

Le Guide aux pieds nus 4

# Explorer les expériences réelles du changement social



Par le Collectif  
des auteurs du  
quatrième  
Guide aux pieds nus

## Co-éditeurs et Supporters :

Cette publication a été rendue possible grâce à l'appui précieux des partenaires de la « Barefoot Guide Connexion »



## Indiegogo Contributeurs

A.J. Lohmann, Adam Smith, AK Dick, Alan Fowler, Alessandra Pigni, Andrew Butler, Anita Michelle Simon, Anna Downie, Anne Cameron, Antonella Mancini, Antonio Luiz de Paula e Silva, Beatrice Briggs, Bernadette Johnson, Bev Gillespie, Bill Sewell, C Fisher, C. Squire, Carmel T Daveson, Catherina Moller, Charlotte Boisteau, Clemens Wlokas, Cristelle Thibault, Daan Gerretsen, Derek A Peterson, Di Oliver, Dina Raouf Khalil Fahmy, Doug Reeler, Dr Harry JE Jeene, Elis Cardoso Motta, Enda Moclair, Eric Kapono, Eugenia Boutylkova, Faried Esack, Fernanda Ogasawara, Flordeliza Cocoy, Lopez-Sricharoentrakul, GIF Cronin, Harvey Collins, J.A. Aarnoudse, Jacqueline Verhagen, Jan McHugh, Jan Van Ongevalle, Jelena Kodic, Jennifer Lentfer, John Kearney, John Wilson, Jonathan Hannay, Ms. Kaisu Österinen, Kaisu Tuominen, Katrin Elsemann, Kenneth Polsky, Laura Fisher, Laura Garcia Puig, Laura Lager, Leanne MacMillan, Liz Smith, Liz Waters, Lucia Nass, Lucy Morris, Luu Minh Duc, Marc Steinlin, Maria Cascant Sempere, Maria Corcoran-Tindill, Martin Fischer, Martine Koopman, Mary Ann Mhina, Mary Healy, Mary Mangan, Megan Gaventa, Melanie A Preddy, Michael Randel, Michelle Parlevliet, Ms RG Smith, Nomvula Dlamini, Orla Cronin, Palle Svendsen, Penelope McLellan, Peter Christiansen, PJ McLellan, RA Barter Tear Fund, RBM Grotenhuis, Roshan Verghese, Rubert Van Blerk, Selena Headley, Shane Hopkinson, Tana Paddock, Terry Smutylo, Thomas Achilles, Tina Lathouras, Tracey Martin, Tracy Dick, Undine Whande, Verene Nicolas, W Bolding, Walter Newmarch, Wangu Mwangi



*"This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The contents of this document are the sole responsibility of the publishers and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union."*



## **Le Guide aux pieds nus 4 :** **Explorer les expériences réelles du changement social**

Par le Collectif  
des auteurs du quatrième  
Guide aux pieds nus

© **Copyright** Le Collectif du Guide aux pieds nus

**Titre:** le Guide aux pieds nus 4: Explorer le travail réel du changement social  
**ISBN** 978-0-620-64903-2

**Première impression:** Mars 2015

**Le quatrième collectif d'écrivains du Guide aux pieds nus**  
**Librement téléchargeable à l'adresse :** [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)





## Quatrième Guide aux pieds nus

**Barbara Klugman**, Experte en stratégie et évaluation, Afrique du Sud

**Bartholomew Mupeta**, Plan International, Zimbabwe

**Benson A. Khamasi**, Change Agents For Peace International (CAPI), Kenya

**Bernice Roeland**, Wellness Foundation, Afrique du Sud

**Charlotte Boisteau**, F3E, France

**Clothilda Babirekere**, Uganda Media Women's Association, Ouganda

**Dorothee Gueneheux**, Alliance mondiale pour la participation des citoyens (CIVICUS)

**Doug Reeler**, Community Development Resource Association (CDRA),

**Elis Motta**, Barefoot Guide Connection Curator et partenaire de la CDRA, Brésil

**Emmanuel Mkandawire**, Plan International, Zambie

**Heather Wood Ion**, consultant indépendant, États-Unis

**James Taylor**, Community Development Resource Association (CDRA), Afrique du Sud

**Jenni Kauppila**, United Nations Association, Finlande

**Jennifer Lentfer**, Oxfam America, États-Unis

**Julie Smith**, Pietemarienburg Agency for Community Social Action (PACSA), Afrique du Sud

**Laura Lager**, Kehitysyhteistyön Palvelukeskus (KEPA), Finlande

**Le Minh Vu**, Medical Committee Netherlands-Vietnam (MCNV), Vietnam

**Luciana Almeida**, DEEEP / CONCORD Europe, Belgique

**Lyazzat Kaltayeva**, Association of Women with Disabilities "Shyrak", Kazakhstan

**Mandenkosi Gwabaza**, Pietemarienburg Agency for Community Social Action (PACSA), Afrique du Sud

**Mario Machimbene**, KEPA, Mozambique

**Mary Ann Mhina**, Partnership Matters, Royaume-Uni

**Milla Makinen**, The International Solidarity Foundation, Finlande

**Moctar Sow**, Réseau Francophone de l'Evaluation (RFE), Sénégal

**Nevile Meyer**, InsightShare, Afrique

**Nguyen Thanh Tung**, Medical Committee Netherlands-Vietnam (MCNV) Vietnam

**Nomvula Dlamini**, Community Development Resource Association (CDRA), Afrique du Sud

**Nyambura Rugoiyo**, Kenya

**Pamela Atieno-Olwal**, Organizational & Community Dev. Facilitator, Kenya

**Peter Westoby**, maître de conférences à l'Université de Queensland, Australie

**Ravi Badri**, EktaParishad, Inde

**Rebecca Freeth**, consultant indépendant, Afrique du Sud

**Saida Inoyatova**, Disabled Women's League "Ishtirok", Tadjikistan

**Simric Yarrow**, poète, Afrique du Sud

**Tirivafi Shuro**, Christian Aid, Zimbabwe

**Tobias Troll**, DEEEP / CONCORD Europe, Belgium

**Tracey Martin**, consultant indépendant et partenaire de la CDRA, Royaume-Uni

**Udine Whande**, consultant indépendant, Afrique du Sud

**Warren Feek**, The Communication Initiative Network, Canada

### Illustrations :

**Galvão Bertazzi** – vidabesta@gmail.com

**Jacobus van Beek** – jackdoesillustration@gmail.com

**Niall Rixon** – ngrixon@gmail.com

**Tayla Nicoletti** – tayla.nico@gmail.com

### Animation des ateliers d'écriture et équipe éditoriale :

**Doug Reeler** – Community Development Resource Association (CDRA), Afrique du Sud

**Elis Motta** – Motta, Barefoot Guide Connection Curator and CDRA Associate, Brésil

**Tracey Martin** – independent practitioner and CDRA Associate, Royaume-Uni

**Orla Cronin** – Online process facilitator, Royaume-Uni

**Révision** : Hilda Gertze

**Relecture** : Alison Coals, Hilda Gertze

**Administration du site** : Elis Motta, Brazil

**Graphisme** : Paula Wood – paula@paulawooddesign.co.za

**Administration** : Marlene Tromp – Community Development Resource Association (CDRA), Afrique du Sud

### Equipe de coordination principale :

**Charlotte Boisteau** – Chargée de mission Etudes / International – F3E, France

**Doug Reeler** – Community Development Resource Association (CDRA), Afrique du Sud

**Elis Motta** – Barefoot Guide Connection Curator et partenaire de la CDRA, Brésil

**Laura Lager** – Kehitysyhteistyön Palvelukeskus (KEPA), Finlande

**Tracey Martin** – consultant indépendant et partenaire de la CDRA, Royaume-Uni

**Contact**: veuillez nous écrire à l'adresse suivante – [contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

# Sommaire

## 1 POUR COMMENCER NOTRE HISTOIRE...

Deux mondes, une planète



## 7 CHAPITRE 1

Histoires de changement social :  
du passé vers l'avenir...



23 Réflexions autour d'une question:  
Que signifient changement social et résistance au changement ?

## 29 CHAPITRE 2

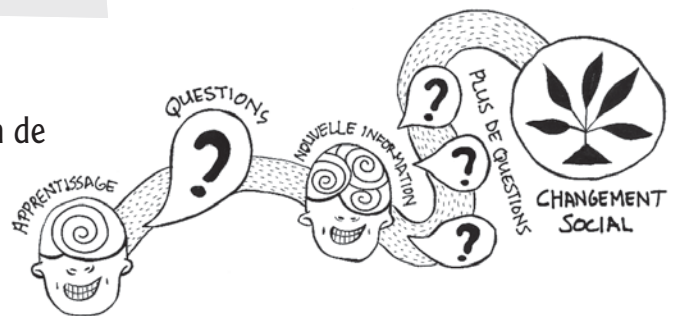
Commencer à compter à partir de UN :  
Individus et changement social



42 Réflexions autour d'une question:  
Comment percevons-nous et travaillons-nous avec le pouvoir ?

## 45 CHAPITRE 3

Créer l'espace et le temps pour apprendre afin de  
faciliter le changement social



56 Réflexions autour d'une question:  
Qu'est-ce que l'apprentissage horizontal et  
comment peut-il contribuer au changement social ?

## 59 CHAPITRE 4

Comment changent les communautés :  
du désespoir à l'espoir

- 84 Réflexions autour d'une question:  
Quel est notre rôle principal en tant qu'acteurs  
de développement ?



## 87 CHAPITRE 5

A travers les tempêtes qui s'annoncent : du changement  
de la communauté au changement de la société

- 111 Réflexions autour d'une question:  
Quelles sont les meilleures approches et stratégies  
de changement social ?



## 113 CHAPITRE 6

En toute humilité :  
Mesurer et évaluer les expériences réelles du  
changement social

- 129 Réflexions autour d'une question:  
De quelles formes d'organisations et de leaderships  
avons-nous besoin pour affronter l'avenir ?



## 131 CHAPITRE 7

Un autre monde est possible, il prend déjà forme :  
Vers une «Grande transition» à travers un mouvement  
des citoyens du monde

- 147 Réflexions autour d'une question:  
Qui participe au processus de qui ?



## 152 References by Chapter

# Nous ne saurions dire comment

Ce projet à cœur ouvert, destiné à nous mettre à nu, est d'abord un mouvement en spirale  
vers l'intérieur

de cette source mystérieuse et insolente de changement perpétuel

En incisant le tronc de cet arbre pour en extraire la sève,

Nous pouvons remettre en question certaines idées reçues

À condition de ne pas oublier de le dire en chantant

parce que nous souhaitons répandre la croyance merveilleusement dangereuse

qu'il y a dans chaque âme une formidable force de changement

Nous voulons entretenir ce flux de sève qui s'écoule dans nos communautés unies

comme elle coule dans les chants des oiseaux et les éclats de rires

Et monte dans toutes les formes de tronc que peut prendre cet arbre,

Les nombreuses performances que peut nous inspirer cet être auquel nous sommes en train  
de donner naissance

Nous cuisinerons un plat composé

Nous adopterons un nouveau rythme, une nouvelle danse en syllabes, en sons et couleurs

Nous ramifiant à partir de notre tronc de théories en une fête forestière d'histoires

Nos racines et brindilles vibreront sachant que les ondes du désespoir en panne

Détiennent la clé de l'avenir dans leur écumeux fracas

Et si nous faisons intuitivement confiance aux vibrations en chaîne de notre partage  
dynamique

Nos travaux se frayeront leur chemin dans le monde

Mais nous ne saurions dire comment.

Simric Yarrow

Poète aux pieds nus - Atelier d'écriture du Guide aux pieds nus 4

Johannesbourg, novembre 2013

POUR COMMENCER NOTRE HISTOIRE...

# DEUX mondes, UNE planète

*C'était le meilleur des temps, c'était le pire des temps, c'était l'âge de la sagesse, c'était l'âge de la folie, c'était l'époque de la croyance, c'était l'époque de l'incrédulité, c'était la saison de la lumière, c'était la saison de l'obscurité, c'était le printemps de l'espoir, c'était l'hiver du désespoir, nous avions tout devant nous, nous n'avions rien devant nous, nous allions tous tout droit au Paradis, nous allions tous tout droit de l'autre côté.*

– Charles Dickens, *Le Conte de Deux Cités*



Comme beaucoup de villes du monde, Le Cap a une double identité : ville d'espoir, ville de désespoir.

Dans la banlieue, à l'ombre de la Montagne de la Table, la vie est belle. Promenez-vous dans une ruelle verdoyante par un après-midi ensoleillé, et vous allez probablement croiser des enfants rieurs, en bonne santé, aux yeux brillants, sortant de belles écoles, se rendant à leurs cours de sport, à leurs leçons de musique ou qui passent leur temps à jouer, comme on est censé le faire à cet âge-là. Leurs parents ont des emplois bien rémunérés, prennent régulièrement des vacances et ont le temps de profiter de la vie en famille et avec leurs amis. Ils mangent bien et boivent de l'eau propre tous les jours. Ils vivent leurs meilleures années : des années chargées d'espoir.

Dans les *townships* du Cap, à quelques kilomètres à peine, la vie est grise. En maints endroits, l'on ne peut se promener seul de peur d'être agressé. Jouer dans les rues est dangereux car les balles perdues des gangs adverses atteignent et tuent souvent des enfants et de malheureux passants. Ici, les gens vivent dans des dortoirs poussiéreux ou des cabanes où ils affrontent chaque jour l'angoisse de voir tomber malades leurs enfants souvent sous-alimentés. Les écoles sont à peine fonctionnelles et l'espoir de vivre des lendemains meilleurs est très faible. Le rêve d'une vie meilleure après l'apartheid s'est évanoui depuis longtemps et ces populations n'ont plus aujourd'hui comme seuls espoirs que de trouver leur prochain repas, passer une journée en sécurité à la maison ou obtenir un boulot temporaire pour pouvoir payer leurs dettes qui s'accumulent. Ils vivent leurs pires années : des années de désespoir.





« Nous n'avons jamais été aussi libres, mais nous n'avons jamais été non plus aussi divisés et inégaux.

Espoir et désespoir. Séparés seulement par l'autoroute M5, les *townships* et les beaux quartiers sont aussi divisés que par le passé. L'on rencontre maintenant quelques Noirs dans les quartiers résidentiels – des fonctionnaires publics, des hommes et femmes d'affaires – mais aucun Blanc ne s'est déplacé vers les *townships*, et peu d'entre eux y ont jamais mis les pieds. A qui rendraient-ils visite ? Les habitants des *townships*, en revanche, connaissent bien ceux qui vivent dans ces quartiers. Beaucoup d'entre eux y travaillent : ils sont ces invisibles qui vaquent à leurs tâches, chargés de faire le ménage et de soigner les jardins des riches, de s'occuper de leurs enfants. D'autres travaillent dans leurs usines et voient bien comment s'habillent leurs patrons et les voitures qu'ils conduisent. Dans les quartiers résidentiels, les gens portent sur l'avenir un regard chargé d'espoir. Dans les *townships*, les gens portent sur les quartiers résidentiels un regard chargé de ressentiment.

Le Cap est une ville au cœur de la société la plus inégale qui soit sur terre. Mais à bien des égards, elle est le reflet de ce qu'est en train de devenir – très rapidement – le monde entier. Il y a deux mondes sur la même planète.

Mais notre planète est divisée et paradoxale à beaucoup d'autres égards encore. Les multinationales se répandent partout sur le globe, savamment organisées pour inventer et offrir de merveilleux nouveaux produits aux clients rentables qui vivent, pour la plupart, dans les quartiers riches du monde entier, alors qu'en même temps, le chômage atteint des sommets et que des pays et communautés entières, sur tous les continents, croulent sous le poids des dettes.

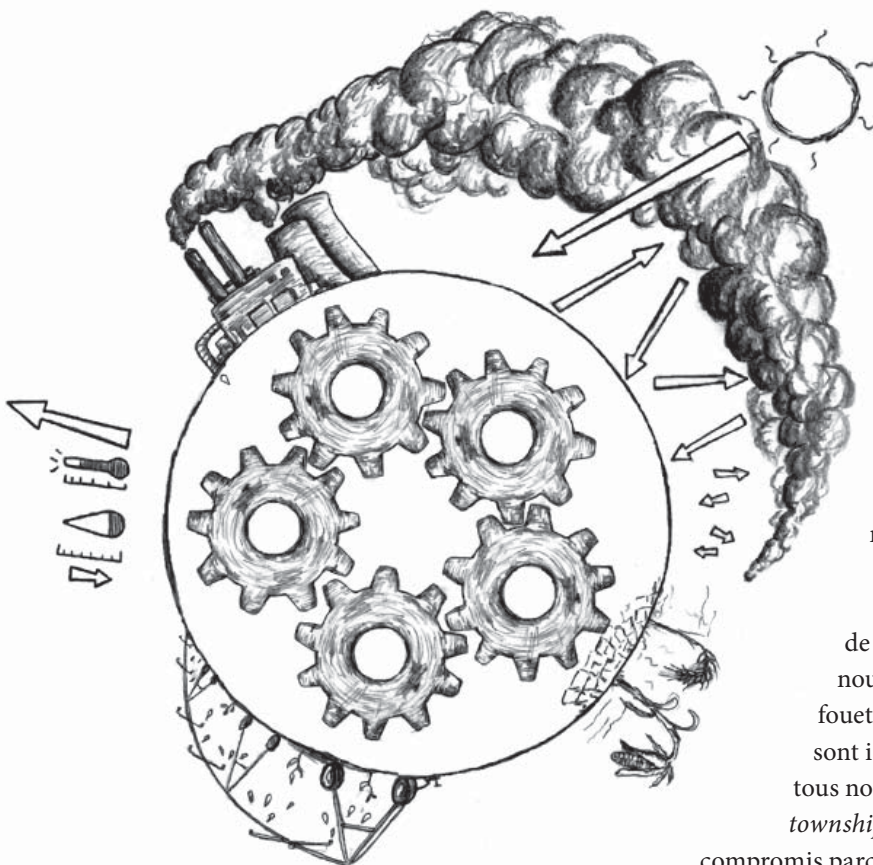
Les hommes sont désormais plus nombreux à vivre libres, dans des pays démocratiques, mais jamais il n'y a eu autant d'esclaves que de nos jours, et des territoires entiers sont tombés sous le joug de l'une des idéologies les plus violentes des temps modernes.

Pour couronner le tout, les plus riches de ce monde, soit 1% de la population mondiale, détiennent 50% des richesses de la planète.

Nous n'avons jamais été aussi libres, mais nous n'avons jamais été non plus aussi divisés et inégaux.

Nous avons inventé des technologies formidables, comme les centrales à charbon ou nucléaires, les engrais chimiques, les énormes barrages et systèmes d'irrigation, les semences génétiquement modifiées, les antibiotiques. Tout cela nous a permis de nous affranchir des caprices de la nature – une nature que nous pouvons maintenant manipuler à notre avantage et pour notre profit.

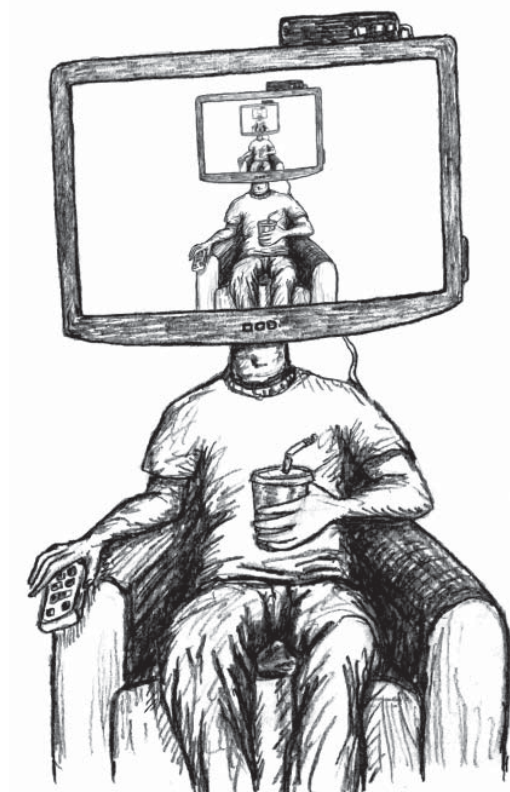
Nous avons « civilisé » la nature. Mais pour ce faire, nous libérons chaque année toujours plus de gaz à effet de serre dans l'atmosphère, alors que nous savons que la nature nous le renverra de plein fouet pour nous rappeler que toutes les formes de vie sont interdépendantes et liées. Désormais, l'avenir de tous nos enfants et petits-enfants, qu'ils vivent dans les *townships* ou dans les beaux quartiers, est sérieusement compromis parce que la planète se réchauffe progressivement et va rendre la vie insupportable.



La diversité de nos plantes et semences, le fondement même de la vie sur terre, est en train de nous être dérobée par les fabricants de semences biotechnologiques qui ont mis des brevets sur l'ADN, forçant les agriculteurs à payer pour avoir les semences qui étaient jusque-là des dons de nos ancêtres. De nouvelles maladies sont devenues endémiques, conséquence de la résistance aux médicaments créés par les firmes pharmaceutiques, nous forçant à leur payer des millions pour les nouveaux traitements contre les nouvelles maladies causées par les médicaments modernes.

Toutefois, la conscience écologique n'a jamais été aussi grande et, presque tout le monde s'accorde à dire que nous n'avons pas de temps à perdre pour sauver notre planète de la catastrophe climatique et de la perte

de la biodiversité. La conscience n'est toutefois pas l'action, en particulier lorsque les grandes corporations ont tout l'argent nécessaire à maintenir les choses en l'état. Le rejet de la thèse du changement climatique est en nette progression, non pas parce que les faits peuvent être contestés, mais parce qu'accepter les faits serait la pire des menaces pour les profits des entreprises.



*Alors la question qui me taraude l'esprit est la suivante : qu'est-ce qui ne va pas chez nous ? Qu'est-ce qui nous empêche vraiment d'éteindre le feu qui risque de brûler notre maison à tous ? Je pense que la réponse est bien plus simple qu'on a voulu nous le faire croire : nous n'avons pas fait ce qu'il fallait pour réduire les émissions parce que cela s'opposait fondamentalement aux préceptes du capitalisme déréglementé, l'idéologie dominante de toute la période qui nous a vus lutter pour trouver une issue à cette crise. Nous sommes bloqués dans l'inertie parce que les actions qui nous donneraient la meilleure chance d'éviter la catastrophe – et qui seraient profitables au plus grand nombre – constituent une grande menace pour l'élite minoritaire qui a la mainmise sur notre économie, notre processus politique et la plupart de nos médias.*

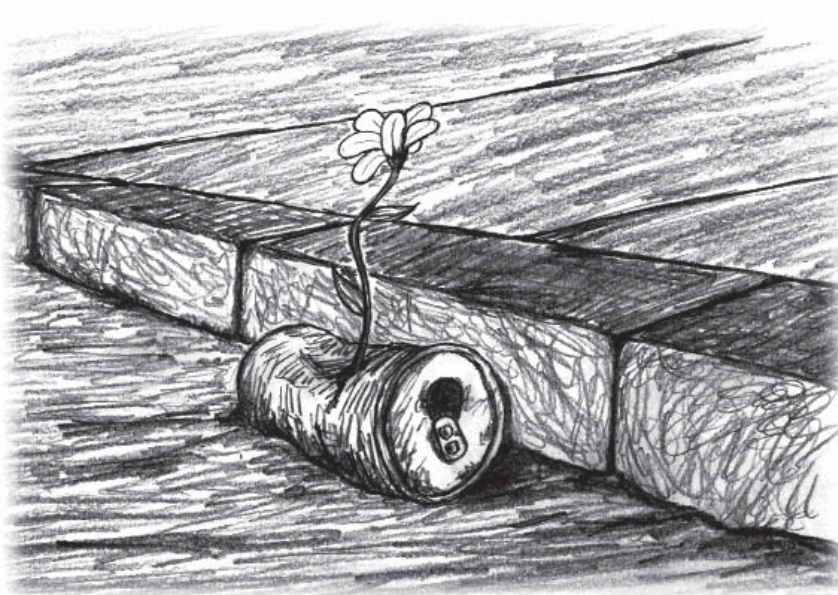
– Naomi Klein, *Cela Change Tout : Capitalisme vs. Climat*

Beaucoup de choses nous distraient de ces pensées funestes. Sur le plan culturel, nous sommes tous en train de devenir le même genre d'individu propre et net vu de l'extérieur, imitation de ces imitations que nous montrent les télévisions auxquelles nous sommes collés. A l'image de notre diversité écologique, notre diversité culturelle est en train d'être décimée au fur et à mesure que les langues et populations indigènes disparaissent, dépouillées de leurs terres et cultures et placées en marge des cités. Des cités de désespoir.



Pendant ce temps, nos âmes s'atrophient de l'intérieur. Nous n'avons jamais été aussi semblables, mais nous n'avons jamais été aussi polarisés, aussi éloignés de ce que nous pouvons donner de meilleur.

C'est comme si nous étions devenus fous. Le monde semble aller à la ruine. Et pourtant... Et pourtant les gens continuent de vivre, d'être généreux et aimants, créatifs et courageux, plein d'espoir, même. Chaque culture survivante continue de contenir une part profonde de l'humanité qui nous unit tous.



Tel est notre monde, beau et, bien que terriblement malade, encore rayonnant de vie et de potentiel. Nous ne sommes pas encore perdus.

Mais par où faut-il commencer ? En quoi la tâche consiste-t-elle ?

Pour beaucoup, ceci pourrait sembler une question présomptueuse ou terriblement naïve. Mais si les systèmes politiques et économiques que nous avons construits pour nous aider à prendre des décisions et s'occuper de nos besoins sont devenus inutiles et corrompus, alors d'où peut venir l'étincelle du changement, si ce n'est de nous mêmes, de vous et moi ?

*'Il est trop dangereux de vivre dans ce monde – non pas à cause des personnes qui font du mal aux autres, mais à cause de ceux qui restent inactifs et laissent de telles choses se produire.'*

– Albert Einstein

*Pendant ce temps, nos âmes s'atrophient de l'intérieur. Nous n'avons jamais été aussi semblables, mais nous n'avons jamais été aussi polarisés, aussi éloignés de ce que nous pouvons donner de meilleur..*

Des millions de gens travaillent déjà dur pour essayer de changer les choses. Ils se donnent à fond tous les jours pour rendre la vie et la planète meilleures.

Il y a eu de grands mouvements de protestation : Occupy, le Parc Gezi, le Brésil, le Printemps arabe et les manifestations dans les *townships* du Cap et d'autres villes d'Afrique du Sud pour réclamer des services de base. Il y a plus de dix mille manifestations par an. Toutefois, la plupart des mouvements protestataires n'ont donné que peu ou pas de résultat, si ce n'est le durcissement des attitudes dans les deux camps opposés. Malgré les gros titres à sensation, ce ne sont que la partie visible de l'iceberg. La protestation a sa place, mais ne conduit que parfois à un changement durable et profitable. Ceux d'entre nous qui combattent le système le renforcent souvent, car leur action fait augmenter les budgets alloués à la police, à l'armée et aux services de renseignement. Il nous faut des approches plus réfléchies. Oui, nous devons nous opposer au système qui nous blesse, mais le changement n'est pas près d'arriver si nous ne créons pas quelque chose de nouveau.

Des personnes vont déjà au delà des protestations pour refaire le monde de façon créative. Les mouvements sociaux, comme Via Campesina et Shack Dwellers International, travaillant dans les zones rurales et urbaines sur tous les continents et appuyés par de petites ONG et des universitaires, sont en train d'inventer des espaces dans lesquels ils engagent les gouvernements dans de nouvelles formes de partenariat créatif. Ces associations d'agriculteurs et fédérations de locataires sont en train d'attirer les gouvernements de façon à ce qu'ils participent à des initiatives citoyennes, renouvelant de façon inédite la prise en main du changement social.

Et dans les quartiers résidentiels, il y a bel et bien des personnes qui visitent les *townships*, offrant leurs compétences professionnelles pour appuyer les initiatives locales. Elles ont maintenant des personnes concrètes à y rencontrer, des personnes qu'elles connaissent.

Beaucoup d'initiatives de changement social sont isolées et décousues. Elles font évoluer les choses là où elles ont lieu, mais n'ont que peu d'impact sur les causes profondes. En effet, nos efforts pour faire face à la pauvreté, à l'exclusion ou à l'oppression peuvent parfois apporter un soulagement, mais elles procurent aussi au système une confortable soupape de sécurité, un filet de protection, et en fait, peuvent même ralentir le changement. Notre rôle est-il de réparer le système ou de le remplacer ?

