. Effectuez des recherches approfondies et élaborez ou adaptez des politiques et des processus de dénonciation sûrs du harcèlement sexuel et de la VBG au sein des syndicats.
- Suivi - Les syndicats disposent d'un minimum de données objectives ou facilement accessibles. Les données démographiques par rapport à un petit ensemble de variables réalisables devraient être collectées à différents niveaux, des membres aux dirigeants, de l'efficacité et de l'intégration des structures féminines et des résultats des interventions en matière d'égalité des genres.

Si les données sont utiles, les chiffres seuls ne reflètent pas nécessairement la situation. Le suivi comprend également le retour d'information qualitatif sur les objectifs, les politiques et les mesures en matière de genre. Les données chiffrées et la répartition qualitative de la représentation hommes-femmes doivent être portées à la connaissance du Congrès, afin que les structures à différents niveaux soient tenues responsables de la mise en œuvre des politiques.

Annexe 1 : Questions tirées des termes de référence

Les termes de référence définissent l'éventail de questions suivantes, axées sur les obstacles auxquels se heurtent les femmes pour accéder à des postes de responsabilité et d'influence, qui feront l'objet de recherches dans cinq pays des quatre sous-régions.

I. Comment les syndicats cherchent-ils à représenter les intérêts des femmes membres et à inclure les femmes dans la prise de décision?

II. Quels sont les principaux obstacles à la participation et au leadership des femmes dans les syndicats sélectionnés ? Qu'a fait le syndicat pour surmonter ces obstacles?

III. Les obstacles liés à la participation des femmes sont-ils différents de ceux liés au leadership des femmes dans les syndicats?

IV. Existe-t-il différents obstacles (au sein et en dehors des syndicats) liées à l'âge, à la géographie, au statut socio-économique, à la culture, à la situation familiale, etc. parmi les membres féminins ? Qu'a fait le syndicat pour surmonter ces obstacles?

V. Existe-t-il différents obstacles à divers niveaux des syndicats (local, régional et national) ? Comment peuvent-ils être surmontés ?

VI. Les syndicats disposent-ils de politiques et/ou ont-ils pris des mesures pour réduire les déséquilibres entre les genres en matière de participation aux activités et aux décisions syndicales? Comment ces politiques/mesures ont-elles été efficaces?

VII. Les syndicats ont-ils pris en compte le "triple rôle" (travail professionnel, responsabilités familiales/domestiques non rémunérées, participation syndicale) qui pèse sur les femmes? Si oui, comment ? Si non, pourquoi pas ? Comment pourraient-ils le faire à l'avenir?

VIII. Dans quelle proportion les mesures visant à accroître la représentation et la participation des femmes dans les syndicats ont-elles été efficaces?

Ces questions permettent d'approfondir certaines réflexions relatives aux obstacles probables à la participation et au leadership des femmes, notamment l'intersectionnalité entre les différents types de discriminations.

Annexe 2. Outil pour les entretiens / discussion de groupe

<u>Introduction (Utilisez vos propres mots. Ne lisez pas comme un scénario)</u>

Bonjour, je m'appelle _____ . Merci de prendre le temps de participer à ce groupe de discussion.

Objectif : Ce groupe de discussion fait partie d'un projet de recherche pour l'IERAF et le RAFED.

Nous souhaitons en savoir plus sur l'expérience des femmes dans votre syndicat, en particulier sur les femmes qui occupent des postes de direction, sur les défis et les opportunités que rencontrent les femmes qui souhaitent travailler en tant que dirigeantes au sein du syndicat; sur ce que les femmes pensent de leur rôle de dirigeantes; et sur les moyens par lesquels les syndicats peuvent devenir plus égalitaires pour les hommes et les femmes.

Veuillez noter qu'il ne s'agit pas d'une réunion syndicale normale sur les conditions des femmes sur le lieu de travail. Nous apprécions votre travail pour les droits dans le secteur. Cette session porte sur la façon dont les femmes vivent l'adhésion et la fonction de dirigeante syndicale.

Ethique

Cette recherche est indépendante. Rien de ce que vous direz n'affectera votre position dans le syndicat ou auprès de l'IERAF. N'hésitez pas à vous exprimer ouvertement. Vous n'en tirez pas non plus de bénéfice direct. Vous nous aidez à apprendre comment soutenir au mieux les femmes dans les syndicats.

