



WORLD MOVEMENT *for*
DEMOCRACY

CROSSOVER

PASSER DE L'ACTIVISME
DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

À LA POLITIQUE

MARS 2020

INTRODUCTION

Les transitions politiques offrent aux dirigeants l'occasion de mettre en œuvre des réformes démocratiques, de développer des institutions et de favoriser l'émergence d'une participation citoyenne démocratique. Les activistes de la société civile ont parfois l'occasion de rejoindre le gouvernement à la suite de transitions politiques en raison de leurs compétences en matière de leadership, de leur expertise technique et de leur profil au sein de leurs communautés. Passer du secteur de la société civile au gouvernement en tant que représentants élus ou nommés peut leur offrir de nouvelles voies pour faire avancer les réformes et consolider la démocratie.

Ceux qui rejoignent les services du gouvernement ont parfois eu du mal à s'y retrouver dans la complexité des questions, relations, structures et processus pour faire avancer les programmes de réforme dans leur nouvel environnement. En outre, ils sont parfois confrontés à des institutions faibles, à des intérêts politiques fortement ancrés et à des systèmes bureaucratiques peu performants qui entravent leurs programmes politiques. Leur incapacité apparente à surmonter ces défis et à instaurer des réformes démocratiques en temps utile peut contribuer à la frustration du public à l'égard des processus de réforme de la gouvernance et de la démocratie en général.

Pour réussir, les activistes de la société civile doivent être conscients des défis politiques, institutionnels et techniques qu'ils devront relever étant en fonction. Ils doivent faire une transition sur le plan personnelle, pour passer du statut d'ardent défenseur hors du gouvernement à celui de réformiste efficace au sein du gouvernement. Cela implique le développement de compétences politiques telles que la création et l'élargissement de coalitions soucieuses de réformes, au-delà des clivages politiques, la mise en place de nouveaux processus et structures politiques, la communication efficace avec le public, ainsi que la rédaction et la promotion de nouvelles politiques ou législations. Préparer les acteurs de la société civile à assumer la direction du gouvernement peut être une stratégie importante pour la protection des démocraties naissantes contre le recul, et contribuer au succès de la transition démocratique.

Ce rapport contient les réflexions des activistes qui ont fait le choix de passer de la société civile au gouvernement pour permettre que d'autres puissent se prévaloir de leurs expériences. Il donne notamment des éclairages sur les questions ci-après:

- + Quels sont les défis auxquels sont confrontés les activistes qui ont passé de la société civile au gouvernement?
- + Quelles stratégies, compétences, outils et mécanismes permettent de réussir?
- + Quelle est la dynamique relationnelle entre les activistes qui prennent fonction au sein du gouvernement et leurs collègues de la société civile, ainsi que le gouvernement?
- + Comment les agendas ou priorités des anciens activistes évoluent-ils pendant leur mandat?
- + À quoi ressemble la réussite d'une réforme démocratique pour les activistes ayant transité?
- + La « transition » est-elle une stratégie efficace pour faire progresser la démocratie?

“C’était naturel: il y a eu une percée politique et un appel est venu de mon pays. Il fallait que je réponde. C’était une euphorie qui nous a donné l’occasion de construire le pays que nous voulions: une démocratie. Nous n’avions jamais eu une telle opportunité auparavant, alors quand elle s’est présentée, je n’y ai même pas pensé. Je me suis seulement demandé: comment pourrais-je ajouter de la valeur au processus?”¹

¹ Cette étude a été menée de manière anonyme ; aucune attribution n'est prévue pour les citations directes.

Vingt-sept activistes qui ont transités de la société civile au gouvernement à la suite d'une transition politique dans 13 pays entre 1987 et 2019 ont été consultés dans le cadre de cette enquête.² Ils représentent une diversité de profils qui ont accédé au gouvernement issu de différentes sphères d'activisme – notamment les droits de l'homme, le genre et l'inclusion, la résolution des conflits, la réforme sociale, la lutte contre la corruption, la transparence et la responsabilité, les données ouvertes et la jeunesse –. Quatorze hommes et treize femmes âgés d'entre 23 et 60 ans au moment de la transition ont participé à cette étude.³

Dix-huit personnes interrogées occupaient des postes au sein du gouvernement national, quatre des postes locaux et deux des postes tant locaux et nationaux. Neuf ont été élus au parlement et 21 nommés à des postes dans les secteurs exécutifs du gouvernement à l'instar des ministères ou autres organismes. Trois de ces personnes ont été à la fois élues et nommées au cours de leur carrière. Les personnes occupant des postes dans des organes techniques tels que les commissions électorales ou d'autres organismes apolitiques, n'ont pas été incluses dans cette étude.