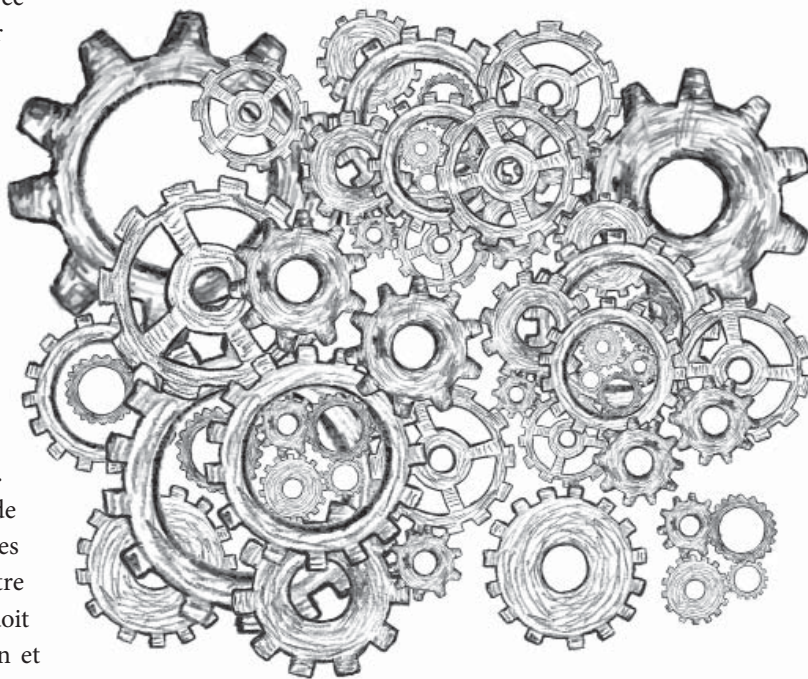
L'engrenage est compliqué, fait de rouages qui en entraînent d'autres. Pouvons-nous identifier les niveaux où les choses tournent rond et ceux où nous pourrions les aiguiller pour arriver ailleurs ? Pouvons-nous penser un peu plus aux questions qu'il nous faut poser ?

Ce guide aux pieds nus n'est pas un livre de réponses à tout, mais plutôt un livre de questions, d'expériences et d'apprentissages. « Quel est le vrai travail du changement social ? » On y trouve des histoires de changement, de personnes déterminées et courageuses prenant des initiatives courageuses, présentées ici non comme un « modèle de bonnes pratiques » vain et prétentieux, mais comme une source d'inspiration pour approfondir nos questions, pour être plus réfléchis dans ce que nous faisons.

Le changement durable doit se faire à de nombreux niveaux. Les bonnes politiques ne peuvent être mises en œuvre dans des communautés désorganisées, et les communautés ne peuvent changer leur vie si une mauvaise politique leur met des bâtons dans les roues. Ainsi, nous avons rassemblé des histoires et analyses d'approches du changement aux niveaux personnel, communautaire, sociétal et mondial, chaque niveau étant aussi important que le niveau suivant et pour arriver à celui-ci. Le changement va dans tous les sens. L'avenir de la communauté locale dépend de plus en plus des changements au niveau mondial, et il doit en être de même pour le changement mondial, qui doit s'enraciner et être supporté dans une mobilisation et une transformation communautaires authentiques.

Ce livre est un petit buffet d'expériences et d'idées, à la fois sérieux et amusant, évident et intrigant. C'est nous qui l'avons concocté. Vous êtes invités à goûter à tout ce qui attire votre attention, à tout ce qui s'adresse à votre vécu.

*L'engrenage est compliqué, fait de rouages qui entraînent d'autres. Pouvons-nous identifier les niveaux où les choses tournent rond et ceux où nous pourrions les aiguiller pour arriver ailleurs ?*





Les textes ont été écrits par plusieurs personnes et se présentent sous différentes formes. Ils sont pour la plupart le fruit d'un atelier d'écriture d'une semaine organisé à Johannesburg en novembre 2013 pour une trentaine de participants venus de 16 pays des 5 continents. L'atelier d'écriture



a commencé par un partage entre les participants sur leurs questions, expériences, histoires et itinéraires personnels du changement. Ce partage a débouché sur les études de cas et autres articles développés ici. Ils sont l'œuvre d'auteurs isolés ou des productions de groupes.

La plupart des participants n'avaient jamais écrit de texte important, de sorte que l'atelier d'écriture a été une occasion de partager diverses compétences et cadres créatifs, dont l'écriture libre, l'écoute et le questionnement attentifs, l'apprentissage par l'action et les techniques d'aide à l'évocation d'histoires « intérieures » ou cachées. De premiers brouillons ont ainsi vu le jour. Après l'atelier d'écriture, les participants ont continué à travailler leurs articles en équipes d'auteurs, communiquant par e-mail et avec Skype.

D'autres personnes qui n'avaient pas pu participer à l'atelier d'écriture ont soumis des articles dont certains ont été acceptés.

Nous avons cette fois fait appel à une variété d'illustrateurs, enfreignant peut-être quelques règles d'esthétique et de cohérence de la mise en page, mais dans l'espoir de faire étalage dans les récits de la très grande diversité à laquelle nous avons accès et dont nous tirons nos élans créatifs pour rendre compte de la diversité ambiante.

Finalement, tous les articles ont été livrés à l'équipe de rédaction qui, avec les illustrateurs et maquettistes, se sont chargés de vous les servir sous la forme du petit ouvrage que voici. Mais, à bien des égards, un livre n'est seulement « fini » que lorsqu'il a été lu et – nous l'espérons – utilisé par ses lecteurs en adaptant ce qu'ils ont lu au contexte dans lequel ils évoluent.



Nous vous invitons, chers lecteurs et partenaires de terrain, à nous écrire et à partager vos histoires, approches et ressources sur notre site web et les réseaux sociaux. Plus important encore, nous espérons vous rencontrer et travailler avec vous de différentes manières dans nos actions collectives de citoyens actifs pour remodeler le monde et la terre et en faire un endroit plus humain pour les nombreuses générations à venir.



## CHAPITRE UN

# Histoires de CHANGEMENT social

## – Du passé vers l’avenir...

*« La valeur de l’histoire ne réside pas, en effet, dans son aspect scientifique mais moral : en libérant l’esprit et en renforçant la solidarité, elle nous prépare à une vie présente plus humaine, tout comme elle nous permet de satisfaire les besoins du futur et non de les prédire. »*

– Carl Baker



La grande question demeure : « Où allons-nous et comment y arriver ? » Mais, avant d’y répondre, prenons en considération le conseil de Carl Baker. Arrêtons-nous un instant, faisons une rétrospective, et analysons le développement historique des rapports entre la société civile, l’économie et la politique. Dans cette partie, nous allons raconter l’histoire d’un pays particulier puis rappeler l’histoire générale du changement au cours des âges.

Entre les lignes de ces histoires, se pose la question du type de changement social qui compte vraiment et apparaissent certaines considérations sur la nature du changement en tant que tel.

Voici, pour commencer, une histoire de la Finlande racontée à travers la biographie de la grand-mère d’un de nos auteurs. C’est un cas d’étude instructif en ceci qu’il met en lumière la possibilité pour différents secteurs de la société de se retrouver et de réussir à développer une voie alternative. Elle représente un exemple historique clair et édifiant de la manière dont la société civile et des citoyens actifs, en Finlande et dans les autres pays scandinaves, ont su s’associer aux sociétés politiques et économiques d’une manière originale qui a débouché sur le développement de l’un des systèmes de protection sociale, d’éducation et d’assistance publique les plus complets, dans un contexte économique difficile.

*« Nous devons toujours avoir conscience que ce qui appartient maintenant au passé a un jour été une perspective d’avenir. »*

– F.W. Maitland

## Changements sociaux à l'époque de ma grand-mère

### Récit de Laura Lager, Finlande

Ma grand-mère Hilja est née en 1900, 17 ans avant que la Finlande ne déclare son indépendance et 50 ans avant qu'elle ne commence à mettre en place son État-providence. À sa mort, en 1993, elle avait presque vécu un siècle.

Ma grand-mère est née dans une petite famille de fermiers. Ses parents étaient de petits exploitants agricoles, menant une vie simple. Ils cultivaient l'essentiel de ce dont ils avaient besoin pour vivre, et vendaient leur petit excédent au marché. Mais à douze ans seulement, elle perdit ses deux parents qui laissèrent derrière eux trois orphelins. Les trois enfants furent élevés dans trois belles-familles différentes, et la ferme et ses biens furent mis en vente afin de payer leur éducation.

### Recevoir une éducation

Ma grand-mère a connu une enfance difficile et mouvementée. Néanmoins, elle a eu la chance d'être élevée par une femme avisée qui savait apprécier l'éducation et voulait qu'elle réussisse.

Hilja sut profiter de toutes les occasions d'apprendre qui s'offraient à elle. Jeune adulte, elle s'inscrivit à l'« Université populaire », où elle fit des études de sciences sociales et religieuses.

L'objectif de la création dans les pays nordiques de ces Universités populaires était d'offrir un enseignement général et non formel aux adultes issus de toutes les couches sociales. Nikolai Grundtvig, le fondateur danois de ce système éducatif, avait mis l'accent sur un enseignement centré sur les étudiants et la formation d'une identité culturelle et historique. C'est plus tard, au lendemain de la guerre civile de 1918, quand la Finlande s'est émancipée de la Russie, que le pays a adopté une loi de financement de 50% des Universités populaires.

Avec d'autres institutions publiques, ces écoles ont à maints égards jeté les bases de la société que nous sommes devenus aujourd'hui.

Après une année d'études à l'Université populaire, Hilja continua une formation en protection de l'enfance et en fit son métier. Son professeur était un visionnaire et un pionnier dans le domaine de la protection de l'enfance. Ma grand-mère n'eut aucune difficulté à trouver du travail dans une crèche pour les enfants des femmes travaillant en usine.



### La guerre civile

Ma grand-mère avait 17 ans quand éclata la guerre civile, à la suite d'une longue période de tensions sociales et de la radicalisation du mouvement ouvrier. Je ne l'ai cependant jamais entendu parler de cette période où des voisins et membres de communautés se sont affrontés. Les organisations de la société civile se sont divisées, tout comme la nation, et il a fallu plusieurs décennies pour que ces plaies se cicatrisent et que les divisions entre les deux camps prennent fin. Dans les années 1930, les organisations de gauche ont été interdites quand les mouvements de droite se sont radicalisés, et ces derniers ont subi le même sort après la défaite dans la guerre face à l'Union soviétique.

## Bien-être

Contrairement à ma grand-mère, je suis née durant les années de la grande transition et du développement de l'État-providence. Enfant, j'entendais souvent dire : « Être né en Finlande, c'est comme gagner à la loterie. » Ceux qui parlaient ainsi avaient vu naître cette société égalitaire, qui accorde à tous ses citoyens divers services comme l'éducation, les soins de santé, un plan de retraite, une assurance maladie, des allocations pour les familles démunies, une allocation de chômage, une pension d'invalidité, une assistance gratuite à l'enfance, des services pour les handicapés et pour les toxicomanes.

Je peux m'exprimer librement au sein d'associations, même si je ne suis pas d'accord avec les décideurs et les institutions publiques. L'argent du contribuable est également utilisé pour financer des organisations dont le rôle est de demander des comptes aux hommes politiques et aux fonctionnaires publics et de contrôler ce qu'ils font. Or, ces institutions dont je jouis sur les plans éducatif et social ont été mises en place à une époque où la majorité de mes concitoyens vivaient dans la pauvreté.

En jetant un regard rétrospectif sur l'époque de la jeunesse et de la vie d'adulte de ma grand-mère, je me rends compte que ces bienfaits ne sont pas le fruit du hasard. L'une des questions que je me pose est de savoir comment la Finlande, qui n'a pas eu de colonies, a pu connaître un tel développement économique et social tout en restant à l'abri d'une corruption généralisée.

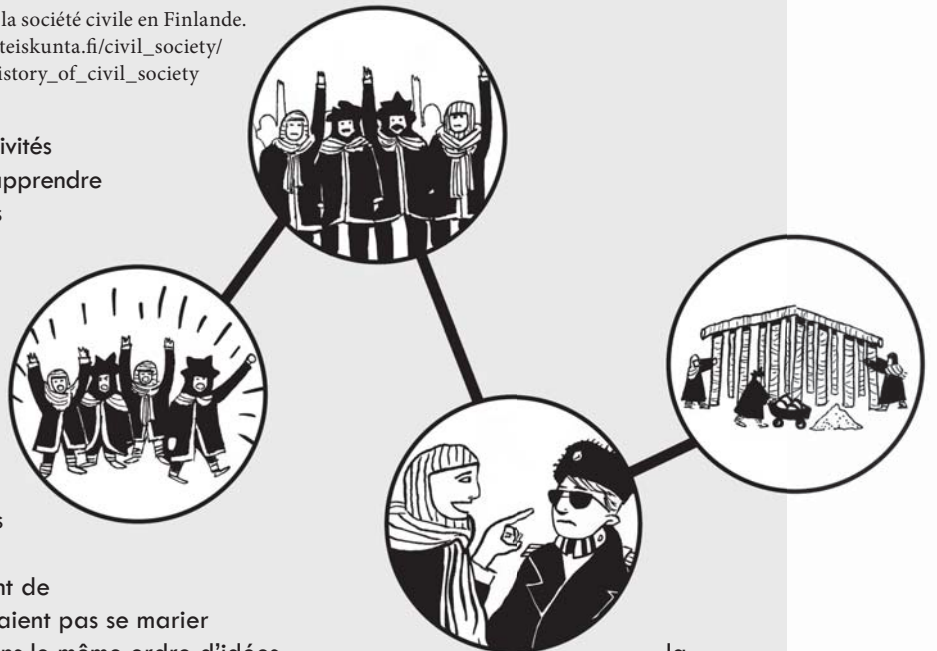
Je me dis qu'un engagement citoyen fort et une société civile dynamique constituent le socle de notre indépendance et de notre État-providence.

*« Les activités des personnes engagées dans les organisations, les partis politiques, ainsi que les syndicats ont exercé une influence sur le développement intellectuel, spirituel et économique de tout le pays. Avec le concours des Universités populaires, dispensant aux adultes une éducation non formelle, les gens ont pu acquérir des savoirs et compétences avant de devenir des citoyens actifs .»*

– Aaro Harju : Histoire de la société civile en Finlande.  
[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/civil\\_society/the\\_history\\_of\\_civil\\_society](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/civil_society/the_history_of_civil_society)

C'est en s'engageant dans des activités civiques que les gens ont fini par apprendre comment collaborer et prendre les décisions de façon démocratique. Ils ont appris à demander des comptes aux institutions. Les citoyens ont été encouragés à mener, au sein d'associations, des actions d'intérêt public. C'est le volontarisme qui a donné du sens à la vie et développé la société.

Les Églises et les organisations religieuses ont aussi joué un rôle important dans le développement de l'éducation. Les citoyens ne pouvaient pas se marier avant de savoir lire et écrire. Dans le même ordre d'idées, la langue et la littérature locales se sont révélées importantes en ce sens qu'elles ont encouragé la société à se cultiver. Les entreprises avaient besoin de travailleurs qualifiés et de stabilité sociale. Quant au mouvement des femmes, il a été très dynamique. Par exemple, lors de la première législature, en 1907-1908, dix-neuf femmes ont été élues sur un total de deux cents députés : un chiffre marquant à cette époque. Aujourd'hui, elles représentent 40% de l'effectif total. Le sport, le travail éducatif et politique, les mouvements de femmes et de jeunes ont fait leur apparition respectivement dans les années 1860, 1870 et 1880.



## Contrôle du pouvoir

Pourquoi la Finlande est-elle l'un des pays les moins corrompus du monde ? Nous étions, au temps de l'indépendance, un pays pauvre. Cependant, les institutions étatiques et la bureaucratie étaient déjà très développées sous le régime russe. Le terme bureaucratie semble avoir une connotation péjorative, mais une structure institutionnelle forte est aussi une garantie du système démocratique, car des institutions contrôlent l'usage que d'autres institutions et les personnes au pouvoir font de celui-ci. L'éducation, formelle ou non formelle, était déjà développée avant l'indépendance et le besoin d'éducation était considéré à sa juste valeur. De même, la société civile a connu un développement important, avec la participation massive des citoyens à des activités civiques et à des organisations, mettant le gouvernement face à ses responsabilités.

## L'envers du décor

Je ne suis pas d'avis que certaines générations puissent être plus avisées que celles qui les ont précédées. La Finlande a connu un développement spectaculaire à l'époque de ma grand-mère, mais ce développement a eu un prix. Certaines minorités, les Samis et les Roms par exemple, ont subi des traitements inhumains, leurs droits ont été gravement bafoués.

Actuellement, même si le système de l'État-providence reste efficace, l'idéologie dominante a laissé le pouvoir économique prendre le dessus sur le pouvoir politique. La Finlande paraît plus riche qu'il y a cinquante ou soixante ans, c'est-à-dire à l'époque où la société égalitaire s'est rapidement mise en place. Mais la répartition de la richesse est de plus en plus inégale, même si elle reste meilleure qu'ailleurs dans le monde. Si la Finlande fait partie des pays les moins corrompus du monde, on remarque toutefois qu'une part non négligeable de l'argent des riches contribuables finit dans les paradis fiscaux. Le combat de la société civile consistera toujours à défendre les acquis que nous avons obtenus.

Ma grand-mère n'a jamais été une femme riche ni intéressée par l'argent, mais elle était entourée de parents et d'amis sûrs. Elle a élevé trois enfants et a eu la chance de voir grandir ses petits-enfants. Elle était humble, mais forte ; elle n'a jamais demandé quoi que ce soit pour elle-même et n'a manqué de rien. Elle savait ce qu'elle voulait, travaillait dur, faisait confiance aux autres et avait les idées larges. La conscience sociale qu'elle avait acquise à l'Université populaire était solide. Elle a apporté son expérience de la vie à l'édification d'un État social, comme une citoyenne active.



*...Le terme bureaucratie semble avoir une connotation péjorative, mais une structure institutionnelle forte est aussi une garantie du système démocratique, car des institutions contrôlent l'usage que d'autres institutions et les personnes au pouvoir font de celui-ci.*

## Quelques idées à méditer...

Que retenir de cette histoire finlandaise ? L'accent mis sur une éducation populaire axée sur les citoyens, dans un pays où les gens ont appris à collaborer et à prendre ensemble les décisions, où l'identité culturelle et historique était aussi importante que l'apprentissage de compétences pratiques. La Scandinavie dans son ensemble a tiré parti de l'approche des Universités populaires. Une approche qui a mis en relation toutes les composantes de la société et ancré dans l'esprit du citoyen l'importance d'un engagement dans la vie sociale, économique et politique. Nous convenons avec Laura que cette histoire n'est pas le fruit du hasard. Certes, il a fallu la conjonction de beaucoup de facteurs pour que ce changement voie le jour et gagne l'adhésion des Finlandais, mais force est de constater que l'histoire rapportée par Laura a eu son lot d'effets indésirables. En fait, les peuples indigènes en Finlande, tout comme ailleurs, ont vu leurs droits sacrifiés sur l'autel du progrès, du profit et du développement. Et il a fallu des décennies aux Finlandais pour surmonter leurs divisions politiques.



Le système des Universités populaires fonctionne toujours dans les pays scandinaves. Ce système éducatif informel centré sur les citoyens a renforcé la société civile et a eu des effets sur la manière dont des pays comme la Finlande ont conçu un système économique et politique différent de celui des pays voisins. Nous semblons vouloir créer un changement social, sur le plan économique et politique, sans avoir au préalable investi dans les personnes, bâti une nouvelle culture et renforcé le ciment qui lie tous les éléments. Nous semblons vouloir que la part la plus importante du changement et du renforcement de la société civile se produise par magie et par des artifices politiques et économiques.

Aujourd'hui, l'accent n'est plus mis réellement sur une notion « d'éducation populaire », mais plutôt sur un « renforcement de capacités » techniques, qui semble être une notion mécanique, comme d'installer un logiciel sur un ordinateur ! Mais en Finlande, le rôle de l'Église, le soutien financier partiel de l'État et l'impact crucial du mouvement des femmes ont été les principales pièces du puzzle. Et il ne faut pas oublier que les acquis doivent être protégés ou renforcés, dans la mesure où ce sont des droits qui peuvent être restreints, en particulier par ceux à qui ils ne profitent pas.

### Quel est le type de changement social qui compte ?

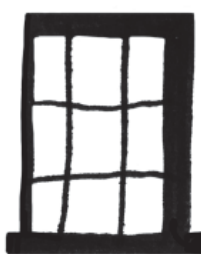
Le changement social est notre effort commun pour devenir plus humains et plus civilisés. Dans un certain sens, cet effort est assez simple. Nous voulons tous manger à notre faim, dormir, jouir d'une bonne santé, être en sécurité, avoir une famille et des amis, et exercer une profession utile. Mais notre humanité ne se résume pas seulement à ces besoins. Il en existe d'autres, moins tangibles, mais non moins réels. Nous pouvons tout aussi bien dormir et manger sous un régime démocratique que sous une dictature, mais avons-nous alors le même niveau d'humanité ?

Dans notre aspiration à être plus humains, qu'est-ce qui compte réellement à nos yeux ? Explorons quelques pistes pour analyser cette question : ouvrons quelques fenêtres pour regarder nos vies, les circonstances, et voir ce qu'elles peuvent nous suggérer de faire.

La première fenêtre est un résumé de l'histoire du monde.



...Explorons quelques pistes pour analyser cette question : ouvrons quelques fenêtres pour regarder nos vies, les circonstances, et voir ce qu'elles peuvent nous suggérer de faire.





## A. Changements de formes de la société : les sociétés civile, politique et économique à travers les âges

En tant qu'êtres humains, nous menons tous des vies différentes. Des différences sont perceptibles dans notre manière de penser, nos émotions et nos activités physiques. Nous sommes des êtres sensibles, dotés d'une capacité de réflexion et d'une volonté. Ces trois aspects interagissent pour déterminer notre comportement et motiver nos réponses par rapport au monde qui nous entoure. Parallèlement, à une plus grande échelle, la société aussi a plusieurs « vies » qui se complètent : il y a une société politique, une société civile et une société économique.

### **Nous en avons parlé dans le 1er Guide aux Pieds nus :**

*Nous en avons parlé dans le Guide aux pieds nus 1. Activiste philippin, Nicanor Perlas mène des recherches sur cette triple nature de la société. Il voit la société comme constituée de trois sphères interdépendantes, à savoir la société civile, le gouvernement et le monde des affaires, qui constituent, selon lui, le triptyque de la vie sociale. Il met en avant l'importance de la tension créatrice existant entre ces trois sous-systèmes pour le développement harmonieux de la société. Les forces créatrices de la société naissent là où les trois sous-systèmes se rencontrent et, par leurs efforts, veulent se déterminer mutuellement. On assiste à un blocage de la société lorsque l'un des sous-systèmes devient si envahissant que ceux-ci ne sont plus en mesure d'atteindre leur unique objectif.*

Perlas commence par décrire les importantes fonctions de chacun des sous-systèmes. Il voit la société économique, par exemple le monde des affaires, comme un domaine qui s'occupe de la « production, de la distribution et de la consommation des biens et services afin de satisfaire les besoins des personnes ». Son rôle est « d'exploiter la nature efficacement afin de satisfaire les besoins des hommes », en organisant la société pour qu'elle travaille ensemble. La société politique - en substance, le gouvernement - est le « sous-système qui s'occupe de l'égalité dans tous les aspects des relations humaines ».

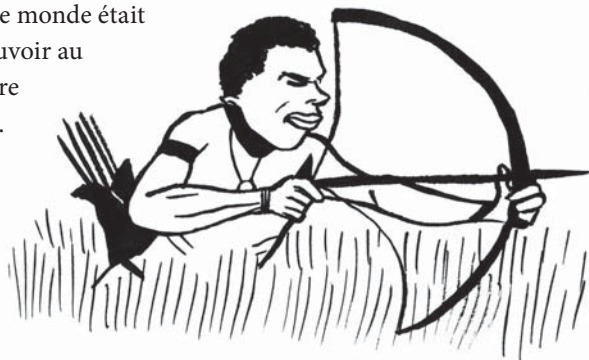
*Perlas considère la société civile comme la « sphère culturelle » de la société. Selon lui, c'est le « sous-système de la société, qui s'intéresse au développement de capacités humaines complètes et à la création de savoirs, à l'art, à l'éthique, au sens du sacré. La culture est le domaine qui donne l'identité et le sens et représente la voix la plus profonde de la communauté. C'est le domaine qui développe le plein potentiel humain des personnes et des organisations et leur permet d'être des acteurs compétents de l'économie, de la vie politique, de la culture et de la société au sens large. » La société civile, constituée de personnes et d'organisations, joue ainsi un rôle unique et foncièrement humanisant dans le développement de la société.*

Voyons maintenant, comment la relation entre les trois facteurs a, au cours des âges, dirigé le changement social.

## Petit résumé de l'histoire du monde

### Les chasseurs-cueilleurs et les sociétés agraires primitives : unité des trois sociétés

Dans les clans de chasseurs-cueilleurs et dans les sociétés agraires primitives, la vie politique, économique et civile étaient indissociables : les hommes travaillaient et s'organisaient là où ils vivaient. En d'autres termes, la gouvernance, le travail et l'expression culturelle étaient exercés par les mêmes personnes, aux mêmes endroits. Les familles et les clans qui faisaient le travail contrôlaient également la terre et les outils de production. Ils prenaient leurs propres décisions. Tout le monde était détenteur de pouvoir au sein d'une culture communautaire.

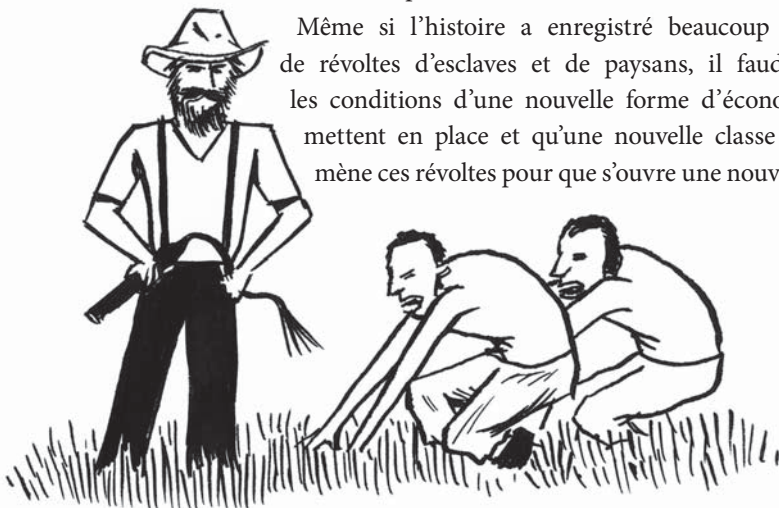


### L'âge de la féodalité et de l'esclavage : la société politique impose sa domination

Ces chasseurs-cueilleurs commencèrent, il y a quelques millénaires, à se sédentariser, à pratiquer l'agriculture et à domestiquer des animaux. Sur tous les continents, le génie humain, l'apprentissage, le sens du partage et de l'organisation permirent, au fil du temps, à la productivité agricole et à la technologie militaire de prendre forme et de se développer. Les excédents de produits agricoles ou le butin des guerres ou des razzias encouragèrent et permirent l'apparition d'une **classe politique** (chefs, seigneurs, rois et empereurs) qui développa les différentes formes de servages féodaux et d'esclavage par lesquelles elle put consolider son pouvoir.

À ce stade, la culture et la religion de la société civile soutiennent et justifient le pouvoir politique. La société économique et le monde du travail continuent de se situer là où vivent les communautés humaines, et les hommes vivent là où ils travaillent, demeurant liés à la terre. De grands empires bâtis sur des pratiques féodales et esclavagistes se développent en Amérique du sud, en Europe et en Afrique de l'Ouest et du Nord, au Moyen-Orient et en Asie, et dominent la vie sur terre pendant deux ou trois millénaires.