Cette réunion est confidentielle. Il est clair qu'en tant que groupe, vous vous entendez les unes les autres, mais votre nom ne sera pas cité, votre nom ne sera pas mentionné dans les rapports et ce que vous dites ne sera pas associé à vous.

Ce groupe de discussion est volontaire. Nous vous remercions de votre présence, mais vous n'avez pas à vous sentir obligé de répondre à une question si vous vous sentez mal à l'aise, même si nous espérons que vous participerez pleinement.

N'oubliez pas qu'il n'y a pas de "bonnes" ou de "mauvaises" réponses. Ce qui nous intéresse, ce sont vos expériences et vos convictions. J'espère que vous vous sentirez à l'aise pour parler sincèrement et partager vos idées avec nous, y compris vos défis personnels, ainsi que vos réalisations. Certaines de vos expériences ou de vos sentiments peuvent être éprouvants. Vous avez peut-être été confrontée à des défis. Convenons qu'il s'agit d'un espace sûr pour raconter vos récits. Vous n'êtes peut-être pas la seule personne confrontée à des difficultés, et nous pouvons tous apprendre les unes des autres. Pouvons-nous accepter d'être ouvertes les unes aux autres et de ne pas nous juger les unes les autres au cours de cette réunion ?

Avez-vous des questions avant que nous ne commencions?

Consentement éclairé: Avons-nous votre consentement pour participer?

Processus d'interview / discussion de groupe semi-structuré

Faisons un tour rapide de table pour nous présenter. Chacune d'entre vous peut- elle dire au groupe son nom, son lieu de travail, les postes de direction qu'elle occupe, la formation qu'elle a reçue du RAFED/ de l'IERAF/ du réseau régional de femmes sur le genre?

Questions

1) Dans quelle mesure pensez-vous que votre syndicat travaille bien pour les femmes? (Si des données sont fournies -d'après vos données, nous apprenons qu'environ x% des membres du syndicat sont des femmes)

a. De quelle manière votre syndicat soutient-il les femmes, leurs besoins et leurs intérêts sur le lieu de travail - veuillez donner des exemples (par exemple, égalité de rémunération pour les femmes, allocations familiales, etc.)

b. De quelle manière votre syndicat ne soutient-il pas les femmes et leurs besoins et intérêts sur le lieu de travail - veuillez donner des exemples (par exemple, s'implique-t-il dans des situations de harcèlement sexuel, de sexe pour un emploi, d'abus - C190)?

2) Les femmes en tant que membres du syndicat

a. Toutes les femmes de votre lieu de travail sont-elles membres du syndicat ? Pourquoi une femme pourrait-elle adhérer ou ne pas adhérer au syndicat? (Questions liées au cadre de transformation de l'égalité des genres)

b. Les membres sont-ils.elles actif.ve.s dans leur syndicat - pourquoi ou pourquoi pas?

3) Les femmes à la tête du syndicat

a. Veuillez également nous dire si les femmes membres peuvent influencer les décisions du syndicat au même titre que les hommes.

b. Est-il facile pour les femmes de devenir représentantes syndicales dans une école ou un district ? Quels sont les éléments qui rendent la tâche facile ou difficile pour les femmes (d'après vos données, nous apprenons qu'environ x% des représentantes scolaires sont des femmes).

c. Est-il facile pour les femmes de devenir senior ou présidente? (D'après vos données, environ x % des dirigeantes sont des femmes).

4) Toutes les femmes ont-elles un accès égal aux syndicats en tant que membres? Et en tant que dirigeantes ? Qu'en est-il des jeunes femmes ou des femmes handicapées, des femmes plus pauvres, des femmes ayant moins d'éducation formelle, de différentes religions, etc.

5) POUR RÉSUMER - Quelles sont les raisons de l'activité des personnes dans le syndicat? (Résumez ce que les gens ont dit - et demandez-en plus)

a. Structurel dans le syndicat = Politiques, systèmes, règles internes, soutien pratique aux membres, temps et attentes. (C'est la bonne réponse, autre chose)

- Deux idées sur la manière dont le syndicat peut améliorer ces aspects.

b. Social / relationnel dans le syndicat = Acceptation des femmes en tant que dirigeantes, voix et influence des femmes, concurrence.