Chacune des personnes interrogées a déclaré qu'elle voyait dans ce passage au gouvernement, une occasion pour elle de soutenir les réformes démocratiques à la suite d'une transition politique dans son pays. Elles ont également convenu que la démocratie reste la voie la plus viable pour faire progresser les sociétés prospères. Toutefois, les défis de la gouvernance sont innombrables et complexes. Bien que cette étude donne un premier aperçu des défis auxquels les activistes qui entrent au gouvernement sont généralement confrontés, elle ne constitue pas une étude exhaustive des différents contextes, expériences, défis et résultats de ces personnes au sein du gouvernement.

DÉCISION DE TRANSITION

Bien qu'un changement de paysage politique national puisse se produire de manière relativement abrupte, les transitions politiques se déroulent sur de nombreuses années, voire des décennies. Les personnes interrogées sont passées au gouvernement à différentes étapes de la transition politique de leur pays. Elles ont estimé que le moment où elles ont décidé d'entrer au gouvernement pendant la transition de leur pays a déterminé la nature des défis et opportunités qu'elles ont rencontrées au sein du gouvernement. En outre, ces défis et opportunités varient considérablement selon les contextes nationaux et régionaux.

Sans surprise, il a été noté que la fonction d'une personne au sein du gouvernement détermina également la nature de son expérience. À titre d'exemple, on attendait de celles qui étaient nommées à des postes ministériels qu'elles servent l'intérêt national sous la direction d'un chef d'État, plutôt que des intérêts d'une communauté particulière d'électeurs. Dans de tels cas, il était nécessaire pour elles de conserver la confiance de la personne qui les avait nommés à leur poste. En revanche, celles qui ont été élues ont dû rendre des comptes à leurs électeurs et ont peut-être aussi dû rendre des comptes à un parti politique ayant soutenu leur campagne électorale. Elles ont jugé nécessaire de conserver la confiance de leur parti et de leur circonscription comprenant parfois des personnes qui n'ont pas soutenues leur candidature ou programme.

Considérations

De nombreuses personnes interrogées se sont souvenues de s'être posé un certain nombre de questions avant de passer au gouvernement. En rétrospective, elles ont trouvé cela utile pour s'assurer qu'elles prenaient la bonne décision tant pour elles-mêmes, leur cause que leur pays. Les questions portaient sur la compréhension des objectifs, principes et priorités d'une personne, et sur la probabilité qu'elle puisse les défendre avec succès au sein du gouvernement. Ces questions comprenaient, entre autres, les suivantes:

2 Les personnes interrogées étaient des représentants de l'Argentine, du Chili, de la Géorgie, du Kenya, du Liberia, de la Malaisie, du Mexique, du Nigeria, des Philippines, de l'Afrique du Sud, de Taïwan, de la Tunisie et de l'Ukraine.

3 Le présent document a également été renseigné par des groupes de discussions qui ont eu lieu en 2018, avant l'étude.

- + Mes valeurs et principes sont-ils clairs?
- + Mes valeurs et principes sont-ils bien conformes à ceux du gouvernement ou du parti?
- + Suis-je prêt(e) à faire des compromis sur mes valeurs et principes? Si oui, lesquelles et de quelles manières?
- + Suis-je prêt(e) à vivre sous surveillance?
- + En quoi cela apporte-t-il une valeur ajoutée à ma carrière?
- + Le gouvernement dans lequel je vais entrer est-il engagé dans une réforme démocratique?
- + Vais-je entrer au gouvernement seul(e) ou avec un groupe plus large de collègues de la société civile?
- + Le gouvernement est-il essentiel pour la ou les réforme(s) que je recherche?
- + Pourrais-je travailler au sein d'un parti politique pour faire avancer les réformes démocratiques?

Consultations

Les personnes interrogées, qu'elles soient élues ou nommées, ont discuté de l'importance de la consultation de diverses personnes, organisations et communautés avant la transition au gouvernement. Certaines ont dit qu'elles craignaient le passage au gouvernement, car elles ne savaient pas comment leurs collègues de la société civile allaient réagir. L'une d'entre elles a admis qu'elle ressentait une grande incertitude quant à ce que ses collègues de la société civile penseraient si elle passait de l'autre côté. Cependant, après les avoir consultés, a réalisé qu'elle bénéficiait de leur soutien, ce qui lui a permis de se sentir plus confiante dans sa décision d'entrer au gouvernement.