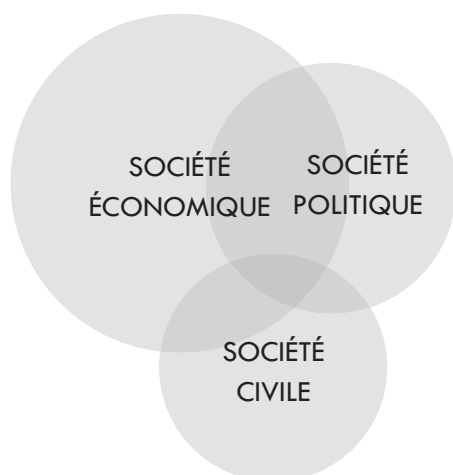
Même si l'histoire a enregistré beaucoup de cas de révoltes d'esclaves et de paysans, il faudra que les conditions d'une nouvelle forme d'économie se mettent en place et qu'une nouvelle classe sociale mène ces révoltes pour que s'ouvre une nouvelle ère.



SOCIÉTÉ  
POLITIQUE,  
ÉCONOMIQUE  
& CIVILE

SOCIÉTÉ  
POLITIQUE

SOCIÉTÉ  
ÉCONOMIQUE  
& CIVILE

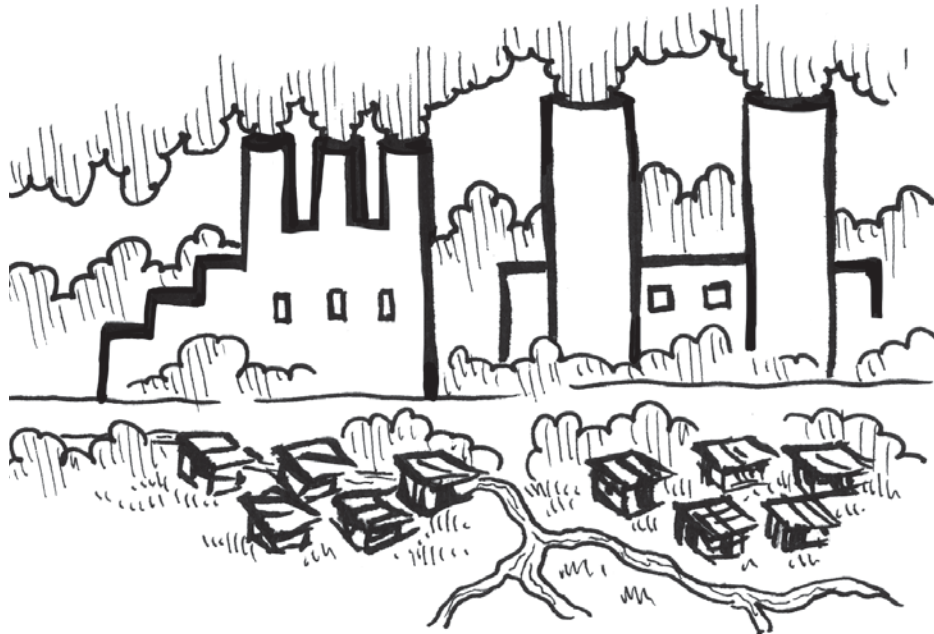


## L'âge du capitalisme : la société économique impose sa domination

Il y a cinq cents ans, les monarchies ou empires européens commencent à décliner en raison de l'apparition d'une **classe économique** bourgeoise formée de commerçants et de capitalistes, qui s'opposent à un pouvoir féodal oppressif et peu propice au développement économique. Ils ont besoin de liberté pour faire des bénéfices. Utilisant le mécontentement de la population, ces acteurs économiques, aidés de leurs partisans, font campagne, se battent pour des réformes politiques, et finissent par « libérer » la main-d'œuvre et la terre qui deviennent plus faciles à exploiter. C'est ainsi qu'apparaît un système économique nettement plus productif, qui jette les bases de l'industrialisation des temps modernes.

Vers 1800, ces mouvements bourgeois parviennent à mobiliser les masses affamées en colère, afin que celles-ci les portent au pouvoir et leur permettent tout simplement de continuer à les exploiter sous la nouvelle forme de l'économie capitaliste, comme ouvriers agricoles ou d'industrie.

Le bas peuple a bien sûr désormais plus de liberté politique, mais il continue de souffrir dès lors qu'il est « coupé » de la terre, perdant de ce fait toute forme de propriété agricole et d'accès à la terre. Les agriculteurs sont réduits au rang de simples laboureurs à la merci de leur employeur. Ceci entraîne par la suite un exode rural massif vers les villes où ils commencent à travailler comme ouvriers d'usine, précipitant la croissance industrielle.



À la même époque, l'élite politique et économique européenne développe en Afrique la traite négrière et le colonialisme qui, tout en y répandant la misère et la désolation, fournissent aux entreprises occidentales les grandes ressources dont elles ont besoin pour leur décollage économique. L'Europe devient ainsi la première puissance de l'histoire des derniers siècles. Et le monde entier se trouve transformé du fait que la recherche du profit et les raisons économiques l'emportent sur toute autre considération.

Évidemment, les populations des colonies ne restent pas inertes face au système colonialiste. Elles se battent pour leur liberté, pour l'indépendance, et finissent par les obtenir. Mais si elles se sont affranchies d'une domination politique, elles continuent de subir les conséquences d'un système d'asservissement économique qui persiste. Les leaders des mouvements anticolonialistes, sortis vainqueurs de la lutte et nourris dans leur majorité d'idées émancipatrices et égalitaires, deviennent une élite nationaliste, politique et économique, et dirigent leur pays comme le faisaient leurs anciens maîtres colonisateurs. Ceux qui veulent s'engager dans des voies différentes se voient mettre des bâtons dans les roues ou sont assassinés.

Aujourd'hui, la société économique continue, à travers les banques multinationales, à jouer les premiers rôles et à façonner les sociétés civile et politique, les pliant à ses besoins. La démocratie de façade qui existe sur le plan politique sert parfois à cacher les excès du capitalisme.

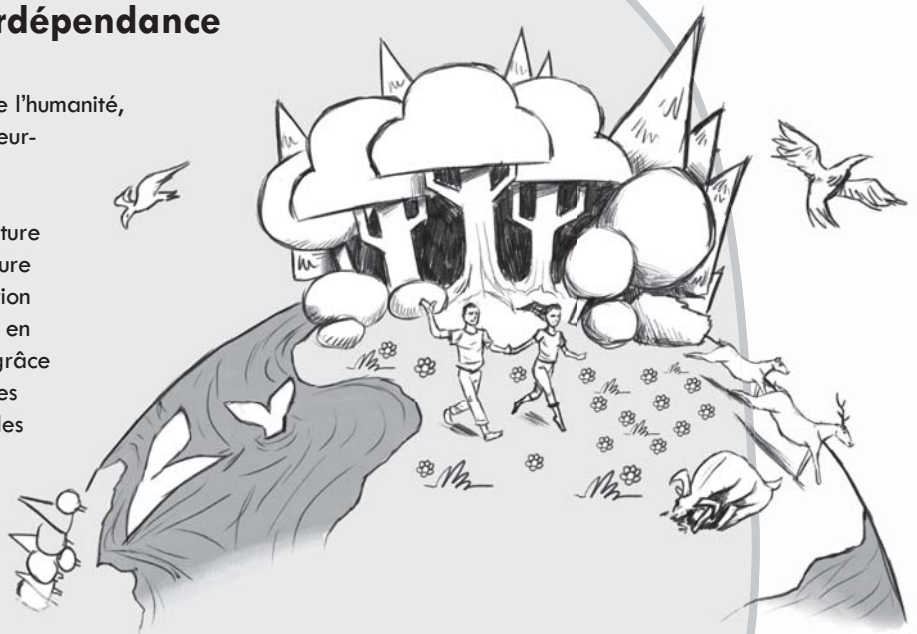
S'il existe une certaine forme de démocratie politique, celle-ci n'a pourtant pas mené à une autre forme de démocratie économique, puisque les inégalités continuent d'exister. Actuellement, 1% de la population détient 50 % des richesses mondiales, chiffre jamais égalé dans l'histoire de la planète.

La conséquence d'une telle situation est que ces riches orientent la culture, les médias et l'opinion, et, par conséquent, les intentions de vote en leur faveur. Les hommes politiques qui se sont hissés au sommet doivent de plus en plus souvent leur position au soutien des grandes entreprises. L'industrie de la culture mondiale (la musique, le cinéma, le sport, etc.) est devenue un grand marché, qui non seulement rapporte beaucoup, mais aussi décide de ce qui doit compter pour des milliards d'individus. Les stars de la musique, du cinéma et du sport sont, à cet effet, élevées au rang de demi-dieux. La culture de la société civile est devenue un produit commercial.

## La relation historique entre l'humanité et la terre : de la dépendance à l'indépendance, et maintenant, à l'interdépendance

A plusieurs périodes de l'histoire de l'humanité, en particulier durant celle du chasseur-cueilleur, l'homme a dépendu de la nature. Il adaptait ainsi sa vie aux cycles et rythmes naturels, que la nature se montre généreuse ou pas. À mesure que sa technologie et son organisation se sont développées, il s'est de plus en plus libéré des aléas de la nature grâce aux techniques comme l'irrigation, les engrais, les antibiotiques, les centrales électriques, etc. La productivité a connu une croissance formidable tout comme l'industrie. Mais dans cette séparation, il s'est produit une dégradation et une surexploitation des ressources naturelles, dont la résultante est un changement climatique aux conséquences désastreuses.

Une partie du travail réel de changement social résiderait, en partie, dans la reconnaissance de cette interdépendance entre toutes les formes de vie, dont les êtres humains, dans le changement de nos techniques, de nos modes d'organisation et de nos habitudes de consommation, afin de vivre en harmonie avec la nature, une vie de solidarité mutuelle.





## Arrivée à maturité : la société civile commence-t-elle à émerger comme une force ?

L'histoire de l'ascension du capitalisme moderne s'est écrite avec une population déterminée. Guidée par la volonté des citoyens ordinaires de jouir de la liberté et de droits égaux, de vivre et travailler dans la solidarité, la société civile n'a cessé de s'affirmer comme une force historique. En témoignent les mouvements anti-esclavagistes et syndicaux, les mouvements des femmes et les mouvements pour les droits civiques.

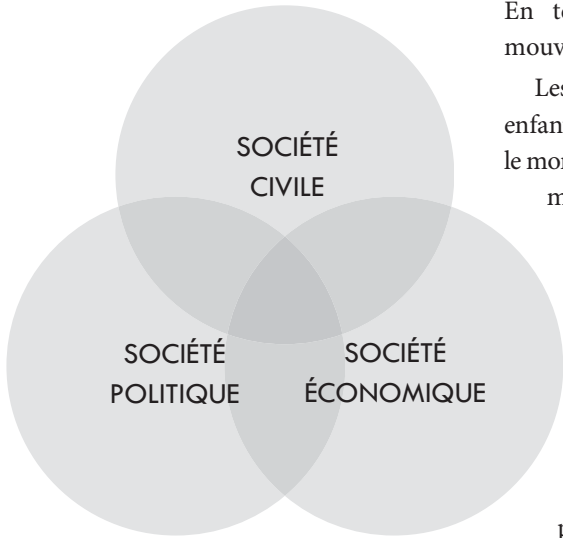
Les luttes de la société civile, par exemple, pour l'interdiction du travail des enfants et l'introduction de la journée des huit heures ont été menées à travers le monde par des syndicats et des mouvements citoyens. Récemment, de vastes mouvements de défense de l'environnement ont fait leur apparition dans un élan pour mettre fin aux pratiques destructrices de l'environnement auxquelles se livrent les économies tournées vers le seul profit. Ces mouvements et luttes continuent de former la nature de la société.

Les soins de santé et l'école gratuits, les bonnes conditions de travail, le soutien à la culture, les droits civiques et beaucoup d'autres droits et services désormais acquis, que certains d'entre nous peuvent considérer – à tort – comme des cadeaux normaux de l'élite dirigeante, sont en réalité le résultat de combats entrepris par des organisations et mouvements que des citoyens ordinaires déterminés ont mis sur pied malgré une farouche opposition des hommes politiques et du monde des affaires.

Bien évidemment, il existe, au sein de l'élite dirigeante et des institutions qu'elle contrôle, des personnes animées par les mêmes aspirations que les citoyens ordinaires et qui ont également joué un rôle majeur dans le changement social. Néanmoins, l'histoire montre que cette classe dirigeante doit être façonnée, civilisée.

Que nous réserve l'avenir ? La société civile ne cessera de prêcher en faveur du changement social, car nous voyons comment les hommes peuvent changer au fil du temps, de même que les sociétés, sans oublier la capacité des acteurs politiques et économiques à s'adapter à de nouvelles visions et valeurs.

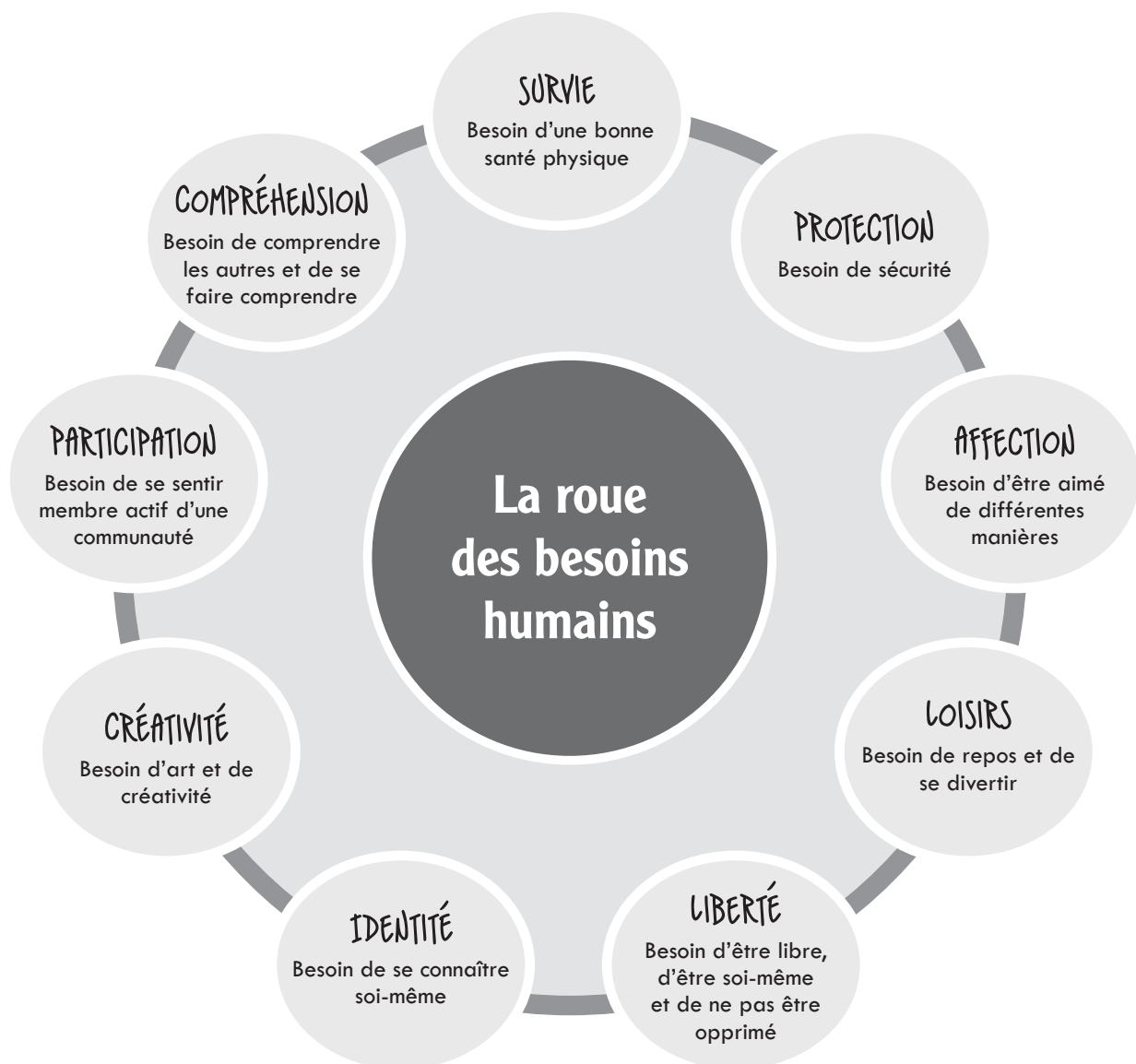
A quoi pourrait ressembler ce nouveau monde avec ses nouvelles valeurs ? Regardons par une autre fenêtre..





## B. Le Modèle Max-Neef pour un développement à l'échelle humaine – La roue des besoins humains

Manfred Max-Neef est un économiste chilien qui a travaillé, des années durant, sur des questions relatives au développement social et économique. Pour lui, les modèles classiques de développement sont à l'origine d'une pauvreté croissante, d'un endettement généralisé et d'un désastre écologique. Max-Neef a établi avec ses collègues une classification des différents besoins humains et un procédé par lequel les communautés peuvent mesurer le niveau de leur « richesse » et le seuil de leur « pauvreté » selon le degré de satisfaction de ces besoins. Il fait une différence entre « besoins » et « objets de satisfaction ». On considère que les besoins de l'homme sont limités et catégorisables (à la différence des « désirs » qui, selon l'opinion générale, sont illimités et insatiables). Outre ces aspects, les besoins restent les mêmes dans les sociétés et à travers les époques. C'est seulement la manière de les satisfaire qui diffère d'une société à l'autre et d'une époque à l'autre. On doit comprendre les besoins humains comme un système, en ce sens qu'ils sont liés les uns aux autres et interagissent. Il ne s'agit cependant pas d'établir une hiérarchie des besoins (hormis le besoin de survie), à l'instar des psychologues occidentaux dont Maslow, mais plutôt d'y voir un système où des approches diverses et variées doivent être prises en compte pour leur satisfaction.



## Le modèle Max-Neef du niveau de développement humain et la roue des besoins humains

Les besoins sont définis selon les catégories existentielles que sont : *être*, *avoir*, *faire* et *interagir* et classés dans une matrice constituée de 36 cellules représentant les objets de satisfaction en rapport avec ces besoins.

<b>BESOINS</b> ⬇ et <b>OBJETS DE SATISFACTION</b> ➡	<b>ÊTRE</b> (qualités)	<b>AVOIR</b> (Propriétés)	<b>FAIRE</b> (actions)	<b>INTERAGIR</b> (infrastructures)
<b>Survie – besoin de santé physique pour vivre</b>	Santé physique et mentale	Nourriture, abri et travail	Se nourrir, se vêtir, se reposer et travailler	cadre de vie, cadre social
<b>Protection – besoin de sécurité</b>	Soins, capacité d'adaptation, indépendance	Sécurité sociale, systèmes de santé, travail	Coopérer, planifier, s'occuper de, aider	Environnement social, logement
<b>Affection – besoin d'amour et d'amitié</b>	Respect, sens de l'humour, générosité, sensualité	Amis, famille, rapports avec la nature	Partager, s'occuper de, aimer, exprimer ses émotions	Intimité, espaces privés pour la convivialité
<b>Compréhension – besoin de comprendre les autres et de se faire comprendre</b>	Esprit critique, curiosité, intuition	Culture, enseignants, politiques	Analyser, étudier, méditer, examiner	Écoles, familles, universités, communautés
<b>Participation – besoin d'être membre actif de la communauté</b>	Réceptivité, dévouement, sens de l'humour	Responsabilités, devoirs, travail, droits	Coopérer, s'opposer, s'exprimer	Associations, partis, églises, voisinage
<b>Loisirs – besoin de se détendre</b>	Imagination, tranquillité, spontanéité	Jeux, fêtes, paix de l'âme	Rêvasser, se souvenir, se relaxer, s'amuser	Paysages, espaces intimes, lieux de recueillement personnel
<b>Créativité – Besoin de se connaître soi-même</b>	Imagination, audace, créativité, curiosité	Capacités, compétences, travail, techniques	Inventer, construire, concevoir, travailler, composer, interpréter	Espaces d'expression, ateliers, auditoriums
<b>Identité – besoin de savoir qui on est</b>	Sentiment d'appartenance, estime de soi, équanimité	Langue, religion, travail, coutumes, valeurs et normes	Se connaître, grandir, s'engager	Endroits où l'on vit, cadre quotidien
<b>Liberté – besoin d'être libre, d'être soi-même, de ne pas être opprimé</b>	Indépendance, passion, estime de soi, ouverture d'esprit	Égalité de droits	Choisir, prendre des risques, s'opposer, sensibiliser	Partout

## Satisfaction des besoins

Les objets de satisfaction (réponses aux besoins) sont variés : il y a des pseudo-réponses, des réponses inhibitrices, des réponses univoques, ou des réponses synergiques.

Max-Neef montre que certaines réponses, connues pour satisfaire un besoin, inhibent ou anéantissent en fait la possibilité de satisfaire d'autres besoins ; par exemple, la course aux armements qui, tout en satisfaisant apparemment le besoin de protection, détruit en même temps les besoins de survie, de participation, d'affection et de liberté; la démocratie formelle, supposée satisfaire le besoin de participation, désresponsabilise et aliène; la télévision commerciale affecte la compréhension, l'esprit créatif et l'identité, en dépit de son rôle de satisfaire le besoin de récréation. Des exemples du genre, il en existe partout.

D'un autre côté, les réponses synergiques ne satisfont pas seulement un besoin particulier, mais entraînent aussi la satisfaction d'autres besoins dans des domaines différents, comme l'allaitement maternel, la production autogérée, l'éducation populaire, les organisations démocratiques communautaires, la médecine préventive, la méditation, les jeux à caractère éducatif.

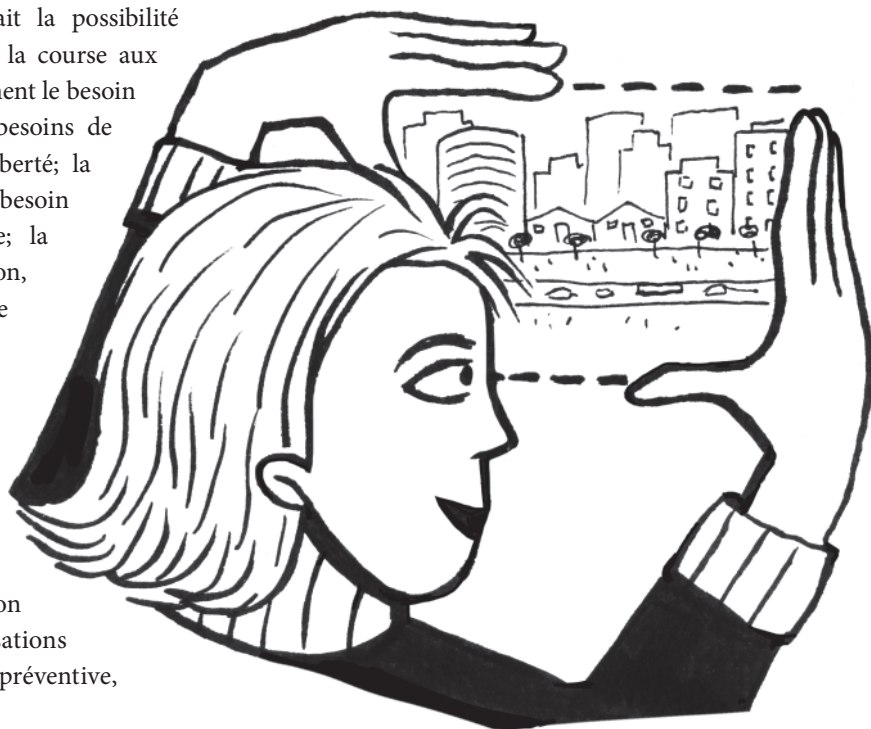
Ce modèle permet d'expliquer de nombreux problèmes surgissant du fait que l'on s'appuie sur des économies mécanistes, et aide à comprendre la nécessité d'un changement de paradigme comportant des principes systématiques. Max-Neef et ses collègues sont arrivés à la conclusion que cette méthodologie « *permet de réaliser un aperçu approfondi des problèmes qui entravent l'actualisation des besoins humains fondamentaux au sein de la société, communauté ou institution à l'étude* » (Max-Neef et al., 1987 : 40).

Il fournit une approche utile valable pour les processus de réflexion personnelle ou collective concernant de petits groupes et communautés. Il permet d'avoir une vision claire de la situation, d'en prendre pleinement conscience, et éventuellement, d'entreprendre une action à un niveau économique local.

Pouvez-vous identifier lesquels de vos besoins sont satisfaits et comment ? Pour ceux de nous qui travaillent sur le changement social, pouvons-nous voir où nous en sommes dans le travail que nous faisons ? Y a-t-il des choses que nous n'avons pas prises en compte et qui le mériteraient ?

### Qu'est-ce qui importe le plus ? Examiner le rapport entre les besoins et les droits ?

Comprendre les besoins, leur complexité ainsi que leur corrélation s'avère fondamental pour savoir comment traiter la notion de changement. Quand les femmes se retrouvent à la rivière pour puiser de l'eau, elles font bien plus que cela. Bien que cette activité puisse prendre du temps et représenter une corvée, elle peut aussi être une occasion pour elles de discuter des problèmes et des affaires de la communauté, de faire preuve d'affection, de coopération et d'appartenance à la communauté, de retrouver leur voix et leur pouvoir,



Le changement  
doit aller plus loin  
que les lois et les  
politiques.

loin des hommes pour un moment. Elles satisfont ainsi différents besoins décrits par Max-Neef. En leur proposant des puits ou des pompes afin de leur éviter ce long chemin, les ONG et les gouvernements peuvent en fait, sans le vouloir, les empêcher de satisfaire nombre de ces besoins.

La manière de satisfaire les besoins est complexe, car une amélioration d'un côté peut avoir un impact négatif de l'autre. Les approches du changement focalisées sur un problème isolé ont de graves inconvénients. Comprendre un besoin ne signifie pas pour autant qu'on a trouvé la bonne solution de changement.

Les approches centrées sur les besoins mettent trop l'accent sur l'indigence des pauvres, vus comme des victimes, au lieu d'en faire des acteurs responsables. Les approches du changement fondées sur les droits, en revanche, ont été développées pour mettre l'accent sur les « droits » et non sur les « besoins ». Les pratiques centrées sur les droits, aujourd'hui prédominantes dans les ONG, visent à installer la démocratie et un état de droit dans la communauté. Elles soutiennent que

tous les besoins peuvent se transformer en droits, ce qui leur donne plus de poids politique et permet, d'une part, aux « détenteurs de droits » (par exemple les enfants ou la communauté) de s'exprimer et, d'autre part, aux « détenteurs de devoirs » de s'engager là où il le faut pour que les droits soient respectés. La logique se tient, mais la mesure dans laquelle elle est mise en pratique est loin de faire l'unanimité.

Une partie du problème tient au fait que ces « approches centrées sur les droits » restent au stade de simples idéologies ou ne correspondent qu'à des changements de comportement ponctuels, issus de nouvelles lois ou règles. Le changement ne doit pas uniquement se limiter à des considérations politiques et légales. Évidemment, tout droit doit être motivé par un besoin existant ; dans le cas contraire, la lutte pour l'obtenir resterait vaine. Mais étant données la complexité et l'étroitesse des rapports au sein des familles et des communautés, transformer les besoins en droits peut avoir des conséquences négatives. Nous éprouvons le besoin d'être aimés, mais nous ne pouvons tout de même pas dire : « j'ai droit à votre amour et affection ! » Des comportements notoirement indéliques et discriminatoires vis-à-vis de l'homme et de la femme

ou vis-à-vis des parents et des enfants peuvent évidemment être réglés par le renforcement des droits et devoirs. Tel peut également être le cas dans les rapports entre communautés et gouvernements locaux.

Toutefois, nous sommes conscients que cela ne saurait suffire, dans la mesure où, même si les comportements changent parce que considérés comme inacceptables, il n'en demeure pas moins que de nouvelles formes d'abus voient le jour. Ce qu'il faut aux auteurs d'abus et à leurs victimes, c'est souvent un *changement transformateur* ou des traitements curatifs qui changeront d'un côté la manière dont ils se voient eux-mêmes et perçoivent les autres, et de l'autre, leur comportement.

Pour nous, les « besoins » et les « droits » ont une égale importance dans nos échanges pour saisir le travail à faire en matière de changement social.





## C. Liberté, égalité, mutualité : les véritables aspirations pour un changement social

Il existe d'innombrables approches dont l'objectif est de créer un changement à même de répondre aux besoins et droits des personnes. Mais sur quelles conditions *reposent* cette satisfaction des besoins et des droits ? Nous voudrions mettre l'accent sur trois valeurs ou aspirations de l'être humain, indispensables à un changement humain durable. Quoique qu'elles puissent être aussi considérées comme des besoins et des droits, ces trois valeurs demeurent plus que fondamentales pour notre identité, constituent l'essence humaine et expliquent notre volonté de vivre.