- Deux idées sur la manière dont le syndicat peut améliorer ce point.

c. Raisons sociales dans la société = Famille, culture, normes de la société - encouragent-elles / découragent-elles?

- Deux idées sur la manière dont les femmes peuvent être soutenues par le syndicat.

d. Raisons individuelles = Les femmes veulent / ne veulent pas faire partie d'un syndicat et/ou y jouer un rôle de premier plan ? Quels sont les avantages pour elles? Et quels sont les coûts ou les sacrifices qu'elles consentent?

- Deux idées sur la façon dont les femmes peuvent être encouragées à participer.

- Matériel - pensez-vous que cela soit mieux sur des papiers (comment?) ... ou seulement oralement?

Annexe 3 : Formulaire de données statistiques

Cher affilié de l'IERAF

Nous souhaiterions vous demander des informations, si vous en disposez, sur le nombre de femmes et d'hommes élus occupant des postes de direction dans votre syndicat. Cette demande s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche de l'IERAF et du RAFED sur la représentation des genres dans tous nos syndicats et sur les femmes occupant des postes décisionnels. Grâce à ces données, il sera possible de suivre l'évolution dans le temps du nombre de femmes dans les principales structures des syndicats.

Nous sommes conscients que vous avez de multiples sous-comités, comités ad hoc et niveaux de gestion et de structures élues. Veuillez essayer de sélectionner les trois principales structures pour la gouvernance nationale, la gestion nationale et le district/la branche ou le niveau inférieur suivant.

RAPPORT DE RECHERCHE

N'oubliez pas qu'il ne s'agit pas d'un jugement, mais simplement d'informations pour le suivi du genre. Si vous ne disposez pas de données sur le genre, cela est également compris, et il est également utile de le savoir.

Nom du syndicat	
Nom/s de la ou des personnes/ayant rempli ces informations	
Date/s de remplissage	

1	Nombre de personnes dans votre structure de gouvernance / exécutif – nom de la structure:							
	Hommes		Femmes		Poste le plus élevé H/F		Nbre de postes affirmatifs pour les femmes	
2	Nombre de personnes dans votre bureau/ comité exécutif national / structure de gouvernance ; Nom de cette structure:							
	Homme		Femme		Poste le plus élevé H/F		Nbre de Femmes aux postes affirmatifs	
3	Nom de votre structure au niveau décentralisé – ex. régions/ provinces/ départements:							
4	Combien de régions/provinces/départements y-t-il ? (1 niveau au-dessous du niveau national)							
5	Veuillez indiquer le nombre d'hommes et de femmes pour chaque région si possible, et préciser si le poste le plus élevé (par exemple le secrétaire exécutif) est H/F, et combien de femmes occupent des postes à responsabilités. (Si vous avez plus de 10 régions, une note ou un résumé par courriel serait le bienvenu. Nous vous remercions							

	Nom de la" section ou branche »	Nbre d'Hommes	Nbre de Femmes	Poste le plus élevé M/F	Nbre de Femmes aux postes sur mesures affirmatives
5.1					
5.2					
5.3					
5.4					
5.5					
5.6					
5.7					
5.8					
5.9					
5.10					

Annexe 4. Politiques analysées

Country	Organisation / Policy holder	Constitutions / Statuts	Other policy documents	CBA / letter of demand	Related national policy	Total union documents
Cameroon	National			0	1	
	SYNTESPRIC	1	0			1
Ghana	National			1	1	
	GNAT	1				4
	NAGRAT	1				
	TEWU	1				
	CCT	1				
	UTAG	0				
Kenya	National			1	1	
	KNUT	1	1			5
	KUPPET (2010 and 2017 constitutions)	1				
	UASU	1				
Namibia	National			0	1	
	NANTU - constitution and gender policy	1	1			2
Senegal	National				0	
	SYPROS	1				3
	SELS	2				
Regional	EIRAF 2017 updated policy declaration on women in education and Teachers Organizations		1			
	EIRAF Strategic Operational Plan 2022		1			
	TOTAL = 22	12	4	2	4	