Une personne a rappelé qu'elle avait initialement refusé une invitation à rejoindre son gouvernement, car elle s'était longtemps opposée à ses institutions et politiques. Toutefois, des consultations avec des collègues de la société civile l'ont aidé à reconnaître comment le fait de rejoindre ce nouveau gouvernement ayant été élu démocratiquement, lui permettrait de promouvoir une série de réformes qu'elle avait longtemps cherché à réaliser. Après son arrivée au gouvernement, l'une de ses premières actions a été la consultation des membres de la société civile, des syndicats et le secteur privé, dans l'optique de l'établissement d'un programme pour la durée de son mandat. En outre, elle a indiqué que le fait d'être ouverte quant à sa décision de passer au gouvernement et être transparente dans l'établissement d'un programme pour son mandat a conduit à de

meilleurs résultats de réforme et à moins de scepticisme quant à son engagement et ses performances.

En plus d'aider dans la prise de décision de faire son entrée au gouvernement ou pas, les consultations ont été utiles aux personnes interrogées pour:

- + évaluer le degré de soutien que l'on peut attendre des communautés;
- + identifier les questions autour desquelles il serait nécessaire d'établir une plus grande confiance;
- + saisir les priorités des citoyens;
- + clarifier ce que l'on espère accomplir et élaborer des programmes politiques et de réforme;
- + aider les citoyens et anciens collègues de la société civile à comprendre les limites auxquelles des personnes passant au gouvernement pourraient être confrontées dans leur nouveau rôle; et
- + explorer les moyens par lesquels la société civile pourrait contribuer aux réformes.

Les personnes qui ont tenu des consultations avec la société civile avant de passer de l'autre côté ont noté l'intérêt de poursuivre les consultations avec la société civile pendant qu'elles étaient au gouvernement. Cela les a aidés à communiquer leurs positions sur les questions et défis, à établir et à maintenir la confiance, et à faire preuve de transparence et de responsabilité.

SURMONTER LES DÉFIS DE LA GOUVERNANCE

Cette étude a permis d'identifier un ensemble de défis communs, indépendamment des circonstances spécifiques dans lesquelles on passe au gouvernement. Bien que la société civile soit souvent très familière avec la gouvernance et les processus juridiques, de nombreuses personnes interrogées ont admis qu'elles n'avaient pas anticipée à quel point la bureaucratie, les structures institutionnelles et les procédures techniques allaient compliquer leur travail.

Cela a influé sur la capacité de nombreuses personnes interrogées à établir un programme et à s'y tenir, à assurer la coordination entre les agences, à diriger les processus de réforme et à communiquer avec le public, entre autres. Plusieurs ont fait remarquer que les politiques et procédures au sein de leurs institutions n'avaient pas toujours « de sens », ce qui compliquait leur capacité à poursuivre les réformes.

“...une fois que vous y entrez, vous comprenez les contraintes et limites que vous avez. Vu de l’extérieur, on pense qu’il s’agit de choix politiques ou juridiques, mais on se rend bien compte qu’il ne s’agit pas seulement de cela : il y a d’autres contraintes administratives et politiques. Ce n’est pas aussi simple que ça paraît.”

En conséquence, plusieurs personnes interrogées ont déclaré qu’elles avaient du mal à exécuter des tâches telles que l’élaboration des budgets, la supervision des achats, le classement des dépenses, la réalisation d’audits et la gestion du personnel. Les personnes qui sont passés au gouvernement ont souvent rencontré des interprétations contradictoires de la façon dont la bureaucratie et la gouvernance devraient fonctionner, en particulier dans des contextes de transition.

“Lorsque quelque chose ne va pas dans une procédure, les [bureaucrates] ne font qu’ajouter un niveau supplémentaire de contrôle et de conformité au lieu de s’attaquer au problème initial.”

“Les défis étaient liés à la complexité des règles en place, et au fait de ne pas comprendre la logique de ces règles et règlements. Parfois, l’interprétation d’une règle par un(e) dirigeant(e) ou un autre peut être différente. Les règles ne changent pas, mais l’interprétation le fait.”

Certaines personnes ont estimé qu’elles devaient passer par un processus de « réapprentissage » en entrant au gouvernement. En plus de comprendre le fonctionnement du gouvernement, elles devaient comprendre comment leurs compétences relationnelles, telles que la gestion et la création de coalitions s’appliquaient dans leur nouveau contexte.

Constitution d’une équipe

Un certain nombre de personnes interrogées ont indiqué qu’une erreur qu’elles ont commise en entrant au gouvernement a été de constituer une équipe qui a privilégié les compétences techniques, telles que l’élaboration d’un budget, au détriment de l’expérience politique et des connaissances institutionnelles. D’autres ont attribué leur succès au sein du gouvernement en partie à leur capacité à constituer une équipe diversifiée comprenant des personnes possédant chacun de ces éléments, ce qui leur a permis de travailler sur des questions de fond tout en naviguant habilement les structures gouvernementales complexes. En outre, certaines personnes ont déclaré que de solides compétences en communication externe étaient nécessaires pour que les équipes puissent transmettre leurs positions, obtenir un soutien et rendre des comptes à leurs électeurs.