**Nous aspirons à la liberté** de mouvement, d'expression, d'association, de culte et d'autodétermination. C'est en étant libres que nous restons ouverts aux autres pour donner de notre personne, avant de recevoir les dons des autres. Telle est la condition pour jouir d'un esprit créatif et pour grandir. Quand la liberté fait défaut, l'homme n'est plus lui-même, ce qui lui coûte bien des souffrances.

**Nous aspirons à l'égalité** à travers l'équité, le respect, un traitement impartial sans discrimination liée à la naissance ou à la situation économique, au sexe, à la race ou au statut de rural ou de citadin. Certes, nous sommes différents, avec plus ou moins d'expériences, de responsabilités ou de capacités, nous menons des vies différentes, mais nous sommes avant tout des êtres humains, égaux et dignes.

**Nous aspirons à la mutualité** nous sommes des êtres sociaux, évoluant dans un milieu social, éprouvant un besoin de coopérer et de nous associer dans la vie sociale et professionnelle, tout comme celui de vivre en harmonie avec l'environnement dont nous faisons partie.



Ce n'est pas un hasard si l'une des plus grandes révolutions de l'histoire, la Révolution française, qui mit fin au régime féodal en Europe et balisa le chemin en vue d'un vaste changement social, a eu pour cri de ralliement : *Liberté, égalité, fraternité* (que nous allons maintenant appeler *mutualité*, notion plus adaptée au genre et à l'environnement).

Ces aspirations sont liées en ce sens qu'elles se complètent et s'équilibrent. Une liberté sans contrôle peut se révéler chaotique ou être source d'asservissement, à moins qu'elle ne soit contrôlée par l'égalité et la mutualité. De même, une égalité universelle peut être abrutissante si elle n'est pas nourrie par une pluralité de libertés individuelles. La mutualité implique le fait que des êtres humains libres et égaux dépendent toujours l'un de l'autre et de l'environnement. Ils sentent le besoin de se côtoyer afin de coopérer.

Ces trois conditions créent une humanité durable, en paix avec elle-même, cultivant l'égalité, librement créative et à même de travailler dans la solidarité, consciente que nous avons un avenir commun.

Tous les grands mouvements dans l'histoire du changement social ont été marqués par une ou deux de ces trois aspirations. Les révoltes de paysans et d'esclaves, les mouvements anti-esclavagistes et anticoloniaux se sont beaucoup nourris des idéaux de liberté. Plus tard, les mouvements pour les droits civiques et le féminisme ont donné plus de voix à la notion d'égalité. La liberté d'organisation et d'expression a été, sous beaucoup de rapports, au centre des luttes syndicales.

À présent, en raison de la dégradation de l'environnement, la mutualité avec le monde naturel trouve écho auprès de l'opinion.

Ces trois conditions créent une humanité durable, en paix avec elle-même, cultivant l'égalité, librement créative et à même de travailler dans la solidarité, consciente que nous avons un avenir commun.



*Le changement aura lieu, c'est irréversible. Néanmoins, la question est de savoir s'il se produira par suite d'une grave crise ou d'un effort conscient et volontaire pour repenser notre façon de vivre ensemble.*

## Une citoyenneté active, ou l'ingrédient qui fait défaut

Les hommes politiques et les hommes d'affaires jouent un rôle clef dans le développement de la société. Pourtant, on ne saurait leur faire confiance quand il s'agit de prendre des mesures pertinentes, même dans leur propre intérêt à long terme, pour traiter les questions essentielles de notre époque comme les inégalités endémiques et le changement climatique. Ils sont souvent trop pris dans l'engrenage de systèmes économiques et politiques gouvernés par des profits à court terme et des mandats électoraux de deux à cinq ans. Nous voulons qu'ils soient prévoyants et à l'abri de la corruption. Mais qui les aidera à le devenir ?

Un rôle historique des citoyens travaillant main dans la main aux fins de résoudre le problème du pouvoir et d'aider au rééquilibrage de la vie sur terre est en train d'apparaître. Le changement aura lieu, c'est irréversible. Néanmoins, la question est de savoir s'il se produira par suite d'une grave crise ou d'un effort conscient et volontaire pour repenser notre façon de vivre ensemble.

Nous n'avons aucune idée de la façon dont cela va se produire, mais il devient évident qu'une action citoyenne reste, par le biais d'une démocratie forte bâtie sur des principes de liberté, d'égalité et de mutualité, le seul espoir et l'unique voie durable pour aller de l'avant. Des pays comme la



Finlande ont soutenu leur société civile grâce au système des Universités populaires. Comment pouvons-nous faire en sorte que la société civile devienne un vecteur de citoyenneté active et engagée dans des pays où le besoin d'un changement radical se fait expressément sentir ?

Des citoyens ordinaires qui, à travers le monde, travaillent de concert avec les gouvernements et les opérateurs économiques commencent déjà à obtenir des résultats au niveau local. Comment ces initiatives et efforts isolés peuvent-ils être encouragés et réunis au point que le monde entier connaisse un changement ?



*« La résistance est essentielle, mais pas suffisante. En combattant l'injustice autour de nous, nous devons en plus imaginer – et créer – le monde que nous voulons. Nous devons imaginer de nouvelles solutions ici et maintenant – des solutions qui non seulement sont des preuves évidentes que les choses peuvent être faites autrement, mais aussi qui remettent en cause le pouvoir de ce statu quo avant de finalement le dépasser ».*

Naomi Klein, "This Changes Everything"

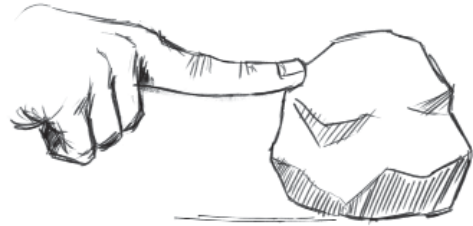
# Reflexions autour d'une question

## Que signifient changement social et résistance au changement ?

### « Relation de cause à effet »

On essaie d'expliquer comment les choses changent en établissant des rapports de cause à effet. Cette forme d'analyse est utile pour comprendre la manière dont les systèmes techniques fonctionnent. Une force extérieure exercée sur un corps a des effets ou impacts prévisibles et mesurables. Par exemple, si je pousse un objet, il change de place. C'est une loi de la physique, que beaucoup aiment appliquer au changement social parce qu'elle est nette, claire et fiable, ou en tout cas, elle en a l'air. C'est là que réside l'attrait des logarithmes et autres méthodes similaires.

Les objets inanimés et les systèmes doivent être mus par une force extérieure, car ils sont sans vie. En revanche, les personnes et systèmes sociaux sont animés d'une vie propre, ce qui fait qu'ils ne réagissent pas de manière prévisible aux forces extérieures. Dans leur cas, la cause ne peut expliquer logiquement les effets obtenus. C'est pourquoi on ne peut pousser les personnes au changement comme si elles étaient des pièces de jeu d'échecs. Exercer sur elles une pression extérieure pour obtenir un changement risque même, d'ailleurs, de provoquer chez elles une résistance ou de les faire demeurer passives. Comme l'a observé Peter Senge, « les personnes ne résistent pas au changement : elles résistent à ce qu'on les change ».



### « Flux et contrainte »

Le concept de « flux et contrainte » est plus approprié. On peut voir que les êtres vivants, organisations et systèmes sociaux sont en constante mutation, parce qu'intérieurement animés d'un esprit de changement. En revanche, cela ne signifie aucunement qu'ils changent toujours. Il existe beaucoup de facteurs internes et externes qui nous empêchent d'amorcer un changement, celui-ci ne pouvant avoir lieu qu'une fois ces facteurs réduits. C'est alors que l'impulsion née de l'intérieur déclenche le mouvement. Les murs du barrage cèdent et le changement se produit.

Quelles sont ces contraintes ? Parfois, elles prennent la forme de conditions extérieures, d'un manque de ressources, d'une loi difficile, d'une oppression. Parfois elles proviennent de blocages intérieurs, comme la peur, un manque de confiance en soi ou la haine.

Si les femmes d'une communauté se voient empêchées d'agir et restent en apparence inactives, incapables de se libérer de l'emprise de leur mari, de leur père, ce n'est pas parce qu'elles sont naturellement passives, mais parce que leur capacité à changer le cours des événements est mise à mal par des facteurs extérieurs, dont les coutumes, ou par une force intérieure comme la peur ou le manque de confiance en soi.

« Comme l'a observé Peter Senge, « les personnes ne résistent pas au changement : elles résistent à ce qu'on les change ».

## Reflexions autour d'une question

Que signifient changement social et résistance au changement ?

### Trois types de changement

En travaillant avec des communautés, des organisations et réseaux, nous aimons demander « comment évoluent les choses et quels sont les obstacles au changement ? » plutôt que de commencer par « comment allons-nous changer les choses ? » Ce faisant, nous reconnaissons la présence des forces intérieures avec lesquelles il faudra compter. Des forces qui peuvent faciliter ou non notre travail.

Dans notre travail, nous avons identifié trois types de changements majeurs que les personnes, les communautés et les sociétés sont susceptibles de connaître.

### Le changement émergent

Il décrit le déroulement de nos activités quotidiennes, les processus d'adaptation variables issus d'un apprentissage conscient et inconscient gagné par l'expérience et les changements dans nos habitudes et nos actes. Cela est valable pour les particuliers, les familles, les communautés, les organisations et les sociétés, qui cherchent à s'adapter aux fluctuations de la vie, qui s'efforcent d'améliorer leurs connaissances et ce qu'ils font, qui construisent sur de l'existant, étape par étape, avec des hésitations, mais en continuant d'apprendre et en s'adaptant aux nouvelles réalités. Peu importe qu'ils connaissent ou non du succès dans cette entreprise. Il s'agit d'une forme spontanée d'apprentissage actif expliqué au chapitre 5 du *Guide aux pieds nus 1* – Travailler avec les organisation et le changement social.

Le changement émergent prend forme le plus souvent dans des conditions imprévisibles et mouvantes, qui pourraient être le résultat d'incertitudes d'ordre externe, comme une économie instable, une exception politique fragile, ou d'ordre interne, qui se manifestent par le fait que les choses sont menées isolément ou sont toujours à leur stade de formation.

Dans les zones périurbaines, autour du Cap comme dans de nombreuses villes du sud, des migrants ruraux viennent chaque jour chercher du travail, des soins de santé et des écoles pour leurs enfants. Ils se regroupent sur des terrains qu'ils occupent illégalement. Certains d'entre eux sont liés par une appartenance à un même terroir, d'autres établissent de nouvelles relations pour trouver protection et soutien. Ce sont des communautés émergentes, encore fragiles, fragmentées et exposées aux rivalités et à l'exploitation. Avec le temps, le leadership, le sentiment d'appartenance, la confiance et l'identité commencent à se former. Les divisions patriarcales et tribales demeurent.

L'organisation Federation of Urban Poor s'est développée progressivement, grâce à l'organisation des habitants des bidonvilles, alliés à Shack Dwellers International et soutenus par quelques ONG. Elle commence souvent à travailler sur ces communautés émergentes en aidant les femmes à former des "groupes d'épargne quotidienne" où elles élisent des trésorières en qui elles ont confiance (leaders émergents) pour collecter chaque jour une petite somme auprès de leurs membres. Ces petites organisations locales et autonomes pourront servir de base dans l'avenir à des programmes de plus grande envergure œuvrant pour le changement.





# Reflexions autour d'une question

Que signifient changement social et résistance au changement ?

## Changement transformationnel

Arrivé à un certain niveau de développement des personnes et des organisations, il est habituel et naturel de faire face à des crises. C'est peut-être là l'effet d'un processus naturel de développement intérieur : comme une jeune adolescente qui commence à remettre en question ses parents et se retrouve partagée entre sa volonté de se faire sa propre opinion des choses et celle de vouloir encore être une enfant, une organisation qui atteint les limites de sa phase de développement initial, avec une structure, des rôles et relations basés sur un modèle familial, se retrouve bloquée et ne peut plus se développer sans pour autant adopter un mode de travail plus systématique et sortir de l'informel pour devenir plus consciente et prévoyante dans sa façon de travailler. Les crises surviennent lorsqu'il est difficile d'abandonner les choses auxquelles nous sommes habitués mais qui ne marchent plus très bien pour nous. Elles peuvent également survenir lorsque le monde change et que nous ne changeons pas avec lui.

La crise sonne l'heure du *changement transformationnel*. A la différence du changement émergent, qui consiste à trouver son chemin vers l'avenir, il est davantage question, dans le changement transformationnel, de désapprendre, de personnes qui abandonnent les idées, valeurs ou croyances motrices qui sont à la base de la crise et qui ne correspondent plus à la situation ou aux relations maintenant en train de s'établir.

Ce phénomène est connu sous le nom de Processus en U, décrit au Chapitre 5 de la première édition du Guide aux pieds nus - Travailler avec les organisations et le changement social.

*L'Afrique du Sud est déchirée par les conflits et les protestations. Tous les jours, des dizaines d'habitants des communes bloquent les routes et manifestent contre leurs conseils municipaux, parfois de façon violente, pour protester contre l'absence de services de base (eau, logement, électricité). Ils s'estiment lésés et attendent du gouvernement qu'il les leur fournisse. Mais le gouvernement ne le peut pas tout seul : ses tentatives de fournir des services dans un processus impulsé du sommet vers la base, à travers une structure bureaucratique héritée du régime de l'apartheid, sont en train d'échouer sous le poids de la corruption et du manque flagrant de moyens.*

*Il est trop facile de critiquer la verticalité du système tout en attendant que des citoyens passifs reçoivent ces services de base d'un gouvernement actif. Le langage même des "droits", qui distingue des "titulaires de droits" et des "débiteurs d'obligations", encourage une vision des choses selon laquelle le gouvernement local et la communauté locale ont des intérêts distincts, et nourrit ainsi leur aliénation mutuelle. Est-il si difficile de comprendre que les interminables cycles de protestation et d'échec dans la fourniture des services de base ne prendront fin que lorsque les communautés et le gouvernement abandonneront ces pratiques et leur façon de s'appréhender mutuellement ? Ils doivent, pour ce faire, être ouverts à la recherche de solutions communes plus créatives où les communautés apportent leur ingéniosité et leurs initiatives pour compléter les ressources de la collectivité et les systèmes d'assistance plus vastes contrôlés par l'Etat.*

Arrivé à un certain niveau de développement des personnes et des organisations, il est habituel et naturel de faire face à des crises.



## Reflexions autour d'une question

Que signifient changement social et résistance au changement ?

**Que pouvons-nous faire pour aider chacune des parties à dépasser ce blocage ? Quelles sont les attitudes et valeurs importantes pour qu'elles se transforment et pour permettre de mieux envisager l'avenir ?**

### Changement projetable ou guidé par une vision

Les êtres humains ont la capacité de résoudre des problèmes et d'imaginer ou d'envisager différentes possibilités ou solutions pour l'avenir. Nous sommes capables de projeter des visions possibles ou des résultats à atteindre et de formuler des plans réfléchis pour mettre en œuvre un changement.

Chaque fois que les conditions du changement, en particulier dans les relations d'un système, sont raisonnablement cohérentes, stables et prévisibles, et que les risques ne constituent pas de menaces réelles pour les résultats attendus, les initiatives de changement projetables et les projets bien planifiés deviennent possibles.

Le fait est que beaucoup de personnes évoluant dans le domaine de l'aide au développement, en particulier ceux qui dirigent ou sont en charge de l'attribution des fonds et ressources, ont tendance à apprécier les approches *projetables* du changement parce qu'elles donnent une impression de contrôle et de responsabilité, même lorsque les conditions de mise en œuvre des projets n'existent pas encore. En effet, peu de situations de marginalisation, d'appauvrissement ou d'oppression sont projetables, par définition. Un autre travail, souvent émergent ou transformationnel, doit d'abord se faire avant que les projets ne puissent avoir de sens.

La clé n'est pas de se précipiter sur n'importe quelle approche particulière, mais plutôt d'observer les types de changement qui sont déjà engagés et de voir s'il y a moyen de travailler à l'intérieur ou en dehors de leur champ.

Comment construire une sensibilité permettant de lire avec plus de précision la nature des conditions du changement et de formuler des approches du changement qui puissent fonctionner avec celles-ci ?

*Un autre travail, souvent émergent ou transformationnel, doit d'abord se faire avant que les projets ne puissent avoir de sens.*



# Reflexions autour d'une question

Que signifient changement social et résistance au changement ?

## Résistance au changement

Travailler sur la résistance au changement est au cœur de la transformation. Dans notre esprit, nous pouvons bien savoir que nous devons changer, mais au plus profond de nous, nous sommes prisonniers, figés dans la situation du moment et incapables de nous en extirper.

Réfléchissez à ces trois causes premières de résistance :



**La peur** de perdre son pouvoir, ses privilèges, son identité. La peur d'être blessé, ou pire. La peur de l'inconnu qui va mettre fin à ce à quoi nous nous sommes habitués, même s'il ne s'agit que de stratégies d'adaptation pour ce qui n'a pas marché ;



**Le doute et le doute de soi : croyance** que les autres ou moi ne puissions être meilleurs ou capables, que nos idées et nous-mêmes ne soyons pas appropriés, que nous n'ayons pas les capacités nécessaires ;



**La haine ou haine de soi.** Elles sont à la base de nombreuses formes de racisme. Partout où il y a eu un conflit, des abus ou un traumatisme, nous pouvons être consumés par l'amertume, le ressentiment et le désir de revanche ou, paradoxalement, la culpabilité ou la haine de nous-mêmes à cause de ce que nous avons fait ou non, ou de ce qui nous a été fait. Nous ne sommes pas dignes d'intérêt.

Tous ces éléments freinent la volonté ou l'élan de changement. Il n'y a pas de méthode pour travailler sur de telles causes de résistances profondes. Le véritable travail ici est de trouver les moyens de les faire remonter à la surface et de les partager, de les mettre à la lumière du jour, de les mettre en perspective, de leur permettre de s'exprimer. C'est en les nommant et en les exprimant que l'on trouve la possibilité de les évacuer, de se libérer. Aider les gens à partager leur histoire est une approche qui a fait ses preuves, souvent cathartique pour ceux qui parlent et ceux qui écoutent. Nous demander et partager tout simplement ce qui nous fait peur, ce dont nous doutons, ce que nous détestons, et ensuite accepter les réponses et conversations honnêtes, telles sont parfois les meilleures solutions que nous puissions trouver.

Nous pouvons, aux antipodes de la peur, du doute et de la haine, trouver le courage, la foi et l'amour. Les bonnes idées de changement sont inutiles sans le courage qui permet de les traduire dans la réalité, et donc l'essentiel de notre travail consiste à nous encourager mutuellement à affronter nos peurs. La certitude est le contraire du doute, mais elle s'avère presque impossible à atteindre face à des réalités imprévisibles. Dès lors, c'est en croyant vraiment que les êtres humains peuvent surmonter les difficultés que l'on peut affronter le doute.

Et puis il y a l'amour, un des mots les moins souvent prononcés dans les livres et ateliers sur le changement social, mais sans lequel peu de choses arrivent à être durables, voire dignes d'intérêt. Peut-être que la nature mystérieuse et transcendante de l'amour est trop difficile à exprimer explicitement pour beaucoup, ou que le scientifique qui est en nous reste prudent à l'égard d'une chose qui ne peut être mesurée et quantifiée. Essayez d'imaginer un rapport destiné à un donateur, où on lirait que "les gens s'aiment aujourd'hui plus que l'année dernière, le taux d'amour a augmenté de 50%"... Pourtant, peu de transformations durables ne sont pas centrées sur une transformation du cœur.

Comment travailler de façon plus consciente avec le doute et la foi, la peur et le courage, la haine et l'amour dans ce que nous faisons ?

*... peu de transformations durables ne sont pas centrées sur une transformation du cœur.*

# Au commencement !

Un pas en avant  
Une porte qui s'ouvre  
Une voix qui s'élève

Deux personnes se parlent  
pour la première fois  
Chacune d'elles voit  
l'humanité de l'autre

Trois se donnent la main  
Quatre acceptent de ne pas se battre  
Cinq se posent des questions  
Six s'écoutent attentivement

Sept chantent  
Huit dansent  
Neuf créent un espace  
et y invitent Dix

Beaucoup réfléchissent, beaucoup communiquent  
Beaucoup partagent, beaucoup s'intéressent  
Beaucoup persévèrent  
Tout le monde change

Tracey Martin



## CHAPITRE DEUX

# Commencer à compter à partir de UN : Individus et changement social



Lorsqu'on parle de changement social, on pense mouvements, organisations, construction d'une masse critique. On pense au niveau national et mondial. Mais les mouvements et organisations se composent d'individus. Un individu qui parle ou agit en prenant des risques pour lui- fait la différence. Un individu peut être un instigateur, un suiveur, un dissident, un soutien, un facilitateur. Ce sont tous des rôles actifs qui sont nécessaires à la mise en œuvre du changement social. Qu'est-ce qui pousse un individu à agir ? Qu'est-ce qui fait naître en lui le besoin de changement ? Les psychologues et philosophes ont débattu ces questions des siècles durant. Est-ce l'égoïsme ? La culpabilité ? La peur ? Le courage ? La compassion ? Les connaissances ? Sommes-nous seulement le jouet de forces historiques sur lesquelles nous n'avons que peu ou pas de contrôle ?

Les motivations sont nécessairement complexes et restent souvent un mystère, même pour les individus eux-mêmes.

Mais la réflexion – tentative consciente de mieux se comprendre soi-mêmes – fait souvent partie du processus. Afin de comprendre et changer les autres et la société dans laquelle nous vivons, commençons par nous comprendre et nous changer nous-mêmes d'abord.

Ce chapitre présente des histoires qui font réfléchir, des histoires d'auto-exploration dans lesquelles les narrateurs commencent par une auto-réflexion avant d'observer leur propre pratique et leur place dans le monde. Cette auto-réflexion leur permet de mieux comprendre les autres. Nous y retrouvons également des histoires qui ne sont autres que des observations lucides d'individus qui ont fait quelque chose pour changer le monde et qui réfléchissent sur ce qui les pousse à agir.

Chaque histoire est unique. En les présentant avec quelques réflexions, nous espérons encourager les lecteurs à réfléchir sur eux-mêmes et sur ceux qui les entourent. Qu'est-ce qui vous pousse à changer ? Comment pouvez-vous aider les autres à changer ?

# Moi, encore Moi, toujours Moi : identité et changement social

Notre compréhension du monde qui nous entoure et de ses injustices commence souvent par nos propres expériences. Nous rendre compte que les autres nous jugent et émettent des hypothèses sur nous en fonction de notre apparence ou de nos origines peut profondément changer notre façon de voir le monde. Cela peut mener à la colère et à la frustration, voire à un sentiment d'impuissance. Mais cela peut également nous amener à penser à notre façon de juger les autres, à comprendre comment se crée une identité et comment remettre en question les stéréotypes. Cela peut nous entraîner dans un voyage à travers un monde où les individus sont capables de forger leur propre identité et où nous pouvons nous rencontrer tels que nous sommes.

## Mon voyage personnel

**Elis Motta**

Je suis née dans une famille brésilienne de la classe moyenne. Mes parents et grands-parents avaient de quoi de nous offrir un toit, de la nourriture en quantité, une bonne éducation et tous les soins de santé nécessaires. Même pendant les périodes difficiles, rien de tout cela n'a jamais été remis en cause. Cela faisait de nous une "minorité" sur le plan démographique, mais une classe dominante en termes de pouvoir et de privilèges, gagnés automatiquement, sans avoir dû faire le moindre effort pour les obtenir.

Le statut socio-économique n'est que l'un des aspects qui constituent notre identité. Dans mon cas, ma famille appartenait aussi à la classe moyenne au Brésil. Et nous étions blancs. Ces deux facteurs renforçaient encore ma situation de privilégiée. Pendant plus de 20 ans, je n'ai pu imaginer que je pourrais être victime d'oppression ou de discrimination de quelque nature que ce soit – encore moins si je me comparais à la grande majorité des Brésiliens.

J'étais bien sûr consciente de l'oppression et de l'inégalité qui régnaient dans mon pays. Le Brésil a l'un des niveaux d'inégalité les plus élevés au monde et souffre également d'inégalités raciales historiques. Pour ces raisons, j'ai considéré pendant des années toute discrimination dont je pouvais être victime en tant que femme comme un fait mineur, vu le contexte. Être consciente de la classe sociale à laquelle j'appartenais et de mes privilèges raciaux m'avait immunisée contre toute forme de discrimination sexuelle.

C'est seulement quand je suis devenue adulte que j'ai commencé à faire l'expérience de la discrimination. Ce changement s'est produit pour trois raisons. Ma compréhension personnelle de ce que signifiait être une femme a changé et je suis devenue plus consciente des dynamiques et des effets du sexisme, de l'oppression liée au sexe.

J'ai basculé dans un contexte social et culturel totalement différent, où mon identité de Blanche n'était plus reconnue par les personnes, responsables et institutions autour de moi. En outre, l'hétérosexualité avait cessé d'être mon orientation.



Ces changements se sont produits sur une période de deux ans et ont entraîné un tournant majeur dans la conception que je me faisais des notions de privilège et d'oppression. Je ne comprenais plus le fait que, pour des raisons de sécurité, je ne puisse plus me promener toute seule la nuit, contrairement à mon frère, parce que cela faisait partie de la vie ou parce tout simplement "le monde est ainsi fait". Je ne dis pas que ces mesures de sécurité devraient être ignorées. Ce que je dis, c'est qu'elles ne sont tout simplement pas équitables et que nous ne devrions pas les accepter pour la simple et bonne raison que "les choses se sont toujours faites de la sorte et qu'il en sera toujours ainsi". Ensuite, après mon arrivée aux États-Unis, j'ai senti pour la première fois de ma vie que les personnes qui m'entouraient avaient encore une autre perception de mon identité raciale. Ici, au lieu d'être blanche, j'étais considérée comme une Latina, et je suis rapidement passée des dominants aux marginaux. Pour finir, en commençant à sortir avec des femmes, je me suis fait pour la première fois de ma vie cette réflexion : "suis-je en sécurité si je tiens la main de ma partenaire en public ?" Cela a été comme un flash de conscience : je me suis subitement rendu compte de tous les privilèges que j'avais eus tout au long de ma vie tout simplement parce que mes relations étaient hétérosexuelles.

Mais même avec ces trois changements majeurs, les privilèges inhérents à la condition de membre de la classe moyenne m'ont beaucoup aidée à affronter la discrimination dont



j'ai été victime en tant que femme, Latina et lesbienne. Nos différentes identités ne sont pas indépendantes les unes des autres. Elles sont étroitement liées, et ce sont les dynamiques entre elles qui font de nous ce que nous sommes. La combinaison de toutes nos identités (même celles qui changent avec le temps) a aussi une grande influence sur notre façon d'appréhender les dynamiques du pouvoir et des privilèges qui nous touchent.

Cela aurait été certainement beaucoup plus dur pour moi de combattre l'oppression si j'avais été une femme-pauvre-lesbienne-Latina plutôt qu'une femme de la classe moyenne-lesbienne-Latina (d'après la logique américaine) ou une femme de la classe moyenne-lesbienne-blanche (d'après la logique brésilienne). Chaque fois qu'une identité défavorisée est combinée à une autre identité défavorisée, elles se renforcent mutuellement. Donc le processus d'imbrication des privilèges (ou du manque de privilège) fonctionne plus comme une boule de neige que comme une équation mathématique.

Comprendre la façon dont les différents aspects de nos identités se combinent et la façon dont elles s'influencent mutuellement n'est pas aisé. L'une des façons de débiter consiste à réfléchir sur notre personne, le nombre d'identités que nous avons en nous-mêmes et les identités que les autres voient en nous (lesquelles nous semblent vraies ou erronées, mais qui ont tout de même une influence sur nos interactions avec les autres et avec le monde).

Considérer les identités comme quelque chose de fluide m'a aidée à mieux me comprendre. Certaines identités peuvent changer avec le temps, ou selon le contexte dans lequel nous nous trouvons. Par exemple, j'étais considérée comme une Blanche par les personnes qui m'entouraient jusqu'à ce que je me rende dans un endroit où les gens pensent différemment. Les identités sont également fluides dans le sens où elles ne doivent pas être "soit ceci -soit cela", même lorsque nous pensons que c'est le cas : les individus ne doivent pas être classés uniquement en "femme" OU "homme" (et d'ailleurs, les gens ne devraient même pas être classés du tout). Il existe plusieurs autres identités de genre non-binaires. Et si par hasard nous n'en trouvons aucune qui nous corresponde, pourquoi ne pas créer la nôtre ? Après tout, il s'agit de NOTRE identité, de la façon dont NOUS nous voyons, de NOTRE interaction et de la façon dont NOUS voulons que les autres nous reconnaissent.