Développer des relations pour la poursuite des réformes

Quelle que soit leur position au sein du gouvernement, les personnes interrogées ont trouvé qu’il était d’une importance vitale de comprendre comment développer, maintenir et exploiter les relations avec les collègues du gouvernement, la société civile et les partenaires internationaux. Toutefois, certaines ont trouvé particulièrement difficile de satisfaire les attentes de leurs collègues de la société civile et de leurs collègues du gouvernement en même temps. Comme l’a dit une personne interrogée :

“Vous devez faire attention à la prise des décisions, équilibrant les intérêts de vos collègues de la bureaucratie à ceux de votre circonscription, notamment vos anciens collègues de la société civile, afin de ne pas vous éloigner des alliés potentiels.”

Entretien des relations avec la société civile :

Bon nombre des personnes ayant passés au gouvernement s’attendaient à servir de médiateur entre la société civile et le gouvernement. Toutefois, se positionner pour servir à ce titre nécessite une stratégie et une planification délibérées. Certaines des personnes interrogées ont indiqué que peu après leur entrée au gouvernement, elles se sont senties isolées de la société civile pour diverses raisons, notamment

parce que la société civile a le sentiment que le gouvernement est intrinsèquement corrompu et que ce personnes seraient désormais corrompu eux-mêmes. D'autres ont déclaré qu'elles ont pu, dans un premier temps, maintenir leurs relations avec la société civile, mais qu'il leur a été difficile de conserver la confiance de cette société civile au fil du temps en raison des compromis qu'elles ont faits ou parce que le gouvernement qu'elles servaient était lent à initier les réformes souhaitées.

Une personne interrogée a déclaré:

“La société civile attend de vous que vous continuiez à vous exprimer comme vous l’avez fait autrefois. Cependant, les relations, obligations et attentes liées à votre position au sein du gouvernement peuvent ne pas vous permettre d’agir de cette manière.”

Un autre a rajouté:

“C’est le plus grand défi. Lorsque vous passez de l’autre côté, vous devez apporter votre base politique. Il y a beaucoup de tension, car vous quittez [la société civile] pour des postes politiques. Il faut donc maintenir le lien entre les dirigeants [de la société civile] entrant au sein du gouvernement et la société civile/le peuple.”

Certaines des personnes interrogées ont fait valoir qu'il était important d'être transparente dans les relations avec la société civile sur les attentes de leur nouveau poste, et sur la manière dont ces attentes influent sur ce qu'elles pouvaient réaliser ou pas. Il s'agissait notamment d'être clair sur les défis et limites de leur nouveau rôle au sein du gouvernement. La clarification de ces considérations a aidé certaines des personnes interrogées à redéfinir les relations avec d'anciens collègues de la société civile d'une manière très chaleureuse qui leur a permis d'identifier des possibilités prometteuses de collaboration avec des collègues de la société civile à l'avenir.

Mettre en place des partenariats et coalitions au sein du gouvernement:

“Peu importe la qualité de mes idées si je n’ai pas le soutien des autres pour les mettre en œuvre.”

Plusieurs personnes interrogées ont trouvé qu'il était difficile de créer des relations de travail solides avec leurs collègues du gouvernement, considérées comme essentielles à la réussite de chacun. De nombreuses personnes interrogées ont estimé que les dirigeants de la société civile ayant récemment rejoint le gouvernement étaient méprisés par les anciens politiciens, car ils étaient « trop idéalistes » et ne comprenaient pas le fonctionnement du gouvernement. À l'inverse, les activistes qui sont passés au gouvernement ont admis être sceptiques quant à l'engagement de certains de leurs collègues de longue date en faveur des réformes. D'autres personnes occupant des postes nommés, soupçonnaient même le gouvernement de profiter de leur image publique propre pour renforcer la réputation de transparence et de responsabilité du gouvernement, tout en ne faisant pas avancer sérieusement ces principes.

Quelques personnes interrogées ont déclaré que leur programme s'alignait relativement bien avec celui d'un parti ou d'une administration. Dans de tels cas, elles ont pu nouer assez facilement des relations avec des partisans de ce programme commun. Toutefois, cela n'a pas toujours été le cas, notamment pour les élus dont les priorités ne correspondaient pas parfaitement à celles de leur parti. Dans de tels cas, beaucoup ont jugé nécessaire de créer des coalitions entre partis, telles que des groupes de femmes, entre des individus pouvant voter ensemble sur certaines questions, malgré les positions de leurs partis respectifs. Les coalitions entre partis leur ont permis d'obtenir le soutien dont elles avaient besoin pour faire avancer les réformes lorsqu'elles ne pouvaient pas obtenir de soutien au sein de leur propre parti. Plusieurs personnes interrogées ont attribué leur capacité à développer des coalitions à leur expérience de la création de consensus dans diverses communautés tout en faisant partie de la société civile.

Cette étude a également révélé qu'il était utile de créer des partenariats avec des personnes au sein du gouvernement avec lesquelles elles ne partagent pas de positions et d'opinions, mais avec lesquelles elles pourraient réciproquer le soutien politique à certaines occasions. Cela exigeait parfois un certain degré de négociation dans le cadre duquel une personne devait faire un compromis sur une question de moindre importance pour son programme général, étant entendu que son collègue lui rendrait la pareille à un moment donné dans l'avenir.

D'autres stratégies visant à établir des relations avec les collègues du gouvernement sont : le partage délibéré du mérite des succès, la possibilité pour d'autres d'influencer et de diriger les réformes, et la défense de réformes bénéficiant à une grande variété d'individus et d'intérêts.

Capitaliser sur les partenariats internationaux et multilatéraux:

Plusieurs personnes ont trouvé très utile de nouer des relations étroites avec la communauté internationale.

Comme l'a relevé une personne:

“Il y a un manque d'expertise locale dans la gestion des transitions politiques dans la plupart des pays. L'établissement d'alliances techniques avec des organisations internationales peut donc être d'une grande utilité pour avoir accès aux meilleures pratiques, à l'expérience et au soutien extérieur .

Les partenaires internationaux ont été reconnus pour leur précieuse contribution à l'élaboration d'instruments nationaux des droits de l'homme, au renforcement des institutions gouvernementales, à la conduite d'enquêtes anti-corruption et à l'introduction de politiques relatives aux droits des femmes, à la liberté d'expression, à l'ouverture des données et à la participation du public.

Certaines personnes interrogées ont également trouvé utile de tirer parti d'un soutien multisectoriel ou multilatéral pour compenser le manque de soutien des collègues du gouvernement. Elles ont développé des structures de coordination pour élargir leur engagement en dehors des structures politiques formelles. Toutefois, quelques-uns ont souligné l'importance d'exploiter ces relations de manière à ce qu'elles ne menacent pas ou n'aliènent pas les forces politiques existantes au sein du gouvernement.

Réorientation de priorités

L'un des défis les plus importants liés à la transition est de rester fidèle à ses principes démocratiques de longue date tout en naviguant l'ensemble de structures, les exigences de responsabilité et d'intérêts, et d'apprendre à exercer le pouvoir politique de sa fonction. Bien que cela n'ait pas été le cas pour les personnes interrogées dans le cadre de cette étude, il existe de nombreux exemples d'individus à l'esprit démocratique qui entrent au gouvernement, certains issus de la société civile, mettant de côté leurs principes démocratiques pour consolider leur propre pouvoir et influence. Tous les participants à cette étude ont estimé qu'il était important de rester fidèle à ses principes, et ont estimé que leurs programmes au gouvernement servaient ces principes tout au long de leur mandat.

Les participants à cette étude ont reconnu que la négociation et le compromis avec les collègues étaient essentiels pour gagner de l'influence et parvenir à des accords. Toutefois, ils ont noté qu'il y a un danger que le public puisse percevoir que celui qui est passé au gouvernement ait abandonné ses principes même s'il ne l'a pas fait. Cela est d'autant plus préoccupant que l'on reste longtemps en fonction et que l'on fasse un plus grand nombre de compromis au fil du temps. Par conséquent, un certain nombre de personnes interrogées ont souligné l'importance de comprendre que le fait de servir dans un gouvernement n'est pas permanent, et qu'il ne faut pas rester trop longtemps en fonction. D'autres personnes interrogées ont déclaré qu'il était important pour elles de consulter la société civile en permanence pendant leur mandat, et en particulier lorsque des compromis importants au sein du gouvernement sont nécessaires, de les tenir informées des raisons de leurs décisions et d'éviter de donner l'impression qu'elles ont abandonné leurs principes.

De nombreuses personnes interrogées ont décrit des cas où les circonstances dans leur pays ont changé, les obligeant à modifier leurs priorités à court terme. En certaines occasions, les personnes interrogées ont pu tirer parti d'un développement politique inattendu pour consolider le soutien à une réforme particulière. En d'autres occasions, l'évolution des circonstances a entraîné une perte d'élan pour certaines réformes qu'elles défendaient. Par conséquent, certains ont réfléchi à l'importance de reconnaître rapidement les changements de circonstances et de développer une stratégie pour gérer ou tirer profit des changements au fur et à mesure qu'ils se produisent.