Après avoir bien compris nos propres identités, nous pouvons continuer le voyage et essayer de comprendre les privilèges ou formes de discrimination qui sont liées à ces identités. Ceci inclut la compréhension des dynamiques du pouvoir autour de nous et la façon dont nos identités cohabitent et déterminent celles des autres. Réfléchir sur nous-mêmes nous permet également de regarder autour de nous et de nous demander: quelles sont les AUTRES identités que nous pouvons trouver autour de nous ? Comment appréhendent-ELLES le pouvoir et les privilèges ? Et qu'est-ce que mon identité a à voir avec cela ?

“ Certaines identités peuvent changer avec le temps ou selon le contexte dans lequel nous nous trouvons.

### SUJETS DE REFLEXION :

- Quelles sont les différentes identités que je porte en moi et comment interagissent-elles entre elles ?
- Comment mes différentes identités affectent-elles la façon dont les autres me traitent ?
- Quels aspects de ma vie ont été déterminés ou influencés par ces identités ?
- A quel moment ai-je remarqué que j'étais privilégié(e) en raison de mon identité et comment puis-je m'y prendre pour en être plus conscient(e) ?

A la fin des années 1980, le professeur de droit Kimberlé Crenshaw a mené une étude portant sur les femmes noires aux États-Unis qui avaient été victimes de discrimination dans leur travail parce qu'elles étaient femmes et noires, et a démontré à quel point les lois antidiscriminatoires n'avaient ni compris et abordé le concept selon lequel quelqu'un pouvait être victime de discrimination sur la base de l'intersection de ses identités. Crenshaw a inventé le terme "intersectionnalité" qui est aujourd'hui largement utilisé dans les domaines de la théorie féministe et des recherches associées. Elle propose deux métaphores qui illustrent très clairement ce concept.



## Métaphore du carrefour routier

### Crenshaw dit ceci :

« Par analogie, imaginez la circulation à un carrefour : nous assistons à un va-et-vient dans quatre directions.

La discrimination, comme la circulation à un carrefour, peut partir dans une direction ou dans une autre. Si un accident se produit à un carrefour, il peut être causé par des voitures en provenance de diverses directions et, parfois, de toutes les directions. De même, si une femme noire est molestée, c'est parce qu'elle se trouve à un carrefour : sa blessure peut résulter d'une discrimination sexuelle ou raciale. (...) »

« Ne fournir une assistance juridique que lorsque les femmes noires montrent que leurs plaintes sont basées soit sur la race, soit sur le sexe revient à n'appeler une ambulance pour la victime de l'accident que lorsque le conducteur responsable de ses blessures est identifié. Mais il n'est pas toujours facile de reconstituer un accident : parfois, les marques de dérapage et les blessures ne révèlent rien d'autre que le fait qu'elles se sont produites simultanément, annihilant les efforts en vue d'identifier le conducteur fautif. En de pareilles circonstances, la tendance semble être de constater qu'aucun automobiliste n'est tenu pour responsable, aucun traitement n'est administré à la victime, et les parties impliquées remontent tout simplement dans leurs voitures et reprennent leur route. »

Le carrefour peut se trouver à l'intersection d'autant de routes que d'identités. Et il est facile de voir que plus il y a de routes, plus il y a de risques d'accident.

### *La métaphore de la cave*

La seconde métaphore de Crenshaw est la suivante :

« Imaginez une cave qui accueille toutes les personnes désavantagées en raison de leur sexe, classe sociale, orientation sexuelle, âge et aptitudes physiques. Ces personnes sont entassées, les pieds des uns sur les épaules des autres, avec ceux de la base qui sont désavantagés par toute une série de facteurs, jusqu'au sommet où la tête de ceux qui se trouvent là - et qui ne sont handicapés que par un seul facteur - touche le plafond. Leur plafond est en fait le plancher de l'étage du dessus, dont les occupants ne sont autres que les non-discriminés. Dans un effort pour corriger certains aspects de leur domination, les gens qui vivent au-dessus du plafond ne laissent accéder à l'étage supérieur que ceux qui, parmi tous les désavantagés du sous-sol, prétendent qu'ils pourraient se trouver à l'étage supérieur s'il n'y avait pas de plafond. Une trappe s'ouvre donc, par laquelle les individus se trouvant juste en dessous peuvent se glisser. Mais cette trappe n'est généralement accessible qu'à ceux qui - parce qu'ils ne sont affectés que d'une seule tare et que leur position est privilégiée par rapport aux autres situés plus bas qu'eux - sont déjà dans une position qui leur permet de se glisser au niveau supérieur. Ceux qui traînent plusieurs tares sont généralement laissés en bas, à moins qu'ils n'arrivent à se hisser eux-mêmes dans des groupes autorisés à passer par la trappe. »



## Implications pratiques

Le concept d'intersectionnalité de Crenshaw a eu un grand impact sur le féminisme et le monde académique. Beaucoup d'autres études et théories sur le sujet ont vu le jour à sa suite, approfondissant l'idée selon laquelle on n'est pas « femme uniquement » ou « noire uniquement » ou « lesbienne uniquement »... Au lieu de cela, les dynamiques de toutes ces identités, lorsqu'elles sont combinées chez un même individu, sont beaucoup plus complexes que nous le pensons et méritent une attention particulière.



Dans quelle mesure ce concept théorique est-il donc pertinent pour notre pratique et interagit-il avec le changement social ? Et bien, les praticiens devraient, à l'instar des théoriciens, prendre en compte les différents aspects qui font et influencent l'identité d'une personne. Prenez l'exemple d'une organisation dont le but est de mettre fin à la violence domestique. Elle concentre certainement une bonne partie de son travail sur les femmes (dans la mesure où il est évident que ce sont elles qui subissent le plus souvent la violence domestique). Mais la violence domestique a-t-elle la même signification pour une

hétérosexuelle, une Noire, une femme de classe sociale supérieure, une handicapée, une Blanche, une jeune, une pauvre, une lesbienne... ? Qu'en est-il de la femme noire pauvre ? Ou de la femme pauvre et lesbienne ? Ou de la femme jeune et handicapée ? Tous ces différents groupes vivent-ils le problème de la même façon ? Existe-t-il une stratégie de lutte qui pourrait aborder la façon dont elles le vivent toutes ? La violence domestique est-elle seulement liée au sexe, ou est-elle aussi influencée par d'autres aspects de l'identité sociale ?

Lorsque nous travaillons, en tant que praticiens, pour les droits des femmes, ou des jeunes, ou des groupes économiquement défavorisés – pour ne citer que quelques exemples –, nous devons toujours nous rappeler que pendant que nous sommes ici en train de travailler avec des jeunes, par exemple, il y a un autre praticien ou une autre organisation qui, juste au coin de la rue, travaille avec la communauté LGBTQI. Plus important encore, il existe beaucoup de jeunes lesbiennes qui sont touchées et pourraient bénéficier du travail des deux. Comment donc pouvons-nous procéder pour considérer ces personnes au-delà de leur seule étiquette de « jeunes » ou de « lesbiennes » ? Comment l'intégrer dans notre travail ? Enfin, comment travailler ensemble pour aider les personnes du fond de la cave à en sortir ?

## Voix : les composantes du changement social

« Si nous n'élevons pas la voix, alors personne ne saura que nous sommes ici. »

– Rose Mapendo – Pousser l'Éléphant

Le changement social peut s'amorcer avec un mot ou une phrase. Une voix qui n'a jamais été entendue s'élève, et les gens commencent à l'écouter. Ce peut être notre voix à nous ou notre rôle peut consister à permettre aux autres de trouver leurs voix comme dans l'histoire de Maria et dans cette histoire partagée par Clothilda :

« ... Si elle parlait ouvertement, cela pourrait aider les autres femmes qui souffrent en silence ... »

### Sous le manguier

**Clothilda Babirekere, Association ougandaise des Femmes des Médias**

Par un après-midi chaud et ensoleillé, les villageois commencent à se regrouper autour du manguier. Certains s'assoient et d'autres restent debout, et finalement ils sont tous installés. J'observe cette séance depuis le trottoir. Je remarque que Nasiwa n'est pas encore arrivée; mais, au bout d'un moment, elle émerge finalement de la foule de villageois. Sa présence me fait me rapprocher d'eux.

Elle fait trembler le sol de ses grands pieds lourds, sa corpulence imposante la faisant se balancer de gauche à droite, et garde la tête haute. Soudain, silence total, nous n'entendons que le chant des oiseaux dans les arbres avoisinants, tandis qu'elle vient s'asseoir à côté du chef du village.

Nasiwa Margaret est une femme leader du sous-comté de Mulagi, district de Kyankwanzi, en Ouganda. La réunion commence et l'heure est venue pour Nasiwa de prendre la parole. Elle ajuste et réajuste sa longue robe et se tient debout. Elle marche avec beaucoup d'hésitation jusqu'au milieu de la foule où elle semble considérer avec attention sa prochaine manœuvre. Finalement, d'une petite voix, qui contraste avec son fort caractère autoritaire habituel, elle témoigne devant toute l'assemblée des villageois.

Dès qu'elle commence à parler, ses yeux laissent immédiatement apparaître les sentiments qui l'habitent : un mélange de tristesse et de joie. "Mon mari me bat et me roue de coups de pied. Il me griffe les cuisses et le dos", dit-elle. Une larme coule le long de sa joue.

Je connais Nasiwa depuis quelques mois déjà. La dernière fois que nous nous sommes rencontrées, l'Équipe de Prévention de la violence domestique était dans son village. Nous avons parlé de la violence qui a cours dans tant de foyers à travers le pays, dont celui de Nasiwa. Elle m'a parlé de la violence dont elle était victime. Elle a continué à se confier à moi jusqu'à ce que, je crois, elle trouve la détermination qui lui faisait défaut pour en parler en public. Elle savait que si elle en parlait ouvertement, cela pourrait aider les autres femmes qui souffraient en silence à en faire autant et qu'elles pourraient toutes bénéficier de l'assistance et des conseils dont elles avaient besoin.





Le moment dont elle avait toujours rêvé mais qu'elle n'avait jamais eu le courage de provoquer était enfin venu.

Pendant des décennies, elle avait accepté de subir des sévices domestiques parce qu'elle craignait la réaction de ses parents et de la société face à ses révélations. Par-dessus tout, elle craignait de perdre le respect et la dignité dont elle jouissait dans sa communauté. Mais Nasiwa avait désormais rompu le silence sur sa souffrance.

Les quelques secondes de son témoignage ont suffi pour que ses voisins, sa famille et amis la renient. Ils la maltraitaient et se moquaient d'elle parce qu'elle les

avait déshonorés. Son mari joua l'étonnement pendant qu'elle racontait son histoire à l'assemblée du village : pour lui, elle relevait de l'intimité de leur couple. Les autorités locales la réprimandèrent et l'accusèrent d'empoisonner l'atmosphère de leur paisible communauté en ayant révélé l'indicible.

Elle est tout de même restée déterminée à continuer à faire entendre sa voix plutôt que de mourir en silence. Elle s'est portée volontaire pour sensibiliser les membres de la communauté sur la violence domestique. Elle voulait devenir un modèle pour la communauté. Parce qu'elle était leader, sa confession avait eu du poids. Peu de temps après son témoignage, les femmes ont commencé à venir l'une après l'autre se confier à elle sur les abus dont elles étaient victimes. Elles se sont dit que si une leader pouvait reconnaître en public qu'elle était victime d'abus, alors elles n'avaient rien à craindre. Finalement, les hommes aussi ont mis de côté leur fierté de mâles et se sont également confiés à elle. Au fur et à mesure que les voix se sont élevées, la nécessité d'un espace où les gens peuvent être écoutés, orientés et conseillés s'est faite pressante. Il fallait un endroit où les individus puissent se sentir en sécurité et à l'aise pour ouvrir leurs cœurs. Le président du conseil local a accepté de construire un abri pour servir de tribunal du village, où tout le monde peut désormais venir signaler les abus dont il est victime. Un sous tribunal de comté, qui n'était plus fonctionnel depuis longtemps, a été remplacé par un sous-tribunal de la violence domestique, dont le fonctionnement est assuré par les partisans de Nasiwa. Un auteur de violence domestique repentant a été désigné pour diriger le tribunal. D'autres, opposants à l'origine, notamment les responsables religieux et culturels et les leaders d'opinions, ont commencé à collaborer et utilisent leurs propres plateformes pour parler de la violence domestique.

Nasiwa et ceux qui la soutiennent organisent des jeux qui non seulement divertissent les gens, mais aussi les sensibilisent et les éduquent sur la violence domestique. Elles ont imaginé un "kalombolombo" (une "pratique") qui consiste à lancer une pierre sur le toit des maisons où des actes de violence domestique ont été signalés. Ce geste informe l'auteur des sévices que tout le monde est au courant de ce qu'il fait et qu'il devrait arrêter s'il ne veut pas être poursuivi.

Les attitudes changent et les villages environnants ont commencé également à prendre des mesures. Le manguier, lieu de rencontre des villageois, est devenu l'endroit où la transformation du village a débuté.

Cette histoire nous montre ce qui peut arriver lorsqu'une personne a le courage de parler ouvertement. Certaines personnes peuvent le faire toutes seules mais la plupart ne peuvent parler que parce qu'elles ont été soutenues et encouragées à le faire.



## Trouver votre voix

**Nomvula Dlamini est une praticienne expérimentée qui a travaillé sur elle-même et avec beaucoup d'autres pour les aider à trouver leurs voix. Elle partage ici ce qu'elle a appris et ce qui l'aide à faire ce travail.**

Dans la diversité des « voix », nous trouvons la richesse des conversations, et de nos riches conversations, découlent les relations, idées et élans de changement. Nous sommes des êtres sociaux et c'est à travers nos nombreuses voix, dans nos nombreuses conversations, que notre caractère social se manifeste le plus. La façon dont les voix authentiques sont amenées, reçues, engagées et encouragées fait toute la différence dans la qualité des conversations, dans l'engagement humain et la contribution que nous pouvons tous, autant que nous sommes, apporter aux processus de changement.

Trouver ma voix, c'est aller au delà de la découverte de ce que j'ai à dire. Trouver « ma voix » est en soi une conversation avec moi-même, un dialogue intérieur profond de plusieurs voix qui sont toutes en moi. Je suis une diversité de voix peuplée de toutes les personnes et influences de ma vie, chacune avec ses opinions, chacune étant une part de ce que je suis (même si je ne l'aime pas), et toutes en compétition pour être entendues, reconnues et suivies. Je dois choisir la voix qui bénéficie d'un « temps d'antenne », celle qui est suivie !

Je crois que plus j'autorise de voix à s'exprimer dans mes conversations avec moi-même, à partir desquelles je peux forger ma propre opinion, plus authentique et forte est la voix que je porte au monde.

La plupart du temps, la ou les voix que j'exprime sont le résultat d'un choix inconscient ou intuitif. Cela marche bien la plupart du temps. Mais si j'avais eu une relation conflictuelle avec un père autoritaire, alors sa voix aurait pu être la première à s'exprimer : j'aurais dit ce qu'il aurait dit. Et cela aurait pu se traduire facilement par un message que j'aurais regretté d'avoir dit. Ou j'aurais pu exprimer le contraire de ce qu'il aurait dit juste pour me rebeller et lutter contre son influence. Mais si je suis en mesure d'amener plus de voix dans ma conversation intérieure, alors mon opinion sera améliorée par les nombreuses voix en présence et, de ce fait, celle que j'ai choisi d'exprimer devient le résultat d'une décision plus consciente et mesurée, une voix qui a de meilleures chances de concorder avec mes valeurs, avec ce que j'estime important. Ma voix authentique, c'est celle-là.



En pratique, qu'est-ce que cela signifie pour les praticiens du changement social ? Souvent, dans les processus sociaux que nous soutenons ou mettons en œuvre, nous amenons les personnes à dialoguer directement. Le résultat est que celles qui sont les plus résolues dans leurs opinions ou qui peuvent jongler avec leurs différentes voix ont tendance à dominer. Toutefois, j'ai noté que si j'accorde de petits moments de silence pour permettre aux participants de rassembler leurs idées, de se livrer à une conversation intérieure, ou pour noter des choses, échanger avec leur voisin ou tester leurs voix avant que le groupe ne commence à dialoguer, ils sont en mesure de présenter une opinion ou d'apporter une contribution plus élaborée et plus assurée. Cela améliore leur participation et les rend plus forts. Si le changement social porte sur la participation effective, ces petits moments de « conversations intérieures » constituent une première pierre à l'édifice à construire. Faites le test et voyez si vous remarquez une différence.

**Trouver sa voix :** nous devons nous rappeler qu'il ne s'agit pas seulement d'être entendu ; trouver sa voix, c'est se connecter et penser avec les autres pour contribuer à de nouvelles conversations. Il est par conséquent important de créer un espace pour que toutes les

différentes voix puissent s'exprimer. Les conditions doivent être bonnes pour toutes les voix intervenant directement dans le dialogue, afin d'ajuster les dynamiques de pouvoir.

La force qui permet de trouver sa voix ne se présente que lorsque les acteurs peuvent parler librement de leur propre expérience, et cela améliore leur capacité à apprendre de cette expérience.

Dans la pratique, il est utile d'offrir aux personnes du groupe l'opportunité de faire un « tour de table

» sur un sujet, avant d'ouvrir

le dialogue à plus d'engagements et de réactions « libres ». Il ne s'agit pas seulement d'être attentif aux personnes les plus réservées. C'est un exercice de groupe donnant la possibilité à tous les participants d'entendre et partager tout le vécu des autres, qui encourage à dialoguer avec tous et qui ne devient donc pas un simple débat sur un point ou un autre. Cet exercice nous aide vraiment à trouver « notre » voix. Il permet également de faire naître au sein du groupe quelque chose de nouveau ayant fait l'objet d'un partage sincère entre tous les membres. Faites le test et voyez si vous remarquez une différence.

**Amener une voix** est un processus qui permet à la voix de s'exprimer dans un espace. Dans la vie de tous les jours, c'est une diversité de voix qui doit se manifester dans un espace de dialogue direct de façon à créer une « nouvelle histoire » et, si possible, un changement positif. Travailler avec diverses voix amenées dans le même espace exige une capacité d'écoute, de cohabitation et de conservation de divers récits d'une façon qui permette l'émergence d'un récit créé collectivement.



Afin d'arriver à une conversation qui ait du sens, il est important de gérer et travailler avec les différentes tensions qui se manifestent là où plusieurs voix s'opposent pour s'exprimer, apparemment, les unes contre les autres. La façon dont chaque voix est amenée dépend d'où elle tire son origine. Lorsque la voix émerge d'une expérience de colère, elle peut être amenée d'une façon tendant à orienter cette colère dans tous les sens, affectant voire distordant les voix en provenance d'une autre direction.

Lorsqu'elle vient d'un endroit où la confiance ne règne pas, l'insécurité et l'incertitude peuvent facilement altérer l'essence de messages pertinents. Toutefois, ces mêmes voix en colère et peu confiantes peuvent apporter une énergie saine ou réconfortante si elles sont bien amenées et reçues.

En pratique, il est utile, même dans les groupes qui sont la plupart du temps autogérés, d'avoir un facilitateur. Cette personne est surtout attentive au climat des contributions et est capable de retenir et d'encadrer les contributions « chaudes » et « crispées ». Les réponses bellicistes et évasives à ces voix sont assez normales. La présence d'un facilitateur – même s'il s'agit d'une personne peu loquace la plupart du temps – aide les groupes à profiter des avantages de leurs voix et à ne pas les faire taire et/ou les éviter. Faites le test et voyez si vous remarquez une différence.

**Recevoir une voix** est une dimension importante. La façon dont les différentes voix sont reçues dépend de plusieurs choses. Parfois, une voix peut être jugée dérangeante, agressive, injurieuse ou exaspérante, mais en réalité elle peut en dire plus sur l'auditeur que sur l'orateur. Recevoir une voix requiert un cœur ouvert, une suspension de jugement. En effet, lorsque nos cœurs sont totalement ouverts, nous pouvons remarquer et observer des choses qui transcendent les mots. Nous pouvons entendre des messages plus profonds, dont l'auteur n'a même pas conscience.

Recevoir différentes voix peut être un acte conscient ; il requiert de nous que nous soyons attentifs, sensibles et respectueux. C'est lorsque notre cœur est ouvert que nous pouvons découvrir l'humanité des autres et accéder à des mondes de sens cachés. Faites le test et voyez si vous remarquez une différence.



**Engager une voix** et la façon de la faire peuvent devenir vecteur de changement. Lorsqu'une voix est engagée positivement, elle peut apporter l'impulsion nécessaire à la transformation des dynamiques de pouvoir prévalant dans les relations. Engager des voix dans une conversation demande une écoute attentive pour saisir le vrai message afin d'y répondre de façon à valider, renforcer, étendre ou contester ce qui est entendu, ces réactions ne s'excluant pas mutuellement. Par expérience, nous sommes conscients qu'engager une voix ne doit pas toujours être une démarche agréable : une conversation authentique requiert souvent un engagement fort et critique, mais sans amoindrir la positivité des autres. Une conversation critique, forte, crée du mouvement et amène les individus à un niveau lucide de compréhension, de perspective et d'appréciation mutuelle. Afin d'engager la voix sur une voie sensée, il faut d'abord de la compréhension, de la tolérance et l'acceptation de l'autre. Plus important, cela exige le respect de la différence et de l'altérité.

En pratique, prendre des notes tout en écoutant et en participant aux conversations peut aider. La tentation de réagir peut être tempérée par le fait de noter par écrit ses pensées ...et de formuler une réponse qui engage réellement la voix des autres au lieu d'être simplement une réaction à celle-ci. Faites le test et voyez si vous remarquez une différence.

**Voix fantôme** : dans tout cadre social, il peut y avoir des voix dominantes, silencieuses, et mêmes fantômes. Une voix fantôme est cachée, avalée, chuchotée dans les coins, posant les questions difficiles et exprimant les affaires dérangeantes que personne ne veut reconnaître, les problèmes qui mettent mal à l'aise l'organisation, en particulier celle qui a un pouvoir.

Le pouvoir de la voix fantôme silencieuse est souvent sous-estimé. Les voix silencieuses sont souvent associées à l'impuissance, mais souvent, ceci est faux. Les voix silencieuses peuvent parfois être les plus puissantes : elles peuvent orienter toute la conversation.

Cependant, lorsqu'une voix fantôme est trop ignorée, elle peut aussi devenir frustrée et être exprimée de façon exagérée et apparemment destructrice, considérée comme du « bruit » par ceux qui ne peuvent pas entendre ce qu'il y a derrière elle. Si elle est tournée en dérision, elle peut mettre en branle un cycle destructeur aux conséquences imprévisibles.

“ *Les voix silencieuses peuvent parfois être les plus puissantes : elles peuvent orienter toute la conversation.* ”





Les pratiques de changement social qui se concentrent sur les marginaux et les exclus doivent accorder une attention particulière à la voix fantôme et aux énormes défis que présente sa transformation en une voix de leadership. Souvent, la voix fantôme se présente sous la forme d'une remarque hors-sujet, d'une plaisanterie ou d'une plainte. C'est une voix qui hausse les épaules. Parfois, le fantôme est même encore plus silencieux. En tant que facilitateurs et participants conscients, comment voyons-nous ce qui est caché ? Comment entendons-nous ce qui n'est pas dit ? Notre conscience doit s'étendre au-delà de ce qui occupe notre attention immédiate pour accéder à ce qui est caché. Elle affecte notre façon d'observer et d'écouter, s'étendant jusqu'aux espaces « négatifs », jusqu'aux choses que nous voyons du coin de l'œil, au silence que nous écoutons activement. Faites le test et voyez si vous remarquez une différence.

**La voix écrite :** Il faut faire la différence entre la voix parlée et la voix écrite. Il est très difficile pour moi de voir une personne qui s'exprime bien et parle avec passion ne pas pouvoir coucher ses mots sur papier. Ce qu'elle écrit est souvent juste mais reste inanimé, dépouillé de sa voix authentique. Comment pouvons-nous aider les personnes à écrire comme elles parlent ?

Je me moquais autrefois des gens qui se rendaient à des cours d'élocution, et aujourd'hui encore, je ne sais pas ce qu'on y fait. Mais quand je pense à la voix et au besoin de rendre la mienne plus authentique, je me demande si nous n'avons pas tous besoin de ces cours, s'ils ne peuvent pas nous rendre plus conscients de nos propres voix et de celles des autres, de la façon dont nous communiquons ce que nous voulons vraiment dire et dont nous écoutons vraiment ce que les autres veulent exprimer. Nos voix sont vraiment des dons à entretenir.

En tant qu'acteurs du changement social, les voix des marginalisés que nous cherchons à encourager et amplifier sont essentielles. Nous voyons bien souvent les autorités publiques faiblir lorsqu'elles sont abordées et mises à nu par les voix puissantes et authentiques des leaders communautaires qui parlent pour les nombreuses voix qu'ils représentent. Ces voix sont déjà là, cachées. Comment pouvons-nous contribuer à les faire surgir et à les renforcer ?

Ce chapitre a traité la façon dont les individus peuvent initier et contribuer au changement social. Les histoires sont assez différentes les unes des autres, mais chacune offre des aperçus de ce qui les motive à changer, et des inspirations utiles pour d'autres. Une perspective individuelle peut revenir à avoir un regard aigu sur nous-mêmes et aussi à apprendre des autres et de leur parcours. Les individus ne sont que les points de départ du changement social et ils existent à travers les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec le monde. Nous pouvons peut-être les isoler des communautés, groupes, sociétés et du monde entier, mais nous ne devons pas oublier que l'histoire de chacun est importante et qu'il y a beaucoup de raisons qui font que des gens s'impliquent dans le changement social. Nous pouvons ajouter une couche de complexité à notre analyse du changement social en faisant un zoom sur les individus et en cherchant à comprendre comment ils interagissent dans un cadre plus large.

---

## SUJETS DE REFLEXION :

- Quelles sont les choses pratiques qui peuvent vous aider à trouver votre propre voix ?
  - Comment amener d'autres personnes à exprimer leur voix ?
  - Que pouvez-vous changer dans votre pratique pour renforcer les voix fantômes ?
-

# Réflexions autour d'une question :

## Comment percevons-nous et travaillons-nous avec le pouvoir ?

Le pouvoir réside dans des rapports. Parfois, c'est une lutte intérieure entre différentes parties de nous-mêmes, une revendication du pouvoir en nous-mêmes. Parfois il s'exprime dans une lutte avec d'autres ou une coopération, lorsque nous le partageons avec d'autres. Parfois, il s'agit du pouvoir que l'État exerce vis-à-vis de ses citoyens. Dans tous les cas, il réside dans un processus relationnel. Sans rapports interpersonnels, il n'a pas grande signification, il n'a pas de force, ni pour le bien, ni pour le mal.

Si nous désirons changer le pouvoir, nous devons changer les rapports entre les personnes.

Si nous sommes dominés par la peur, le manque de confiance en soi ou la haine de soi, nous sommes inhibés, piégés ou captifs. Un rapport figé et abusif vis-à-vis d'un partenaire peut constituer un obstacle considérable au développement de la personne, tout comme le ferait une oppression politique. Ces types « d'absence de liberté » se renforcent mutuellement et s'ajoutent les uns aux autres pour donner la recette d'une marginalisation bien établie (et d'une supériorité de l'autre). C'est la cible principale des interventions pour le développement. Une femme au chômage, obligée de rester dans un mariage difficile, dans un système économique et politique qui tient peu compte de ses difficultés ou de sa voix, est opprimée de différentes manières.

Mais, dans de nombreuses cultures, il est difficile de travailler avec le mot ou la notion de « pouvoir ». L'abus de pouvoir flagrant peut paraître le plus difficile à affronter, mais il est aussi le plus visible et le plus facile à nommer, et fait plus facilement l'objet de rassemblement des populations. Dans certaines cultures, le pouvoir est souvent voilé, dissimulé derrière des processus en apparence collectifs, dans lesquels ceux qui détiennent réellement le pouvoir utilisent subtilement leur influence, leur expérience et leur capacité pour orienter les décisions dans les directions qui leur conviennent.