Dans tous les cas, les personnes interrogées ont reconnu que des stratégies de communication solides comprenant des arguments convaincants sur leurs priorités et positions étaient essentielles à la manière dont leurs actions étaient perçues par les citoyens et leurs collègues. Celles qui ont le mieux réussi à gérer leur image publique ont utilisé les plateformes médiatiques populaires pour improviser rapidement en fonction de l'actualité dans leur pays.

Le rythme des réformes

L'une des principales réflexions de nombreuses personnes interrogées a été qu'il leur était difficile de se faire à l'idée que des réformes significatives au sein de gouvernement prennent assez de temps. De nombreuses personnes interrogées se sont souvenues d'avoir été frustrées par des réformes progressives, des lois édulcorées et une mise en œuvre lente et/ou faible. Outre le fait que cela soit personnellement aggravant, la lenteur des réformes peut conduire à la frustration du grand public et même à un manque de conviction que la réforme démocratique s'imposera et sera bénéfique pour leur vie. Par conséquent, la communication sur les processus de réforme, notamment les objectifs, défis, actions et calendriers, est importante pour définir des attentes réalistes parmi les citoyens. La patience et la persévérance sont deux qualités essentielles d'une valeur considérable au sein d'un gouvernement.

L'une des personnes interrogées a fait état de ce que:

“Il est important de garder ses objectifs à long terme, à l’instar du changement de la culture d’une institution, et de ne pas se laisser s’entraîner dans le jeu à court terme.”

Femmes au gouvernement

La plupart des femmes interrogées dans le cadre de cette étude ont déclaré que le genre n'était pas la principale référence à travers laquelle à travers laquelle elles se opéraient en ce qui concerne leur rôle au sein du gouvernement. Toutefois, elles estimaient que la plupart de leurs homologues masculins au sein du gouvernement les considéraient comme des « femmes d'abord », plutôt que comme des professionnels, collègues, pairs ou dirigeantes. Toutes les femmes interrogées dans le cadre de cette étude se sont souvenues des difficultés particulières qu'elles rencontrent en tant que femmes au gouvernement. Qu'il s'agisse de recevoir des commentaires sur leurs vêtements et leur apparence, de se sentir isolées en raison de leur sexe ou d'être harcelées, rabaissées ou dévalorisées. L'une d'entre elles a conseillé aux jeunes femmes qui décident d'entrer au gouvernement de reconnaître ce défi et d'y faire face:

“Vous allez être appelées ma chérie et ma fille, mais vous devez parler et corriger l’interlocuteur, en lui disant, j’ai un nom!”

Une autre a ajouté:

“Vous avez des avis précieux. Vous disposez de réseaux précieux. Il faut qu’ils vous respectent.”

Ces femmes interrogées ont parfois l'impression qu'elles doivent travailler deux à trois fois plus dur que leurs homologues masculins pour réussir à faire avancer leurs agendas. Toutefois, malgré les obstacles qu'elles ont rencontrés, beaucoup ont pu atteindre leurs objectifs lorsqu'elles étaient au gouvernement.

Il s'agit notamment de réalisations marquantes telles que la réforme de la politique de l'éducation, le lancement d'enquêtes anticorruption, la responsabilisation du secteur de la sécurité, la protection des droits de l'homme, la réforme des procédures parlementaires, la rédaction de nouvelles constitutions, la conclusion d'accords de paix, l'adoption d'une législation sur les droits des femmes et la mise en place d'un système d'équilibre des pouvoirs en matière d'environnement. Pour atteindre ces résultats, elles ont souvent créé des alliances au sein des parties ou entre elles.

Ressources pour le renforcement des capacités

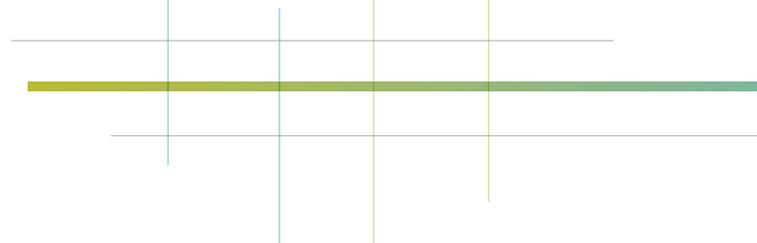
Bien que certaines personnes interrogées ont pu profiter des cours d'administration publique ou d'autres cours pertinents proposés par leur gouvernement, une institution universitaire ou des organisations de la société civile, la plupart ont déclaré que le fait d'avoir accès à des ressources de renforcement des capacités et à des outils de gestion plus nombreux et de meilleure qualité les aurait aidées à obtenir de meilleurs résultats au sein du gouvernement. Elles ont déclaré qu'elles auraient pu bénéficier d'outils pour le développement des compétences ci-après :

- + Création d'une base politique
- + Création des coalitions
- + Compréhension des structures du pouvoir
- + Trouver une opportunité dans la crise
- + Communication et messagerie
- + Compréhension des finances publiques
- + Gestion des processus de passation de marchés
- + Gestion du changement
- + Garantie de la responsabilité
- + Constitution d'équipes
- + Développement des réseaux
- + Facilitation des consultations
- + Direction des processus de collaboration
- + Effectuer des évaluations des capacités institutionnelles
- + Collecte de fonds
- + Élaboration et promotion de la nouvelle législation

Départ du gouvernement

Comme indiqué ci-dessus, plusieurs personnes interrogées ont estimé qu'il fallait comprendre que le fait de servir au sein du gouvernement ne devait pas être permanent, et qu'il fallait donc revenir à la société civile à un moment donné. Elles ont dit qu'il était important de comprendre par soi-même quand le moment serait venu de revenir dans la société civile. Pour certaines d'entre elles occupant des postes nommés, il leur a semblé nécessaire de quitter le gouvernement lorsqu'elles ne sentaient plus leurs valeurs en accord avec celles de l'administration qu'elles servaient. Pour celles occupant des postes élus, certaines ont estimé nécessaire de quitter le gouvernement après une élection, ou après qu'elles en soient venues à croire qu'elles ne seraient pas en mesure de faire avancer leur programme sans faire trop de compromis importants.

Une personne interrogée ayant occupé un poste ministériel a rappelé l'importance d'avoir une stratégie de départ protégeant sa propre intégrité et celle de la fonction qu'elle occupe. Cette personne savait que son adhésion implacable à la transparence fiscale en fonction avait irrité des collègues ayant l'habitude de profiter des privilèges de leur fonction pour leur bénéfice personnel. Elle craignait qu'après avoir quitté ses fonctions, des membres du gouvernement ne tentent d'attaquer sa réputation afin de diminuer l'attente qu'elle essayait de cultiver parmi les citoyens, à savoir que le gouvernement soit transparent et responsable. Par conséquent, elle a commandé deux audits distincts des dossiers financiers de son bureau avant de quitter ses fonctions et a pris d'autres mesures qui lui permettraient de démontrer qu'elle n'avait pas utilisé son poste de manière corrompue pendant son mandat. Lorsqu'elle a effectivement été accusée de corruption après avoir quitté ses fonctions, elle a pu produire des preuves de ses efforts pour être financièrement transparente et pour rendre compte des ressources dont elle était responsable en tant que ministre.



ÉVALUER LE SUCCÈS

Les personnes ayant participé à cette étude venaient d'horizons très divers et jouaient des rôles différents au sein du gouvernement. Il était donc naturel qu'elles mesurent différemment le succès dans leur contexte particulier. Selon les personnes interrogées, le succès ne signifie pas toujours « gagner ». Elles considéraient que leur succès reposait sur une combinaison d'expériences politiques, techniques ou sociales complexes façonnant la manière dont elles parvenaient à des accords et poursuivaient leurs objectifs. Toutefois, les points communs ci-après sont apparus :

- + Les petites victoires peuvent être précieuses. À titre d'exemple, l'ajustement d'un budget opérationnel dans l'optique de répondre aux besoins d'une nouvelle équipe ou la réforme d'une procédure interne pour alléger les charges administratives pouvant avoir un impact important. Les petites victoires démontrent que le changement est possible et qu'il est possible de surmonter les obstacles qui entrave à la réalisation d'objectifs plus importants.
- + Il est essentiel de renforcer l'influence. Les personnes interrogées avaient parfois une légitimité et une influence immédiates en tant que nouveau venu au gouvernement. Toutefois, la plupart ont estimé que leur influence politique augmentait avec le temps, à mesure qu'elles développaient des relations plus solides au sein du gouvernement. Certaines ont constaté que plus elles réussissaient à faire aboutir les réformes et plus elles étaient désireux de partager le mérite, plus elles gagnaient rapidement en influence.
- + L'objectif est la réalisation d'une réforme démocratique. Dans tous les cas, les personnes interrogées ont reconnu que le succès est en fin de compte défini par la capacité d'une personne à mettre en œuvre des réformes démocratiques solides, significatives et durables. Dans certains cas, les réformes ont été radicales, tandis que dans d'autres, elles ont été progressives. De nombreuses personnes interrogées ont indiquées que certaines de leurs réalisations les plus importantes et les plus durables au sein du gouvernement concernaient l'amélioration des processus et l'instauration de la responsabilité.