Le simple fait de suggérer qu'il existe des désaccords dans le pouvoir et qu'ils constituent un obstacle au développement est considéré comme un manque de respect.

Le pouvoir exerce une étonnante influence même sur le meilleur d'entre nous. Ceux d'entre nous qui sont directement confrontés au pouvoir remarquent que plus nous poussons, plus nous luttons, plus la résistance au changement devient forte, plus nous alimentons les forces que nous cherchions à affaiblir. Même les luttes non violentes, qui apportent une force morale au changement, doivent trouver un équilibre pour éviter de devenir menaçantes au point de provoquer une réaction brutale non souhaitée.

Au troisième chapitre du premier Guide aux pieds nus, nous avons fait la distinction entre « le pouvoir sur », qui décrit l'exercice du pouvoir hiérarchique, « le pouvoir en », qui décrit l'autonomisation intérieure des individus et « le pouvoir avec », qui décrit le processus du pouvoir collectif des personnes travaillant ou luttant ensemble. Tout comme le langage des « droits », l'utilisation du langage du « pouvoir » peut facilement conduire à la polarisation et mener à une attitude défensive, parce qu'il dit la vérité clairement, mais aussi trop durement et trop rapidement. Mais pouvons-nous développer le langage du pouvoir de manière à illuminer et non à menacer ?



*Pouvons-nous développer le langage du pouvoir de manière à illuminer et non à menacer ?*

## Réflexions autour d'une question :

Comment percevons-nous et travaillons-nous avec le pouvoir ?

L'histoire d'EktaParishad et la manière dont le mouvement a interpellé le gouvernement, présentée au chapitre 5 de ce guide, illustrent bien cette question.

*« Au cours de notre action non violente, nous nous efforçons de toucher le cœur de "l'autre partie", en la mettant mal à l'aise, mais nous n'allons jamais jusqu'à la menacer. À cet effet, nous maintenons notre rhétorique à un niveau qui véhicule l'urgence et l'importance de notre programme, mais jamais à un niveau qui crée un environnement d'animosité. »* – (Ravi Badri, Chapitre 5, page 96)

Les corrompus et les puissants, qui ont une dépendance au pouvoir et à l'argent et qui craignent les autres tout en les dédaignant, doivent être placés face à la réalité de leurs obsessions destructrices et autodestructrices et de leurs peurs, et doivent être convertis ou renversés. Parfois les puissants se détruisent par une stupidité aveugle. Comment pourraient-ils être replacés dans des voies qui ne brûlent pas complètement tout le pays, comme c'est le cas en Syrie ?

Lorsque les puissants sont renversés par la force, combien de fois leur place n'est-elle pas occupée par des personnes qui adoptent les mêmes comportements, utilisant les lois et les institutions répressives du régime déchu pour asseoir leur nouveau régime ? Ou pire, les rivaux prétendants au trône se précipitent dans l'espace politique inoccupé et de nouvelles guerres commencent. Il n'a fallu que peu de temps pour que la plus grande partie du prometteur et inarrêtable « printemps arabe » dégénère en des scénarios cauchemardesques de cette nature.

Manifestement, il y a des distinctions à faire. Quelques bonnes gens se jettent à corps perdu dans l'exercice nouveau du pouvoir, s'écartent des usages dysfonctionnels du pouvoir et sont amenées à changer et à partager. Mais le plus souvent, les puissants ne changent que lorsqu'ils sont confrontés à une crise, un défi de transformation, dans lesquels les coûts perçus de leur maintien au pouvoir sont plus élevés que les risques perçus de leur abandon. La chute du mur de Berlin et la fin du régime de l'apartheid se sont produites lorsqu le bon sens a fini par dépasser la folie intenable qu'ils représentaient et que les régimes ont enfin compris que leur pouvoir était condamné.

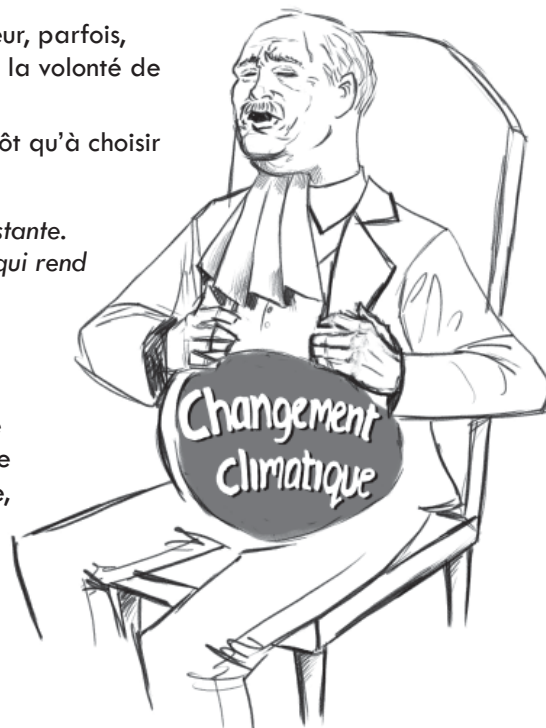
Lorsqu'il s'agit de changement, parfois la raison suit le cœur, parfois, c'est le cœur qui suit la raison. Dans les deux cas cependant, la volonté de changement doit être transformée. Peur, doute, haine.

Certains s'emploieront à développer des alternatives plutôt qu'à choisir la confrontation :

*« Vous ne changerez jamais rien en combattant la réalité existante. Pour changer quelque chose, construisez un nouveau modèle qui rend le modèle existant obsolète. »*

– R. Buckminster Fuller

Mais, ce choix n'existe pas toujours et peut sembler naïf dans de nombreuses situations. Les esclaves des temps modernes ne peuvent attendre que des alternatives à leur asservissement se développent. Pourtant, dans le cadre d'une approche durable, développer des alternatives peut s'avérer essentiel. Atténuer les effets du changement climatique nécessite le développement d'alternatives, mais elles ne prospéreront en tant qu'investissements viables que lorsque les causes du réchauffement mondial auront été examinées et rendues plus coûteuses sur le plan politique, moral et financier, que ce que les puissants peuvent encaisser.



Pour plus d'informations concernant le travail avec le pouvoir dans le cadre du changement, voir le Guide aux pieds nus 1, Chapitre 3 (Collectif aux pieds nus, 2008).

# Désire le changement

Désire le changement. Sois inspiré par la flamme lorsque tout  
brille quand elle s'éteint.

L'artiste qui dessine n'aime rien autant que la forme courbe du  
corps lorsqu'il se tourne.

Tout ce qui s'enferme dans l'uniformité se fige.

Est-il plus sûr d'être blême et engourdi ?

Tout ce qui s'endurcit devient rigide et facilement brisé.

Déverse-toi comme une fontaine.

Conflue vers la certitude que ce que tu cherches finit souvent au  
début, et commence avec la fin.

Le bonheur naît de la séparation,

Il ne pense pas pouvoir survivre.

Et la lauréole, devenant un laurier,

Te défie de devenir le vent.

Rainer Maria Rilke

Traduit de la version anglaise d'Anita Barrows et Joanna Macy



## CHAPITRE TROIS

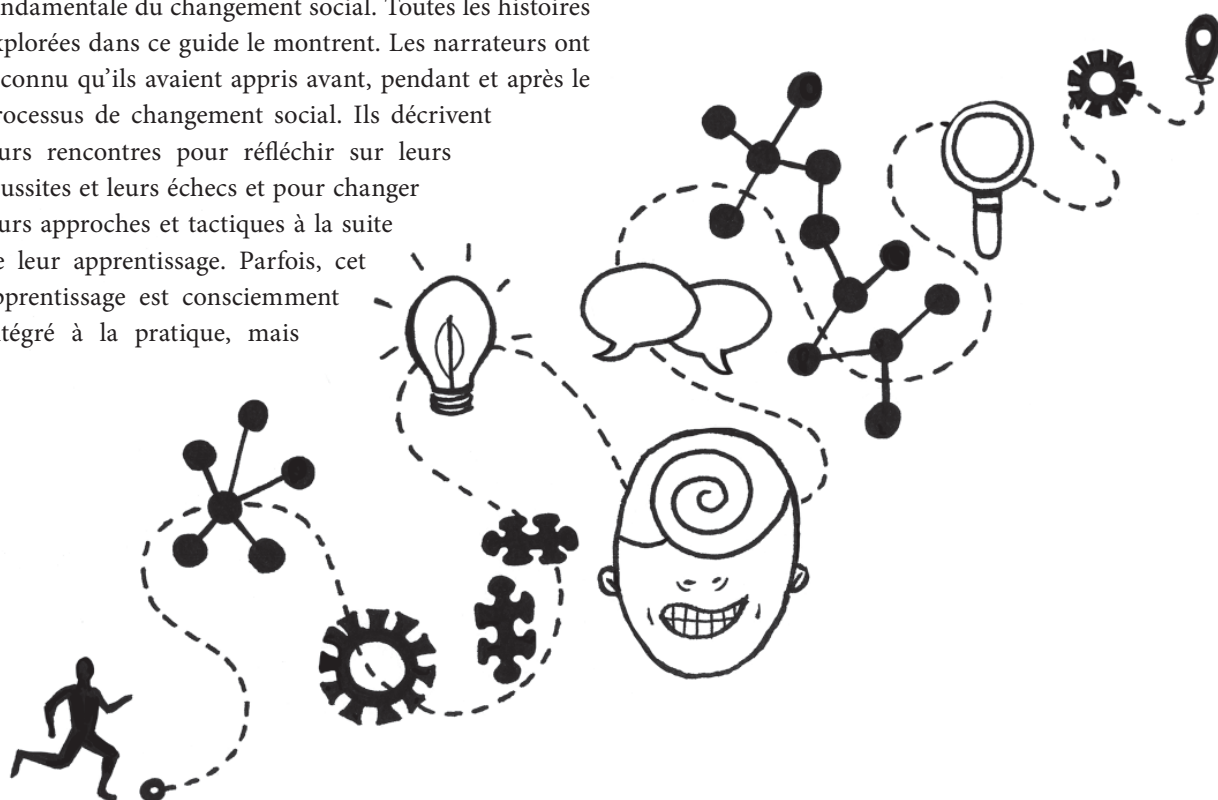
# Créer l'espace et le temps pour apprendre afin de faciliter le changement social

### Apprendre à apprendre

Dès le tout premier Guide aux pieds nus – Le Guide aux pieds nus des organisations et du changement social – les rédacteurs ont reconnu l'importance de l'apprentissage pour lancer, accompagner et intégrer le changement dans les organisations. Cette reconnaissance a été à l'origine de l'élaboration du second guide aux pieds nus – Le Guide aux pieds nus de l'apprentissage dans les organisations et du changement social – qui a mis un accent particulier sur l'apprentissage – sur son caractère essentiel aussi bien pour les organisations que pour le processus de changement social. Le développement de ce Guide aux pieds nus a renforcé et approfondi l'opinion selon laquelle l'apprentissage est une composante fondamentale du changement social. Toutes les histoires explorées dans ce guide le montrent. Les narrateurs ont reconnu qu'ils avaient appris avant, pendant et après le processus de changement social. Ils décrivent leurs rencontres pour réfléchir sur leurs réussites et leurs échecs et pour changer leurs approches et tactiques à la suite de leur apprentissage. Parfois, cet apprentissage est consciemment intégré à la pratique, mais

souvent, il émerge naturellement du processus de changement. Il repose sur l'expérimentation.

Peut-être est-ce la raison pour laquelle il est si difficile aux personnes concernées d'expliquer aux autres comment elles ont appris et de décrire en détail leur processus d'apprentissage. Il est rare de trouver des personnes ou organisations, qui, au tout début, ont réfléchi sur l'importance de celui-ci et sur la manière dont elles pouvaient consciemment l'utiliser pour parvenir au changement social. Ce chapitre est basé sur une histoire qui décrit dans le détail la manière dont un groupe de personnes armées de leur foi en leur capacité d'apprentissage a utilisé cette conviction pour permettre aux autres non seulement d'apprendre, mais aussi d'autonomiser leur apprentissage.



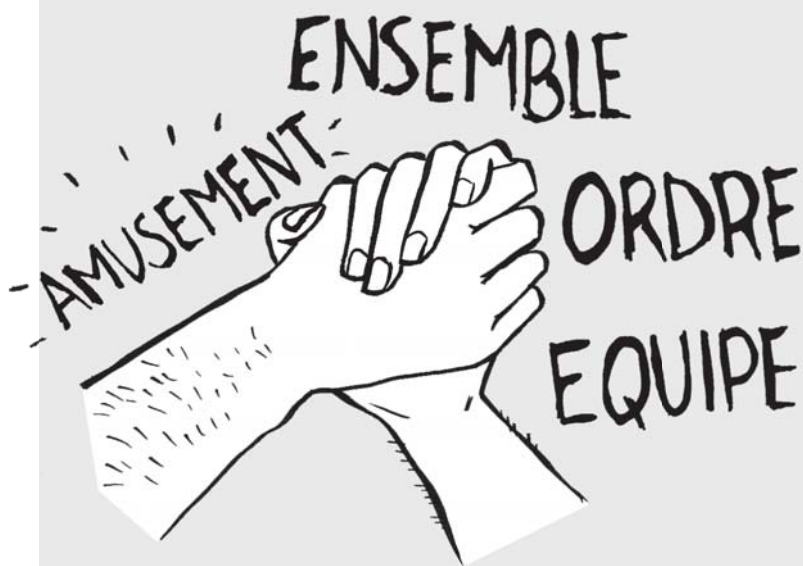
## Chacun peut penser, parler et agir – Première partie

Julie Smith, PACSA

En 2013, PACSA, une ONG travaillant pour la justice sociale et le développement par la foi, a été contactée par Monash-Oxfam (Australie) pour développer et tester un modèle d'engagement dans la politique publique afin de renforcer la sensibilisation et l'accessibilité des communautés du district d'uMgungundlovu (KwaZulu-Natal, Afrique du Sud) aux politiques publiques. Nous devons utiliser le NHI (*National Health Insurance*, l'assurance maladie nationale) comme instrument de base de notre travail. Le NHI est une nouvelle politique de l'État visant à assurer l'accès à des soins de santé publique gratuits et de bonne qualité à tous les citoyens.

Nous étions enthousiasmés par le projet, car il nous fournissait un espace pour concevoir un type de modèle de recherche participative, utilisant le principe fondamental de notre organisation qui est que chacun peut penser, parler et agir. Si nous imaginons un monde où chacun a un espace pour parler, être écouté et traité avec dignité, un espace où les personnes prennent elles-mêmes les décisions concernant leur vie et leur développement, et un monde de justice et d'équité, alors, nous devons modéliser ces principes chaque jour dans notre travail.

Trois organisations – Abanqobi Men's HIV Support Group, uMphithi Men's Network et Springs of Hope HIV Support Network – ont accepté de prendre part au projet. Elles sont toutes les trois bien établies dans les communautés où elles travaillent et sont en mesure d'optimiser l'utilisation des informations et du dialogue concernant le NHI pour un futur engagement dans la politique de l'État et pour un plaidoyer en faveur de celle-ci.



Chacun des trois partenaires a désigné trois membres pour intégrer l'équipe du projet. Aucun d'entre nous n'avait travaillé avec les autres précédemment, et nous ne nous connaissions pas très bien.

En tant que membre de l'équipe du PACSA, je devais gérer le projet et « m'occuper » de l'équipe, « jouer le rôle de facilitateur » ou « l'accompagner ». Je n'avais aucune expérience en soins de santé publique et ne connaissais rien à la politique de santé publique. Les neuf membres de l'équipe avaient une grande expérience du

système de santé publique, mais peu de la politique. Lors de notre première réunion, nous avons partagé nos craintes. J'ai avoué que j'étais la personne qui avait le moins d'expérience pour définir une orientation concernant le contenu du contexte et de la politique.

Nous avons discuté de ce que cette situation pouvait impliquer et avons admis que nous étions tous capables de penser et de trouver un moyen de naviguer ensemble à travers le processus. Nous avons alors fait ce que tout groupe qui se respecte fait lorsqu'il n'est pas sûr de la manière de procéder : nous avons donné à notre groupe un nom impressionnant, « Équipe de recherche sur le NHI ». Xolani Nsele, qui était justement assis au bout de la table, a été désigné « président » du groupe. Xolani serait la personne qui procéderait désormais à l'ouverture et à la clôture de nos réunions. Nous avons ainsi un nom et un semblant d'ordre. Avant de clôturer cette première réunion, nous sommes également tous tombés d'accord sur un point absolument essentiel : nous étions désormais tenus de toujours bien nous amuser, et à chaque rencontre, l'on veillerait à ce que cette règle soit respectée.

À la réunion suivante, nous avons analysé les compétences dont nous aurions besoin pour réaliser les objectifs du projet. En tant qu'équipe, nous avons confiance en notre capacité d'élaborer un nouveau modèle autour de la consultation, un modèle adapté au contexte et qui créerait de réels espaces permettant aux participants de réfléchir et de s'exprimer. Comme neuf d'entre nous avaient une grande expérience du système de santé publique, nous savions que nous serions en mesure de poser les bonnes questions pour ouvrir l'espace à une véritable réflexion sur les difficultés observées du système actuel, sur les causes et les solutions possibles, et sur ce à quoi un système de santé publique devait ressembler.

Nous avons identifié une lacune importante dans nos compétences : il allait falloir que nous approfondissions notre connaissance du NHI afin de pouvoir structurer correctement la consultation et offrir une composante de formation sur celui-ci, de sorte que les participants aient des outils pour l'analyser et le critiquer.

Notre équipe a réfléchi à la manière de combler cette lacune. Au démarrage du projet, un consultant nous avait été envoyé pour nous expliquer rapidement le NHI. Il nous avait donné une brochure qui résumait la politique du NHI. Mais cette formation et cette documentation succinctes n'étaient pas suffisantes pour fournir des informations complètes, ou nous permettre de formuler des questions de fond, préalable nécessaires à l'amorce de la question de la politique. Nous avons beaucoup parlé de cette question. Nous avons discuté de la manière de faire venir un autre expert en NHI pour nous former et nous apporter une documentation plus complète, ou peut-être même, assurer à notre place la formation dans le cadre des consultations. Cette option a été contestée. Pouvions-nous avoir la certitude que cette personne ferait une meilleure prestation que le premier expert ? Que ferions-nous si le nouvel expert n'en était pas réellement un ? Et même s'il était compétent, était-il pertinent de faire intervenir un tiers pour assurer les sessions de formation lors des consultations ? Ne devions-nous pas nous charger nous-même de la formation ?

Nous avons ensuite échangé nos opinions sur la réflexion et l'apprentissage et sur les personnes ou les compétences qui font un expert. Nos échanges antérieurs sur la nature réelle de la consultation et notre expérience de la démocratie nous ont aidés. Nous n'étions pas ignorants. La consultation ne devait pas consister uniquement à transmettre des informations. Il s'agissait, en fait, de faire une analyse critique et une remise en question de la politique proposée, de soulever des questions pertinentes sur le processus, le contenu, le contexte et les chances de réussite, et non de poser des questions pour chercher à clarifier certains points. Après tout, nous étions capables de réfléchir ! Nous étions capables d'apprendre ! Nous avions de l'expérience. Nous pouvions comprendre, théoriser et réfléchir. Nous serait-il donc impossible d'acquérir des connaissances sur le NHI ? Nous étions tous capables de lire et de réfléchir à ce que nous avions lu. Et aussi, de remettre en cause ce que nous aurions interprété.



*... Nous avons échangé nos opinions sur la réflexion et l'apprentissage et sur les personnes et les compétences qui font un expert.*

Après ces discussions, nous nous sommes concentrés sur ce que nous avions. Nous avions le groupe. Nous avions des espaces pour réfléchir et la possibilité de nous interroger mutuellement, en tant qu'équipe. Nous n'avions pas de documentation, mais nous avions la possibilité d'en trouver sur Internet ou directement au ministère de la Santé. Nous pouvions ainsi décortiquer les politiques concernant le NHI et les soins de santé publique, nous pouvions également consulter les travaux que d'autres avaient faits sur le NHI ainsi que les critiques formulées à ce propos. Nous nous sommes estimés en possession de tous les outils nécessaires pour apprendre : ressources, capacité, engagement, et soutien pour apprendre. Nous avons également l'expérience requise pour bien situer la politique, et la capacité de la remettre en cause. Nous nous sommes dit qu'apprendre signifiait nous engager à fond : apporter notre humanité, nos expériences, nos craintes, notre intellect, nos émotions et nos intentions. Nous avons décidé d'acquérir des connaissances sur le NHI par nous-mêmes.

Cette décision a été une révélation. Elle correspondait à notre philosophie selon laquelle chacun peut penser, parler et agir. Ce que nous avons fait, c'était de structurer cette réflexion en pratique. Nul besoin de connaître un sujet pour l'enseigner. Il suffit simplement de procurer un espace, d'accompagner et de poser des questions pour faciliter le déroulement de l'apprentissage. Nous nous sommes structurés, organisés de sorte à nous rencontrer une fois par semaine pour réfléchir et apprendre ensemble, et nous nous sommes engagés à lire et analyser de manière critique la documentation existante sur le NHI dans le contexte de notre « expérience démocratique », une sorte de groupe d'étude. Et quelque chose de surprenant s'est alors produit : nous sommes effectivement devenus cette équipe au nom impressionnant.

Nous nous étions tous reconnus comme égaux, susceptibles d'apporter tous une contribution importante. Nous nous étions appropriés ensemble le processus d'apprentissage. Nous avons accepté la « charge » d'apprendre ensemble et d'être responsables de notre apprentissage vis-à-vis de l'équipe.

“ *Quelque chose de surprenant s'est alors produit : nous sommes effectivement devenus cette équipe au nom impressionnant.* ”

Nous nous sommes engagés à lire chaque semaine des documents sur la politique de santé publique ou d'autres documents relatifs au NHI ou à la santé, et à revenir la semaine suivante pour discuter non pas de ce que nous avons lu (informations), mais des questions que nos lectures avaient suscitées, sur ce que cela signifiait pour nous et la manière dont elles se rapportaient à nos expériences.

Nos réunions sont devenues des espaces très animés de partage d'idées, de réflexions et de « révélation » sur nos découvertes. Nous nous encourageons mutuellement à chercher plus loin pour comprendre et partager les connaissances.





Nos réunions n'étaient pas formellement structurées, mais commençaient typiquement par un échange rapide sur les principaux points que nous souhaitions discuter. Ces points étaient ajoutés aux points récurrents qui étaient « comment va tout le monde ? » (le point concernant les personnes) et « quoi de neuf ? » (dans le domaine de la santé et des affaires publiques). Ces deux points nous rapprochaient les uns des autres et ouvraient le champ pour les discussions axées sur notre contexte, mais surtout, faisaient entrer nos lectures (qui constituaient un point abordé ensuite dans l'ordre du jour) dans le cadre des contextes personnel et politique.

Par exemple, à la question « quoi de neuf ? », Sphamandla Makhathini nous a parlé du fait que trois hôpitaux privés de notre ville étaient en train de connaître d'importants travaux de rénovation et de construction. Lorsque le groupe est ensuite passé aux questions concernant les lectures, nous avons pu discuter de ce qu'il avait remarqué et de la signification attachée au fait que des hôpitaux privés investissent dans la construction de nouveaux bâtiments avant le lancement du NHI. Ce lien a ouvert l'espace nécessaire pour poser des questions essentielles sur le NHI. Par exemple : le NHI était-il considéré par le privé comme un moyen d'augmenter leurs profits parce qu'il leur « fournirait » maintenant plus de clients ?

Cette façon de démarrer nos réunions ouvrait ainsi un espace pour approfondir notre analyse, pour réfléchir de manière critique et maintenir les discussions axées sur les personnes et le contexte dans lequel nous vivons, ce qui donnait une pertinence et une importance à chaque membre de l'équipe. Le caractère non structuré des échanges permettait de conserver leur simplicité, ce qui favorisait la richesse de la réflexion tout en donnant à chacun de l'assurance pour partager ses pensées et ses idées. Les réunions étaient ainsi des lieux d'échange dynamiques : les questions, les commentaires et les critiques étaient rapidement lancés et faisaient l'objet de contestations ou d'approbations instantanées. Cette situation nous a aidés dans notre décision de bannir les suppositions : la personne qui parlait était toujours forcée d'étayer ses dires. Chaque intervention était suivie de « pourquoi » et de « comment ». Le dernier point à partager est peut-être la question de la durée. Nos réunions n'étaient pas courtes. Nous avons toujours bien pris notre temps, les réunions pouvant durer quatre à cinq heures. Mais ce temps était précieux, car il nous offrait un espace pour être plus humains, pour être capable d'être, pour partager, rire et réfléchir.

Le résultat de cet apprentissage collectif a été que tous les membres de l'équipe ont pu formuler clairement leurs questions sur le NHI et sur les soins de santé publique. Mettant l'accent sur les questions plutôt que sur les informations, ce processus a créé un espace pour l'analyse critique de nos lectures et a aussi mené nos conversations vers des sujets autres que la santé, la citoyenneté et la démocratie notamment. Grâce à cette approche, le savoir sur le NHI présenté lors des consultations et les questions posées sont venus d'un apprentissage, d'une interprétation et d'une analyse critique collectifs. Ce savoir a été intégré dans notre contexte et dans notre expérience.



L'apprentissage est un processus continu. Il nécessite un espace sûr dans lequel les acteurs ont la certitude que leurs points de vue seront entendus et considérés. Il requiert une certaine confiance en notre capacité d'apprendre. L'apprentissage nous pousse à poser des questions – sur nous-mêmes, sur les autres et sur la société dans laquelle nous vivons. Les questions débouchent sur de nouvelles informations. Ces informations peuvent, à leur tour, mener à d'autres questions et à une meilleure compréhension du pourquoi d'une situation. Cette compréhension peut aboutir à la reconnaissance de la nécessité d'un changement. L'apprentissage n'est pas qu'une partie du processus de changement social, c'est le début de la reconnaissance de la nécessité de changement social.

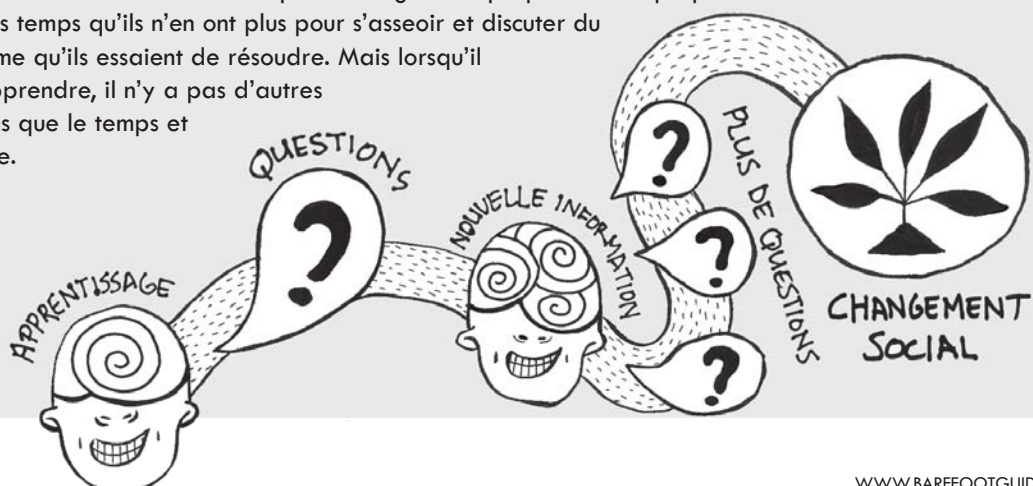
Nombre d'entre nous veulent provoquer le changement. Nous avons tendance à vouloir susciter le changement en informant les populations et en les poussant à l'action. Nous sommes pressés de le voir se produire. Mais nous ne pouvons pas faire l'apprentissage à la place des gens. Nous devons également rester ouverts à l'apprentissage que l'on peut recevoir d'autres personnes, quelles qu'elles soient. Encourager les gens à croire qu'ils peuvent apprendre et comprendre, même des questions complexes, et ensuite créer un espace pour que tout le monde puisse discuter des informations disponibles crée une opportunité pour le changement social. Ce qui se produit par la suite est le fruit de leur apprentissage et de leur besoin ressenti de changement.

*Combien d'entre nous prennent le temps de s'engager avec des personnes qui ont une opinion différente de la nôtre...*

Cette histoire nous rappelle que nous devons commencer par nous-mêmes. Aujourd'hui, il est possible de soutenir le changement social par Internet, en un clic. Il est également possible de signer une pétition ou d'écrire une lettre à une l'autorité compétente dans les minutes qui suivent notre connaissance d'un problème.

Mais combien d'entre nous ont le temps et l'énergie de lire des documents d'un bout à l'autre ? Combien d'entre nous disposent d'un groupe avec lequel ils peuvent se réunir, discuter d'un problème en détail et finir par le comprendre réellement ? Combien d'entre nous prennent le temps de s'engager avec des personnes qui ont une opinion différente, de remettre en cause leurs propres visions des choses, acquises au fil de leurs lectures ?

Julie et ses camarades d'apprentissage ne regrettent pas le temps qu'il leur a fallu pour bien comprendre les informations en leur possession. Ils ont travaillé avec des documents officiels, des documents académiques et sur la base de leur expérience. Ils se sont servis des différences d'opinions comme d'une opportunité pour explorer la question dans le détail. Ils n'ont commencé à travailler avec les autres que lorsqu'ils ont eu la certitude d'avoir eux-mêmes compris le sujet. C'est tout à l'honneur de Monash-Oxfam (Australie) d'avoir accordé du temps à PACSA et à ses partenaires pour leur permettre d'arriver à ce résultat. Généralement, les donateurs veulent voir des résultats le plus tôt possible et s'attendent à ce que toute la préparation soit faite avant le démarrage du projet. Dans les ONG, les responsables sont souvent si occupés à rédiger leur proposition de projet dans les temps qu'ils n'en ont plus pour s'asseoir et discuter du problème qu'ils essaient de résoudre. Mais lorsqu'il faut apprendre, il n'y a pas d'autres solutions que le temps et l'espace.



## Un outil : tête-cœur-pied

Au cours de l'atelier de rédaction du Guide aux pieds nus 4, nous avons écouté avec la tête, le cœur et les pieds, travaillant avec trois différents types d'intelligence humaine : l'intelligence intellectuelle, l'intelligence sensible et l'intelligence intentionnelle.

Nous avons travaillé en groupes de quatre (A, B, C et D) ; A relate son histoire tandis que B (la tête), C (le cœur) et D (le pied) écoutent. Chaque personne dit à A ce qu'elle a entendu grâce au type d'intelligence qu'elle utilise. L'histoire de A est approfondie par l'écoute de B, C et D. Ensuite B raconte son histoire...

Voir Le Guide aux pieds nus des organisations et du changement social (n°1), pages 30 à 32.



## Apprendre ensemble

Afin de préparer l'accompagnement du changement social, les praticiens acteurs du changement social doivent travailler sur leur propre apprentissage. C'est seulement en écoutant attentivement et en posant des questions importantes aussi bien sur les informations que nous recevons, que sur nous-mêmes, que nous pouvons parvenir à réaliser cet apprentissage. Lorsque la qualité de l'écoute et du questionnement est acquise, la réflexion critique et le dialogue authentique deviennent possibles. Concernant la qualité de l'écoute, ce sont l'orientation et la profondeur de l'écoute qui sont importantes.

L'apprentissage et le changement sont liés. Pour changer, il faut comprendre et pour comprendre, il faut apprendre. Apprendre, c'est poser des questions sur nous-mêmes, sur nos organisations et sur les autres.

Nous devons nous mettre au défi d'écouter la personne dans sa globalité, d'écouter au-delà des idées et des pensées rationnelles. Nous devons reconnaître que chaque être humain est d'abord caractérisé par la capacité de penser, de sentir et de vouloir. La manière dont nous l'écoutons doit tenir compte de tous ces aspects. En s'engageant dans un environnement social, ce que la plupart des personnes demandent, c'est d'être écoutées et d'être reconnues en tant qu'êtres humains, respectées et appréciées. Notre travail consiste à créer des espaces qui permettent à des personnes d'être écoutées et entendues.

De nombreux praticiens du changement ne font pas partie de la communauté ou de la société qu'ils travaillent à changer. Nous voulons aider, nous croyons sincèrement que le changement social est nécessaire pour améliorer la vie des populations, mais nous devons être humbles et reconnaître notre propre besoin d'apprendre et continuer d'apprendre. Lorsque des décisions sont prises très loin des personnes qu'elles affecteront, les décideurs comptent sur d'autres pour écouter à la place des populations concernées. Il y a souvent des lacunes dans le processus d'apprentissage, et trop souvent, l'apprentissage est perdu, et les décisions prises, inadéquates.

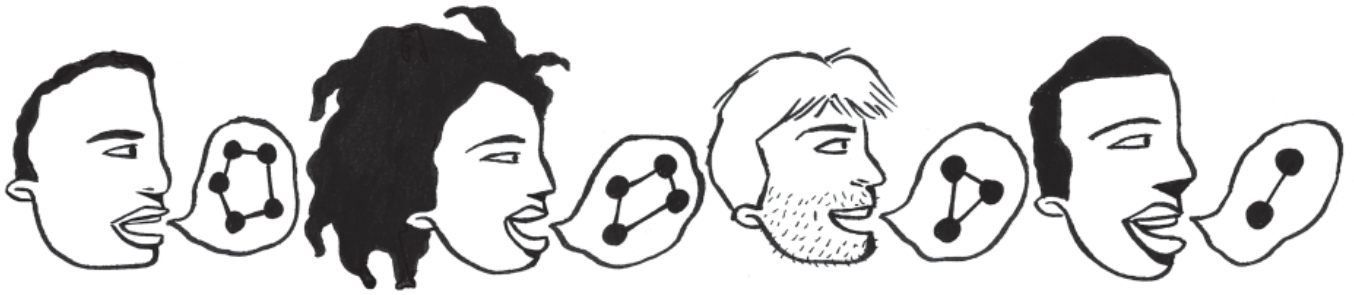
---

### Avant une réunion ou un atelier, posez-vous les questions suivantes :

- De quoi allons-nous parler ? De quels moyens disposons-nous pour comprendre le sujet ?
- Comment créer l'espace nécessaire à l'écoute ? Comment nous assurer que nous écoutons avec notre tête, notre cœur et nos pieds ?
- Comment établir une égalité dans la relation d'écoute entre les différents acteurs ? Qui apprend de qui ?

---

*Pour changer, il faut comprendre, et pour comprendre, il faut apprendre.*



Si nous avons pris le temps et nous sommes donné l'espace pour apprendre avant d'intervenir, nous serons en meilleure position pour soutenir les autres dans leur processus d'apprentissage. Si nous donnons aux autres le temps et l'espace pour apprendre, non seulement tous ceux qui sont engagés dans le processus de changement social seront en mesure d'apprendre et d'utiliser leur apprentissage, mais aussi ils se sentiront maîtres du processus.

## Permettre aux autres d'apprendre

*Si nous donnons aux autres le temps et l'espace pour apprendre, non seulement tous ceux qui sont engagés dans le processus de changement social seront en mesure d'apprendre et d'utiliser leur apprentissage, mais aussi ils se sentiront maîtres du processus.*

Si vous avez travaillé dur pour comprendre quelque chose, peut-être pensez-vous, au bout de nombreuses années, que vous avez le droit de vous poser en expert et de donner aux autres votre opinion sur la question. Vous espérez peut-être être écouté et voir vos opinions respectées. Il serait d'ailleurs malavisé d'ignorer ceux qui ont l'expertise et qui ont passé du temps à acquérir une connaissance. Quand on est malade, on n'a pas le temps de faire des années d'études de médecine pour trouver ce qui ne va pas : on va voir un médecin. Mais on a aussi le droit de demander une seconde opinion et d'être informé sur les effets favorables et défavorables des traitements proposés. On peut parler avec d'autres personnes qui ont reçu le même diagnostic, de leur expérience et du traitement qui les a guéris.

Nous pouvons rendre les informations plus accessibles et offrir des outils pour aider les autres à apprendre, mais nous devons être prêts à les voir tirer des conclusions différentes des nôtres, à les écouter et à les respecter. Chacun apporte sa propre expérience au processus. Mais l'apprentissage rend l'homme autonome, et lorsqu'une injustice et un déséquilibre de pouvoir se produisent, alors les gens s'en rendent compte.

Le travail de l'équipe de projet accompagnée par PACSA ne s'est pas limité à leur propre apprentissage. Le but de l'apprentissage était de créer des espaces où des personnes pourraient apprendre et devenir ainsi conscientes de la manière dont la politique était élaborée et de l'impact qu'elle aurait sur leurs vies.



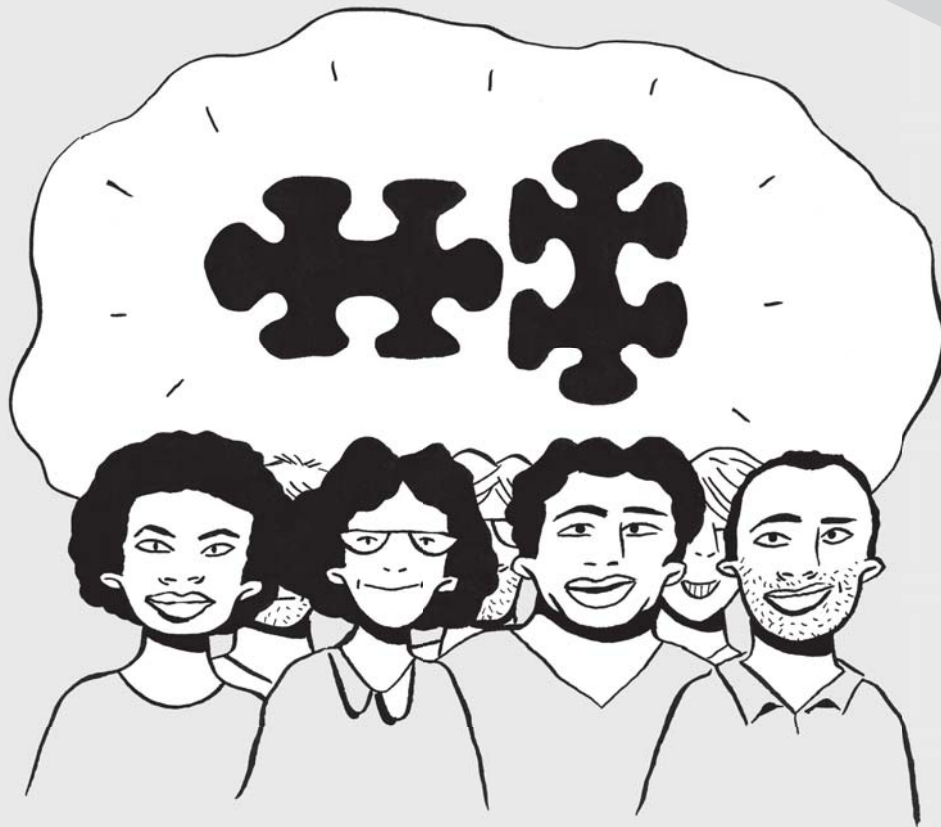


## Chacun peut penser, parler et agir – Deuxième partie

Le changement social que nous avons vécu en tant qu'équipe a modelé notre manière de planifier, de concevoir et de mettre en œuvre les consultations. Nous les avons structurées selon les mêmes principes autour desquels nous nous étions organisés et avons trouvé une telle libération. Nous avons offert aux participants un réel espace pour réfléchir et parler. Nous avons intégré les discussions dans les expériences de chacun des participants. Ils se sentaient ainsi à l'aise pour approfondir le sujet. Au moment de commencer la formation sur le NHI, nous ne nous sommes pas présentés comme des experts, mais comme des personnes qui avaient progressivement appris et réfléchi sur ce que la politique représentait pour elles. Nous avons présenté les informations de façon abordable et nous avons créé un espace favorable à un dialogue enrichissant autour des questions des participants. Ce dialogue ne portait pas tant sur le savoir transmis que sur les questions que nos informations suscitaient.

Nous avons présenté de nombreuses questions que notre équipe s'était posées sur la manière dont nous aimerions être consultés et sur ce que la démocratie signifiait pour nous. Plusieurs participants, en réfléchissant sur leur expérience de la consultation de l'État et des partis politiques, ont exprimé le sentiment typique de n'avoir pas été écoutés du tout, que leurs « représentants » politiques ne les représentaient pas réellement, et de nombreux participants ont même dû faire des efforts pour se rappeler la fois où ils avaient véritablement été conviés à participer à une décision importante du gouvernement. Ils se sont inquiétés de ce qu'ils apprenaient pendant nos consultations. Ils se sont posés des questions sur la notion de démocratie. « Ici (pendant la consultation), nous sommes à l'aise, nous sommes aussi écoutés. Nous prenons part aux discussions, nous sentons que nous pouvons participer à de futures actions. Mais ce n'est pas le cas dans nos communautés, lorsque nous participons à des espaces de discussion organisés par le gouvernement. » Le processus de consultation leur a fait sentir que l'État n'avait pas fait grand-chose pour structurer des espaces démocratiques. Ils se sont rendu compte que la démocratie fonctionnait différemment pour différentes personnes, et que pour eux, elle ne faisait pas vraiment partie de leur vie puisqu'ils ne prenaient pas part aux décisions les concernant. L'État ne faisait que les informer des décisions qu'il avait prises pour eux, mais les excluait des processus de prise de décisions. De nombreux participants se sont fait la réflexion que ce n'était pas cela la démocratie.<sup>1</sup>

1. Les dialogues des consultations ont été consignés dans un rapport soumis à Monash-Oxfam (projet NHI de Monash-Oxfam) : Rapport final du processus de consultation sociale sur le NHI. PACSA [Agence pour l'action sociale communautaire de Pietermaritzburg], 5 octobre 2013. Pour obtenir un exemplaire de ce rapport, contactez Urvarshi Rajcoomar, Oxfam, Durban au +27 (0) 31 277 035 (ligne directe) ou varshir@oxfam.org.au

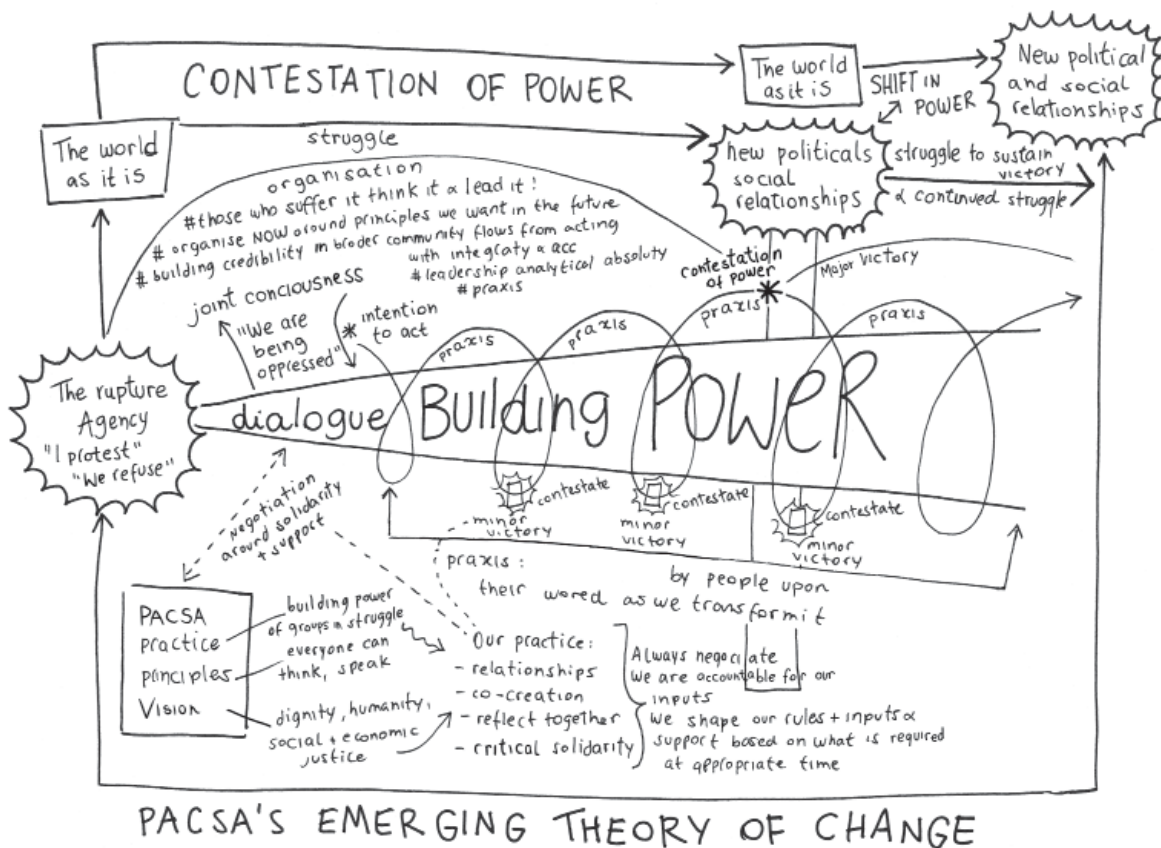


En prenant part à leur réflexion, nous avons remarqué que nommer l'oppression et imaginer une autre manière de faire – rêver ensemble – nous avait aidés non seulement à franchir la barrière de l'apathie, mais aussi nous avait donné la force de travailler ensemble différemment, de lutter non seulement pour un meilleur système de santé, mais aussi pour être mieux consultés lorsque les décisions concernent nos propres vies.

Nous avons parlé de notre entrée dans une phase de plaidoyer, de notre force bâtie sur l'unité, de notre solidarité, de notre remise en cause permanente du monde qui nous entoure, et de notre capacité à apprendre. Pour notre part, en tant qu'« Équipe de recherche sur le NHI », nous étions ravis de voir que les changements dont nous avons fait personnellement l'expérience s'exprimaient désormais au-delà de nos personnes. Nous nous sommes dit que s'il avait suffi de prendre au sérieux notre propre réflexion et celle des autres et de créer un espace favorable pour arriver à ce résultat, alors d'autres personnes pourraient faire la même chose. Nous avons appris que si nous sommes prêts à travailler plus lentement mais convenablement, en traitant les acteurs avec dignité, en respectant les expériences et les questions des autres, en ouvrant la porte aux critiques et en considérant que tout le monde a la capacité de réfléchir et de parler, nous reverrons à l'œuvre la même magie que nous avons nous-mêmes découverte. Et c'est bien le cas.

Notre projet avec Monash-Oxfam (Australie) a pris fin, mais nous continuons de nous faire plaisir. L'Équipe de recherche sur le NHI continue de se réunir chaque semaine. Parfois, nous nous rencontrons simplement pour déjeuner ensemble. La plupart du temps, nous réfléchissons sérieusement au système de santé que nous souhaitons avoir et à la manière de l'obtenir. Nous avons décidé de passer au plaidoyer, mais avant de commencer à aller dans les salles de conseil ou à solliciter des audiences des membres du gouvernement, nous voulons créer un pouvoir « de la base ». Pour obtenir ce résultat, nous allons continuer à interroger les citoyens ordinaires. Nous allons continuer à parler aux gens simples qui vont chercher leurs médicaments dans des cliniques publiques, qui s'adressent aux hôpitaux publics pour faire soigner ceux qui leur sont chers ; nous allons continuer de parler aux infirmières et au personnel soignant, d'entretien et de sécurité. En apprenant que nous pouvons tout apprendre, nous avons aussi commencé à penser que nous pouvons réfléchir à tout et que nous pourrions bien être en mesure de tout faire. D'ailleurs, nous allons le faire... Ensemble, nous allons le faire.

L'équipe du projet savait de quoi elle parlait. Elle avait une compréhension approfondie du NHI grâce à son apprentissage. Cependant, ses membres ne se sont pas présentés comme experts, mais comme « des personnes qui ont appris lentement et réfléchi sur ce que la politique signifie pour [eux] ». Ils ont donné aux autres la possibilité de faire la même chose. Ils connaissaient la force de ce processus d'apprentissage pour l'avoir expérimentée eux-mêmes.



Ils savaient qu'en encourageant les participants à relier à leur propre expérience les informations qu'ils leur avaient données, ces derniers commenceraient à poser des questions, pas seulement sur la législation et sur sa mise en œuvre, mais aussi sur l'ensemble de la relation entre les autorités et eux, et sur l'incidence de cette relation sur le système de santé. Ils connaissaient le pouvoir qui réside dans le désir d'apprendre et ils y ont cru. Le changement social consiste à créer un nouveau pouvoir et à s'employer à résoudre les déséquilibres de pouvoir existants. Apprendre donne le pouvoir de la connaissance et de la compréhension. Apprendre donne également les éléments de preuve dont on a besoin pour s'attaquer à l'injustice.

Les acteurs du changement social et les activistes peuvent aider les populations à créer des espaces d'exploration de leur situation et de leurs relations avec ceux qui détiennent le pouvoir politique et économique qui leur sont propres. Dans ces espaces, elles peuvent retrouver leur voix et l'exprimer sans peur de se discréditer.

Le changement social consiste à créer un nouveau pouvoir et à s'employer à résoudre les déséquilibres de pouvoir existants

# Réflexions autour d'une question :

## Qu'est-ce que l'apprentissage horizontal et comment peut-il contribuer au changement social ?

Beaucoup considèrent l'apprentissage comme un moyen d'améliorer la pratique dans le temps, de mieux orienter le changement complexe.

C'est vrai, mais de notre point de vue, l'apprentissage est quelque chose d'encore plus important que cela : pour nous, le changement social est fondamentalement un processus d'apprentissage et de désapprentissage, et par conséquent, une pratique basée sur l'apprentissage est nécessaire pour qu'il fasse l'objet d'un travail authentique. En fait, le changement, le développement et l'apprentissage sont virtuellement indissociables. L'apprentissage est inscrit dans les gènes du changement social.

Quels types d'apprentissage existe-t-il ?

### Le cycle d'apprentissage actif

Dans ce cycle, les individus, les communautés ou les organisations observent et réfléchissent en continu sur l'expérience ou les actions, tirant des apprentissages de ces réflexions et développant les implications de ces apprentissages dans leurs futurs plans et actions. De ces nouvelles actions, de nouveaux apprentissages peuvent être tirés, ce qui conduit à une amélioration des actions et ainsi de suite, dans un cycle d'apprentissage continu. Cette façon de voir est très liée au changement émergent, discuté précédemment (voir le Guide aux pieds-nus des pratiques d'apprentissage dans les organisations et du changement social — Chapitre 12, page 159).

### Le désapprentissage

Parfois, l'apprentissage n'aide pas à avancer parce que l'on peut difficilement se débarrasser des idées, des croyances ou des attitudes qui sont ancrées en nous. Avant d'apprendre à trouver la voie à suivre, nous devons nous arrêter et désapprendre certaines choses, par exemple la manière dont les Blancs perçoivent les Noirs, dont les hommes voient les femmes, dont les femmes se voient elles-mêmes. Ces préjugés doivent être désappris. Ce désapprentissage est intimement lié au changement transformateur discuté précédemment.



L'apprentissage horizontal développe la confiance, aide les individus à apprendre comment chacun perçoit le monde et permet à chacun de voir la contribution qu'il peut y apporter. De cette manière, un solide fondement de travail collectif peut être mis en place.

*Le changement, le développement et l'apprentissage sont virtuellement indissociables. L'apprentissage est inscrit dans les gènes du changement social.*

### L'apprentissage horizontal

Les humains ont de tout temps appris les uns des autres, partageant de manière informelle leurs histoires et leur sagesse, s'échangeant des innovations et des recettes, s'enseignant des techniques et technologies, de voisin à voisin, de fermier à fermier, de parent à enfant. Ce type d'apprentissage horizontal a toujours été un moteur puissant du changement social.

L'une des plus importantes découvertes est que si nous voulons travailler ensemble, collaborer, nous devons commencer par apprendre ensemble, horizontalement.



## Réflexions autour d'une question :

Qu'est-ce que l'apprentissage horizontal et comment peut-il contribuer au changement social ?

Réflexions autour d'une question : Qu'est-ce que l'apprentissage horizontal et comment peut-il contribuer au changement social ?

Les puissants mouvements pour l'accès à la terre et au logement de Shack Dwellers International et Via Campesina utilisent les échanges horizontaux au cœur de leur mobilisation et organisation.

Mais ils peuvent être plus utiles encore : la nécessité de changement parmi les communautés marginalisées et appauvries à travers le monde s'est élargie. Mais la capacité et les ressources des gouvernements et des ONG pour faire face à ces besoins de manière utile sont extrêmement limitées. Comment ces ressources limitées, provenant de l'extérieur, peuvent-elles alors aider autant de communautés appauvries et marginalisées à se développer ?

Les communautés, qui, vues de l'extérieur, ressemblent à des victimes dans le besoin, constituent des réservoirs cachés de capacités et de ressources issues d'une expérience durement acquise, qui dépasse de loin ce qui peut être apporté de l'extérieur. Une fois révélées et validées par les populations elles-mêmes, elles forment le terreau dans lequel le changement peut pousser. Les communautés peuvent partager cette richesse en encourageant et accompagnant le changement les unes chez les autres, à travers les processus d'apprentissage horizontal. Ces processus peuvent se produire avec une aide extérieure minimale, le développement se répandant de communauté en communauté, comme un feu, à mesure que les bonnes idées et les innovations se propagent largement et généreusement de bouche à oreille, comme avant les Temps modernes. De cette manière, les limitations des gouvernements et des ONG ne constituent plus un obstacle au changement.

Dans la province du Limpopo, un groupe d'une soixantaine de villages a fait renaître une pratique traditionnelle consistant dans une rencontre annuelle pour un festival de partage de semences. Cette pratique était tombée dans l'oubli depuis que l'État, par sa propagande, avait introduit l'agriculture industrielle et avait poussé les fermiers à l'agriculture moderne, créant des dépendances inquiétantes aux semences, engrais et pesticides distribués par les grands groupes. Un atelier de sensibilisation organisé par une ONG locale sur les dangers imminents liés à l'utilisation des semences génétiquement modifiées a finalement fait pencher la balance et a conduit à la renaissance de la pratique ancestrale.

Maintenant, les fermiers envoient chaque année dans un village différent des représentants de chaque village pour se réunir et échanger pendant plusieurs jours, chacun d'eux apportant des sacs de leurs haricots et de leurs graines pour les cuisiner et les déguster, puis partager librement des conseils sur la meilleure manière de les cultiver. Plus largement, ces rencontres favorisent aussi la renaissance d'autres pratiques culturelles, des chants, des danses et des histoires qui expriment une identité renouvelée de la communauté et son interdépendance (Reeler, 2005).

La question qui demeure est de savoir où trouver le soutien, y compris financier, pour encourager les pratiques et approches d'enseignement horizontal sans limites de durée, car elles ne peuvent malheureusement pas garantir de résultats planifiables. En revanche, elles peuvent préparer le terrain pour la solidarité, une collaboration innovante, et les résultats authentiques qui en découlent.



*... les bonnes idées  
et les innovations  
se propagent  
largement et  
généreusement de  
bouche à oreille,  
comme avant les  
Temps modernes.*

# Une élégie africaine

Nous sommes les miracles que Dieu a réalisés  
Pour goûter le fruit amer du temps.  
Nous sommes précieux.  
Et un jour, notre souffrance  
se transformera en merveilles de la terre.

Il y a des choses qui me brûlent maintenant,  
qui se transforment en or quand je suis heureux.  
Vois-tu le mystère de notre douleur ?  
Que nous souffrons de la pauvreté  
Mais pouvons chanter et faire de beaux rêves ?

Que nous ne maudissons jamais l'air quand il fait chaud  
Ou le fruit lorsqu'il a si bon goût  
Ou la lumière qui se réverbère avec douceur sur l'eau ?  
Nous bénissons les choses, même dans la douleur.  
Nous les bénissons en silence.

C'est pourquoi notre musique est si douce.  
Elle nous rappelle l'air.  
Il y a des miracles secrets à l'œuvre  
Que seul le temps engendrera.  
J'ai, moi aussi, entendu les morts chanter.

Et ils me disent que  
La vie est agréable  
Ils me disent de la vivre avec douceur  
Et ardeur et toujours avec espoir.  
Il y a ici de quoi s'émerveiller.

Et il y a de la surprise  
Dans tout ce que l'invisible met en mouvement.  
L'océan est rempli de chants.  
Le ciel n'est pas un ennemi.  
La destinée est notre amie.