CONCLUSIONS

Les défis de la gouvernance sont innombrables. Cette étude n'a pas pour but de fournir une analyse complète ou des conseils pour surmonter ces défis. Elle fait état de certains des défis et succès les plus courants, les plus remarquables et les plus marquants des personnes qui sont passés de l'expérience de la société civile à celle du gouvernement.

La plupart des personnes interrogées ont estimé que le passage de la société civile au gouvernement à la suite de transitions politiques pouvait contribuer à faire avancer les réformes démocratiques. Elles ont indiqué que les expériences croisées dépendent largement des circonstances de chaque transition politique et du poste qu'on occupe. Certaines ont pu servir de pont entre la société civile et le gouvernement, tandis que d'autres ont pu obtenir le soutien de divers secteurs pour faire avancer les réformes. Bien que certaines aient parlé de petits et grands succès, elles ont également réfléchi aux stratégies qu'elles ont utilisées pour surmonter les difficultés rencontrées lorsqu'elles étaient au gouvernement.

Certaines ont trouvé difficile d'entretenir des relations avec la société civile ou d'établir des partenariats avec des collègues du gouvernement. D'autres se sont efforcées de constituer une équipe qui leur permette de faire avancer leurs programmes. L'établissement de relations dans tous les secteurs était particulièrement important pour celles qui passaient de l'autre côté. Les femmes ont indiqué que les relations et coalitions les aidaient à surmonter un manque de soutien au sein de leur parti ou de leur administration. Les femmes ont également évoqué les difficultés liées à leur sexe, notamment le fait qu'elles travaillent deux à trois fois plus que leurs homologues masculins.

Beaucoup ont reconnu des cas où elles ont estimé devoir faire des compromis sur leurs priorités et, dans une moindre mesure, sur leur agenda à court terme. Pourtant, aucune des personnes interrogées ne s'est sentie obligée de faire des compromis sur ses valeurs et principes. Compromettre leurs priorités à court terme leur a parfois permis d'obtenir plus de soutien pour leurs agendas à long terme. Parfois, le fait de faire des compromis sur leurs priorités a ralenti la réalisa-

tion de leurs objectifs de réforme. Par conséquent, les personnes interrogées ont réfléchi à la nécessité d'être patient et persévérant, étant donné la lenteur des réformes.

Les personnes intéressées par le passage au gouvernement gagneraient à connaître les expériences de celles qui les ont précédés, en particulier dans des contextes similaires au leur. Bien qu'il y ait un manque de ressources pour soutenir les personnes passant de la société civile au gouvernement, les leçons apprises par d'autres pourraient être très utiles. En outre, les organisations multilatérales et internationales promouvant la démocratie devraient envisager des moyens afin de soutenir des personnes qui entrent au gouvernement en leur fournissant des outils et en les aidant dans l'élaboration des stratégies pour pousser en avant les réformes démocratiques.

Explore resources collected by the World Movement for Democracy's Crossover Initiative website, <https://www.movedemocracy.org/promoting-inclusive-governance/crossover-initiative>, which includes:

- + Videos and podcasts
- + Blog posts
- + Collected resources

Interested in sharing your experience? Contact the World Movement for Democracy at world@ned.org.

À PROPOS DU MOUVEMENT MONDIAL



Le Mouvement Mondial pour la Démocratie est un réseau mondial d'activistes de la société civile, d'universitaires, de parlementaires, de leaders d'opinion, de journalistes et de bailleurs de fonds qui s'engagent à promouvoir la démocratie.

Depuis 1999, nous avons facilité la mise en réseau des partisans de la démocratie et organisé des discussions et ateliers sur la démocratie dans différentes régions du monde. Nous donnons activement aux mouvements démocratiques les moyens de s'engager dans la solidarité interrégionale, ainsi que de partager les connaissances, le soutien et les stratégies les uns avec les autres.

Le Mouvement Mondial pour la Démocratie accueille tous ceux qui contribuent à - et bénéficient de - la communication avec leurs pairs qui font face à des défis similaires, tout en travaillant pour avancer la démocratie. Tous les réseaux, groupes et individus partageant les principes et valeurs de notre déclaration fondatrice, sont invités à rejoindre le Mouvement Mondial pour la Démocratie en tant que participants.

Le National Endowment for Democracy (la Fondation national pour la démocratie) à Washington DC, sert de secrétariat au Mouvement Mondial pour la Démocratie.

World Movement for Democracy

National Endowment for Democracy,
Secretariat 1025 F Street, N.W., Suite 800
Washington, D.C. 20004 USA

Tel: +1 (202) 378 9700

Fax: +1 (202) 378 9889

Email: world@ned.org

Twitter: @MoveDemocracy

Facebook: World Movement for Democracy