Ben Okri

## CHAPTER QUATRE

# Comment changent les communautés : du désespoir à l'espoir



Si cette communauté avait été une personne, on aurait dit qu'elle présentait les signes d'une dépression chronique. Les deux grandes usines automobiles avaient fermé et le taux de chômage était supérieur à 26 %. La ville et ses environs ne communiquaient pas, et en plus de vingt ans, ne s'étaient jamais inscrits dans un processus électoral conjoint au profit de l'intérêt général. Les sans-abri étaient omniprésents, les hôpitaux psychiatriques avaient été fermés et les malades mentaux s'étaient retrouvés dans la rue. Les principales rues de la ville semblaient peuplées uniquement de vendeurs de drogue et de clients des librairies pour adultes. Quand on discutait de la situation locale, le désespoir et les critiques dominaient la conversation. Tout espoir semblait perdu.

La bibliothèque publique se tenait au coin de la rue principale. Les sans-abri utilisaient la fontaine de son jardin pour laver leur linge, et le quai de chargement, à l'arrière, leur servait de toilettes. Pendant l'hiver, ils venaient se mettre au chaud et en sécurité dans la salle de lecture. Mais chaque jour, des enfants venaient aussi pour écouter des histoires, les étudiants occupaient les tables pour étudier et les personnes âgées venaient pour bavarder un peu et pour organiser leur foire aux livres d'occasion de l'été, qui, l'espace d'un bref instant, semblait rendre à la communauté son ancienne vitalité.

Les sans-abri  
étaient omniprésents,  
les hôpitaux  
psychiatriques  
avaient été fermés...

Elle a été un catalyseur parce qu'elle a changé la perspective de la population : elle l'a fait passer du désespoir à l'espoir.

C'est alors que les autorités municipales annoncèrent que la bibliothèque publique devait être fermée pour réduire le budget de la ville. Lorsque je me rendis à la bibliothèque pour demander ce qu'ils allaient faire, le personnel et le conseil de la bibliothèque me répondirent qu'il n'y avait rien à faire.

Avance rapide. Nous voici trois ans plus tard, 984 volontaires dévoués célèbrent leur victoire : à la suite d'un vote public, ils ont remporté, avec une majorité de trois contre un, la création d'une bibliothèque de district. Le projet, qui a réuni la ville et ses environs, leur a permis d'obtenir un financement indépendant supérieur de plus de huit fois à celui du budget que la ville avait coupé, et a donné lieu à un amendement de la législation locale et nationale relative aux bibliothèques publiques. Plus de deux décennies plus tard, la bibliothèque a remporté le prix national de la meilleure bibliothèque communautaire du pays. Sa mission : « enrichir la vie, stimuler la curiosité intellectuelle, favoriser l'alphabétisation et encourager une citoyenneté éclairée ».

Actuellement, tous reconnaissent que la bibliothèque est le point névralgique d'une communauté animée et florissante. La rue principale est maintenant grouillante d'activité : il y a de nouvelles entreprises, de nombreux restaurants et plusieurs coopératives d'artistes. Chaque année, la ville attire de nombreux visiteurs à l'occasion de la journée du patrimoine et de la vente de vieux livres de la bibliothèque.

La campagne « Sauver la bibliothèque » a été sans nul doute le seul déclencheur de ce renouveau économique et social. Elle a été un catalyseur parce qu'elle a changé la perspective de la population : elle l'a fait passer du désespoir à l'espoir. La ville possède désormais une splendide bibliothèque équipée de tous les équipements voulus, organise de grands programmes qui s'étendent à toute la région, mais conserve comme une relique sa vieille bibliothèque. Car elle est l'endroit sacré où les citoyens ont retrouvé la dignité et, avec elle, découvert le but commun qui les a réunis. Vous voulez savoir comment ? Lisez la suite...





# Comment une communauté réagit-elle lorsque les choses vont mal ?

Qu'est-ce qui pousse les gens à se rassembler, à réclamer des autorités publiques le respect de leurs droits et à travailler avec elles pour atteindre leurs buts et réaliser leurs rêves ?

Dans ce chapitre, nous allons examiner les histoires de communautés qui ont réussi le changement et explorer ce qui leur a permis d'arriver à ce résultat. Ces histoires ne sont ni spéciales ni extraordinaires : il en existe des millions, certaines sont documentées, mais la plupart ne le sont pas. Elles nous ont été rapportées par des acteurs du développement et des membres de communautés qui ont voulu mieux comprendre comment ils avaient réalisé le changement, pour eux-mêmes et pour les autres qui pourraient s'en inspirer. En analysant ces histoires dans le détail, nous allons essayer de repérer ce qu'elles ont en commun, afin que les autres sachent ce qu'il faut rechercher, ce qu'il faut entretenir et ce à quoi ils doivent être attentifs.



## Qu'est-ce qu'une communauté ?

Lorsque nous entendons le mot « communauté », l'image qui nous vient à l'esprit dépend de notre lieu de résidence et de notre activité ; pour la plupart d'entre nous, le terme renvoie probablement :

- à un groupe de personnes vivant dans un même lieu, qui se connaissent bien et dont chacune connaît l'activité de l'autre ;
- à des personnes qui partagent la même histoire et/ou la même identité ;
- à des personnes qui passent du temps ensemble : elles cultivent ensemble, jouent ensemble, partagent une même culture ou du moins, respectent chacune la culture de l'autre ;
- à des personnes qui se soutiennent mutuellement lorsqu'une crise survient, mais aussi dont les rapports sont sensibles à la crise ;
- à des personnes qui prennent ensemble des décisions concernant leur environnement et leur groupe, bien que n'ayant pas nécessairement un pouvoir égal ;
- à des personnes ayant des relations fortes et proches, ce qui peut signifier qu'elles peuvent travailler ensemble, mais également qu'il peut exister entre elles un potentiel de conflit aussi bien créateur que destructeur.

Les communautés détiennent un potentiel aussi bien de coopération que de conflit.

*Les communautés détiennent un potentiel aussi bien de coopération que de conflit.*

Les êtres humains sont des êtres sociaux qui, dès l'aube de l'humanité, se sont regroupés pour vivre, chasser, cultiver et inventer. Notre survie dépendait de cette capacité. La vie et le travail en commun ont conduit à la création de villages, villes et cités, et aussi de tribus et de nations, créant un sentiment d'identité et encourageant l'engagement.

Les hommes politiques utilisent le mot « communauté » d'une manière unanimement positive, comme quelque chose à quoi nous devons aspirer, qui permet aux populations de bien vivre, de tout supporter, et de façon générale, de nous faire donner le meilleur de nous. Depuis les années 1970, les praticiens du développement ont centré leurs interventions sur les communautés. Le développement communautaire est ainsi devenu une discipline à part entière.

Mais ce n'est pas un hasard si les énigmes criminelles placent les meurtres dans de petites communautés très unies. Ce sont les rapports complexes entre les personnages qui créent la tension et le drame. Chacun s'intéresse aux autres, de manière positive ou négative, et tout ce qu'il fait a un effet sur les autres. Le conflit est inhérent à la communauté, et tous les souvenirs nostalgiques du petit village où l'on a grandi rendent également compte de l'aspiration désespérée à fuir les restrictions et l'absence d'intimité de la vie de village qui ont marqué la jeunesse de celui qui les rapporte.

Les communautés détiennent un potentiel aussi bien de coopération que de conflit. Chacun des deux éléments peut être négatif ou positif, et c'est en travaillant avec les deux que les communautés peuvent favoriser ou empêcher le changement social.

## Les communautés du XXI<sup>e</sup> siècle

Avec l'avènement des voyages à longues distances et de l'Internet, la notion de communauté s'est compliquée. Les communautés n'ont plus forcément à vivre ensemble ou travailler ensemble. Des groupes de personnes qui partagent les mêmes intérêts ou les mêmes craintes et qui se retrouvent sur un site Internet, un forum de discussion ou un lieu de rassemblement plus formel peuvent s'appeler communauté. Leurs relations peuvent s'étendre au-delà des sujets qui les ont rassemblés à l'origine, mais souvent les communautés restent définies par leur intérêt spécifique (par exemple, une communauté d'amateurs de randonnée), leur profession (par exemple, une communauté de psychothérapeutes), etc.

Ces personnes peuvent ne jamais se rencontrer physiquement. Elles peuvent aussi être déchirées par des conflits ou s'appuyer du soutien dans les moments difficiles, tout comme les communautés physiques. Des groupes de personnes peuvent se fédérer autour d'une question ou d'une peur commune. Ils peuvent signer une pétition, débattre et mettre au point un plan d'action. Ils peuvent se rencontrer pour prendre des mesures ou faire pression sur le gouvernement.

L'existence de ces groupes peut être limitée dans le temps : une fois le problème résolu ou le changement obtenu, le groupe peut se disperser ou passer à un autre problème. Ces types de groupes peuvent-ils aussi être appelés communautés ? Ou sont-ils plutôt des mouvements qui regroupent différentes communautés, lesquelles s'unissent pour obtenir un bien qui dépasse l'échelle d'une communauté et bénéficie à la société dans son ensemble ?



Ces nouvelles manières de travailler et d'intervenir prennent de plus en plus d'ampleur étant donné que beaucoup de gens aujourd'hui ne sentent plus qu'ils font partie d'une communauté là où ils vivent ou travaillent. Il y en a qui bougent souvent et rencontrent rarement les personnes qu'ils côtoient. Il y en a qui travaillent de longues heures et ne peuvent pas s'impliquer dans des initiatives pour changer leur environnement physique. Bien que les partis politiques et les annonceurs utilisent le langage de la communauté, ils le font pour nous faire faire des choix individuels sur le produit que nous achetons ou la personne pour qui nous votons. La rhétorique communautaire est utilisée davantage pour séparer et différencier que pour unir.

Les communautés actives peuvent servir de pont entre le changement au niveau personnel et celui qui se produit au niveau régional ou national. Mais les communautés peuvent aussi être résistantes à un changement nécessaire, se montrer suspicieuses vis-à-vis des gens de l'extérieur et se satisfaire de leurs différences vis-à-vis des autres communautés qui les entourent. Parfois, elles résistent au changement parce que celui-ci viole ce qui a de l'importance à leurs yeux. Parfois, elles ont besoin qu'une personne extérieure leur donne une vision neuve de leur situation ou introduise une nouvelle manière de faire. Mais ceux qui viennent de l'extérieur peuvent rarement déclencher le changement. Ils doivent travailler avec les dynamiques qui existent au sein de la communauté, et les changements qui se produisent peuvent ne pas être ceux qu'ils attendaient.

Les communautés sont des entités complexes, chacune avec sa personnalité et ses relations propres, avec une histoire dont ses membres eux-mêmes ont rarement connaissance et des dynamiques de pouvoir qui sont difficiles à saisir pour une personne de l'extérieur. De nos jours, beaucoup de gens ne font pas partie d'une seule communauté, mais de plusieurs. L'appartenance à ces communautés est liée à nos identités, nos intérêts et nos croyances. Je fais partie d'une communauté géographique, mais aussi d'une communauté religieuse et d'une communauté professionnelle. Je peux me comporter différemment dans mes différentes communautés, mais ce qui se passe dans l'une peut affecter mon comportement dans les autres.

Comment des personnes appartenant à des communautés et des personnes travaillant avec des communautés peuvent-elles provoquer un changement social positif ? Comment éviter de rendre involontairement les choses pires au lieu de les rendre meilleures ? Qu'est-ce qui amène les communautés à agir ensemble et à faire pression pour un changement social ?



---

Comment définiriez-vous le mot communauté ? Prenez cinq minutes pour écrire votre réponse sans lever votre stylo de la feuille. Lorsque vous aurez fini, relisez la réponse en entier et soulignez les mots ou les phrases qui vous frappent le plus. Si possible, faites-le avec un ami et ensuite discutez de ce que vous pensez de la définition du terme communauté.

---

*Qu'est-ce qui amène les communautés à agir ensemble et à faire pression pour un changement social ?*



**Heather Wood Ion a participé à la campagne pour sauver la bibliothèque. Elle réfléchit sur ce qui s'est produit.**

### **La bibliothèque apporte la vie... Que s'est-il réellement passé ?**

Le sauvetage et la transformation de la bibliothèque ne se sont pas produits parce chaque citoyen le désirait ; la bibliothèque a été sauvée parce qu'un petit groupe a vu au-delà de la difficulté et des limites de l'expérience vécue et a travaillé main dans la main pour découvrir de nouvelles voies pour l'avenir. Ils ont collé aux fenêtres des immeubles inoccupés de la rue principale des affiches sur lesquelles on pouvait lire : « Votre bibliothèque publique est la meilleure librairie de livres pour adultes en ville ». Ils ont fait réfléchir la population et l'ont incitée à participer. Ils ont aidé les autres à voir que le changement était possible.

Des entités publiques ont travaillé ensemble pour modifier la loi, des entreprises se sont mobilisées pour soutenir une cause publique, des institutions académiques se sont transformées en contributeurs à visées plus ambitieuses, des groupes de citoyens se sont impliqués dans un esprit de coopération et non de concurrence, et les usagers de la bibliothèque se sont vus comme porteurs d'une mission et d'une tradition importantes face à un avenir incertain. Au départ, la plupart des citoyens de la ville ont exprimé leurs doutes sur l'implication de chômeurs dans la campagne et ont même dit que les syndicats ne verraient aucun intérêt à soutenir une bibliothèque. Mais cette fois encore, certains ont su aller au delà de l'étiquette « chômeur » pour voir la personne qui était derrière. Un volontaire souffrant de maladie mentale, qui avait souvent cherché refuge dans la bibliothèque, a fait le commentaire suivant tandis qu'il collait des enveloppes pour la campagne : « J'aime être apprécié pour ce que je fais pour aider, et pas simplement être étiqueté comme quelqu'un qui a besoin d'aide ».



# Les causes importantes de la vie

Gary Gunderson a élaboré un cadre qui englobe beaucoup des éléments qui importent réellement et facilitent le changement social. Il les appelle les « Causes importantes de la vie ». Les Causes importantes de la vie sont explorées en détail dans le Guide aux pieds nus 3 : Mobiliser les atouts en santé religieuse pour la transformation, chapitre 4.

## Intergénéralité

Nous jetons avec gratitude et responsabilité un pont entre ce qui est venu avant et ce qui viendra après nous. Lorsque nos vies sont bénies et nourries par ceux qui viennent avant et après nous, nous sommes encouragés, renforcés et épanouis, et mieux à même de modeler nos propres vies, de faire des choix vitaux.

## Espoir

L'imagination nous aide à construire les vies que nous voulons vivre et les héritages que nous voulons laisser. L'espoir au sens profond, c'est imaginer un futur différent, plus sain, et trouver l'énergie de faire quelque chose, essayer de faire de ce futur une réalité. Si nous pouvons voir un futur positif, cette vision nourrit la force vitale nécessaire pour réaliser cette vision.

## Cohérence

Nous cherchons du sens dans les expériences ; notre cerveau forme et cherche des modèles. La cohérence désigne nos nombreuses manières de donner du sens à la vie, comment la vie prend du sens pour nous, comment nous voyons notre voyage comme quelque chose d'intelligible et pas de totalement aléatoire ou comme le jouet de forces inexplicables.



## Action

Avoir la volonté et les ressources pour agir, et agir avec les pleines capacités que nous avons en tant qu'êtres humains est la « cause » essentielle de la vie.

## Connexion

En tant qu'êtres humains, nous trouvons la vie à travers des rapports et des connexions complexes entre nous qui permettent de construire toute sorte de communautés, nous permettant de nous adapter aux menaces changeantes et aux opportunités.

‘  
*Ce sont les questions que nous posons qui font de nous des explorateurs et des pionniers.*

La campagne pour la bibliothèque a eu lieu avant que Gary ne crée ce modèle, mais je pense que sa réussite tient au fait qu'elle a généré et cultivé les qualités qui y sont décrites.

Ces cinq termes sont de puissants outils pour attirer l'attention et concentrer l'effort. En les plaçant dans le contexte, ils nous rappellent « la révérence pour la vie » de Schweitzer. Ces termes tirent leur essence d'un travail effectué dans des hospices pour malades du SIDA, qui s'est transformé en travail avec les jeunes rendus orphelins par la pandémie : un travail axé sur leurs vies, et non sur la mort.

Le langage de la vie est aussi éclairant (il nous aide à réfléchir sur le but de nos efforts) qu'encourageant (en attirant notre attention sur ce que nous pouvons faire les uns avec les autres et les uns pour les autres). Il sert d'invite à voir nos vies avec un nouveau regard, à recadrer notre expérience à partir d'un point de vue enrichi, et à découvrir de nouveaux outils qui correspondent à nos capacités. Sa dimension morale réside dans la création d'un espace sacré pour donner du sens à la vie et pour travailler pour elle. Sauver la bibliothèque publique est devenu pour de nombreux volontaires un engagement moral ou spirituel. Ils étaient conscients qu'ils sauvaient, en même temps qu'ils créaient, un sanctuaire et une communauté qui dureraient bien au-delà de leur engagement. Comme l'a remarqué un usager de la bibliothèque : « Nous n'avons pas de maison, nous n'avons pas de refuge, nous n'avons nulle part où être nous-mêmes, sauf ici. C'est ici, notre refuge. »

Tout n'est pas invariablement positif et le langage de la vie doit englober les ombres et la souffrance de chaque vie. Pourtant, ce langage nous rappelle que les semences de la joie sont cachées dans cette lutte et que notre conscience du désespoir et de la douleur nous aide à apprécier les découvertes qui apparaissent lorsque nous changeons de perspectives. Lorsque la bibliothèque a été temporairement fermée, les militants ont accroché une couronne mortuaire sur ses portes, et leur peine a contribué à alimenter l'effort de renaissance et de réforme de la communauté.

Si nous travaillons dans des systèmes de dénégation ou essayons de développer une croyance basée sur la peur de la mort, nous vivons dans des sociétés basées sur la peur, et non sur la vitalité que nous avons très envie de connaître. Souvent, nos modèles économiques nous font croire que les mesures publiques de la réussite sont porteuses de sens, mais la plupart de ces mesures sont inutiles pour une vie riche et durable, pour la connexion, la cohérence, l'action, l'intergénéralité et l'espoir. Si ma propre valeur doit être mesurée simplement par des résultats économiques, pourquoi devrais-je me soucier que mes méthodes et comportements instrumentalisent les autres ? Si une bibliothèque publique est uniquement appréciée d'après le montant du budget qui peut lui être alloué dans les comptes de la ville, personne ne reconnaîtra qu'elle puisse être une maison, un sanctuaire, le lieu d'un miracle, un catalyseur de changement.

Nous vivons dans des quartiers, et cependant, souvent, nous ne connaissons pas nos voisins. Nous travaillons avec des collègues sur qui nous comptons, mais souvent, nous ignorons leurs talents. Or nous pouvons, dans nos vies, créer des cérémonies de renaissance dans lesquelles - parce qu'elles résonnent de vie - nous trouverons ou puiserons du courage jusqu'à la fois suivante. Un repas à la fortune du pot, une fête de quartier ou même un simple faire-part de naissance peuvent rassembler des étrangers pour célébrer la vie.

Le langage de la vie peut changer ce que nous sommes et ce que nous faisons, parce qu'il affirme et renforce ce que nous, êtres humains, savons depuis toujours : nous trouvons l'apaisement et la complétude les uns chez les autres. Nous devons célébrer en continu le fait que l'édification de ce sanctuaire est une œuvre sacrée. Nous sommes les accoucheurs du futur et notre tâche est de créer plus de vie. Ce sont les questions que nous posons qui font de nous des explorateurs et des pionniers. Puisque nous enseignons à nos enfants que les questions sont plus importantes que les réponses, et que la recherche requiert autant de célébration et de discipline que le résultat, avançons avec révérence, sachant que vivre avec révérence, c'est vivre avec émerveillement. Notre tâche est de faire sauter les barrières de notre imagination et de libérer tout ce que nous pouvons devenir pour poursuivre la Vie.

L'histoire de la bibliothèque n'est pas inhabituelle. Il faut souvent une crise pour rassembler une communauté afin d'apporter un changement et si elle réussit, ce succès l'inspire à utiliser ce changement comme tremplin pour d'autres. Mais qu'est-ce qui aide les hommes à commencer, à inspirer les autres et à continuer d'avancer ?

Le modèle des « Causes importantes de la vie » a été élaboré comme une réponse, pour travailler dans le contexte du VIH/SIDA. Gunderson a réalisé que travailler avec des enfants rendus orphelins par le virus nécessitait de concentrer ses efforts non pas sur la mort, mais sur la vie.

Avec de nombreux autres, il pense que si les cinq causes sont cultivées, un changement social positif est possible.

Heather soutient que si l'action de la communauté pour sauver la bibliothèque a si bien réussi, c'est parce qu'elle a intégré inconsciemment tous les éléments nécessaires pour ramener la communauté à la vie. Lorsque vous lirez les autres histoires de ce chapitre, il sera utile de réfléchir sur la présence ou non de ces causes dans ces histoires également. Le modèle des « Causes importantes de la vie » est une simple loupe permettant d'observer le changement social. Il a servi à aider des personnes qui cherchaient à obtenir un changement social, en particulier, dans le domaine de la santé. Pour plus d'informations, consultez le site <http://www.leading-causes.com/>.

---

## QUESTIONS :

Comment le modèle des « Causes importantes de la vie » a-t-il été cultivé dans la campagne pour sauver la bibliothèque ?

Pensez-vous que ce soit un moyen utile pour comprendre et promouvoir le changement social ?

---



Grâce aux rencontres communautaires, les gens ont pu identifier les racines du problème et proposer eux-mêmes des solutions.

Ce qui m'intéresse aussi, c'est le caractère inclusif du processus. Il aurait été facile pour les personnes qui ont commencé la protestation d'exclure les sans-abri et les pauvres. Ils auraient probablement gagné, mais le rajeunissement de la ville aurait-il eu lieu ? Ou les changements n'auraient-ils alors profité qu'aux citoyens les plus riches ? C'est parce que certaines personnes ont voulu se rapprocher de ceux qui avaient été exclus mais qui appréciaient la bibliothèque que les habitants de la ville sont devenus plus unis et se sont mieux compris les uns les autres, et toute la communauté en a bénéficié. Provoquer le changement social pour nous-mêmes peut s'avérer plus facile, mais susciter un changement social dont tout le monde peut bénéficier signifie que nous devons tendre la main à des personnes avec qui nous pouvons ne pas nous sentir à l'aise, mais qui font néanmoins partie de la communauté. Tant que nous ne leur tendons pas la main et ne leur permettons pas de participer, le changement reste partiel et risque de conduire à plus d'injustice.

## Nous changer nous-mêmes

La plupart des histoires de ce chapitre concernent des populations qui réclament un changement aux autorités. Dans l'histoire qui suit, une communauté a reçu de l'aide des autorités, mais a été incapable d'en profiter, parce que ceux qui lui venaient en aide ne comprenaient pas la communauté. Celle-ci voulait le changement, mais de prime abord, ne voyait pas comment il pourrait se produire. Elle devait décider s'il valait la peine d'apporter des changements fondamentaux à son mode de vie. Comment a-t-elle pu le faire ?

### Laissez parler la cuisine

Par Vu Le Minh

« Vous pouvez rester chez moi ce soir. Pas de soucis pour les moustiques ! Ha ha, je vais vous donner une moustiquaire. Allez, venez ! »

J'ai passé cette nuit-là à parler de l'épidémie avec Ho Van Binh, mon hôte, chef du poste de santé de la commune d'A Tuc.

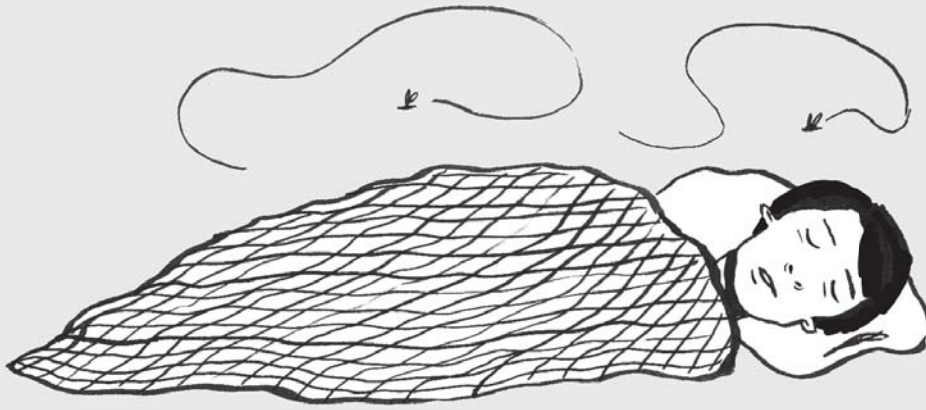
« J'ai entendu dire que le taux de paludisme était élevée dans la communauté. Comment cela se fait-il, dans le contexte actuel ? » « Cela reste un problème, mais le taux a beaucoup diminué. C'était bien pire il y a quelques années. »

Huong Hoa est un district isolé du Vietnam où le risque de contracter le paludisme est élevé. La population compte quatre-vingts pour cent de personnes issues de minorités ethniques. En 2005, 1 500 des 90 000 habitants que compte la commune ont contracté le paludisme. La maladie s'est aggravée pour six d'entre eux et un décès a été enregistré.

Face à cette situation, le NMCP (Programme national vietnamien de lutte contre le paludisme) leur est venu en aide. Son intervention a été axée sur la promotion de l'utilisation des moustiquaires imprégnées, la pulvérisation des habitations avec un produit à base de perméthrine, la gratuité du diagnostic et du traitement pour les patients pauvres, l'organisation de formations pour le personnel de santé local, le suivi et l'évaluation des systèmes mis en place, et la promotion de l'éducation à la santé au moyen d'affiches et d'annonces diffusées par haut-parleurs.

Les stratégies du NMCP ont été évaluées par les autorités du district et de la commune, qui les ont trouvées efficaces puisqu'elles ont permis de traiter des milliers de personnes exposées au paludisme et de mettre à leur disposition des moustiquaires. Mais malgré toutes ces mesures, la diminution du nombre de personnes affectées est restée faible et la maladie a continué de se propager dans la région, en particulier dans les zones pauvres et reculées.





Pourquoi les mesures n'ont-elles pas été efficaces ? Parce que le Programme national avait une approche standard, basée sur une technique choisie, et l'a appliquée partout de la même manière sans tenir compte du contexte local. Les populations n'ont pas été conviées à s'interroger sur les solutions adaptées à leur communauté.

De plus, les responsables du programme ont basé leurs actions sur de nombreuses présuppositions. Par exemple, ils ont présumé que les moustiques se développaient dans les mares, à l'extérieur des maisons, ignorant les pratiques insalubres et favorables à la prolifération des moustiques à l'intérieur de celles-ci. Ils ont aussi présumé que les habitants pourraient se débarrasser des moustiques tout simplement en utilisant des moustiquaires, et c'est ainsi qu'une grande partie du budget du programme a été allouée à l'achat de celles-ci. Le NMPC a calculé le nombre de moustiquaires par ménage sur la base des habitudes de sommeil de la majorité des habitants de Kinh, sans tenir compte des spécificités locales.

Les populations étaient informées de la manière dont le paludisme se contractait, mais les habitudes l'ont emporté sur les instructions des autorités. De nombreuses personnes sont tombées malades, certaines sont mortes. Au moment des récoltes, beaucoup de malades n'ont pas eu la force de travailler.

« À ce moment, nous étions tous dans la misère et nous voulions faire quelque chose pour changer la situation », m'a confié un villageois, « mais nous ne savions pas réellement quoi faire ni comment le faire. »

Le MCNV (Comité médical Pays-Bas – Vietnam) est venu en aide pour créer un espace permettant aux villageois d'identifier, de classer les problèmes par ordre de priorité et d'en analyser eux-mêmes les causes profondes, et d'identifier les barrières, les opportunités et les ressources pour faire face au paludisme. Ils ont ainsi proposé des solutions qui ont ensuite été décrites



dans les plans du comité pour le développement de la santé dans les villages. Ces plans ont été soumis à qui de droit pour obtenir un appui technique et financier, et une fois approuvés, ont été mis en œuvre avec la pleine participation des populations locales, en un cycle de projet complet.

Un des principes majeurs a été d'écouter les populations locales et de les laisser trouver des solutions à leur portée. Aux réunions communautaires, l'éradication du paludisme est devenue la priorité absolue.

Interrogés sur le fait qu'ils avaient négligé le programme de l'État, et en particulier, n'avaient pas utilisé régulièrement et correctement les moustiquaires, les villageois ont avancé toute sorte de raisons étonnantes pour qui ne les connaît pas bien.

Pour un homme, « suspendre une moustiquaire si près de l'endroit où nous dormons, c'est risqué : ça s'enflamme rapidement ». En effet, les villageois dorment traditionnellement autour d'un feu de cuisine. Le risque d'incendie était pour eux plus grave que celui de contracter le paludisme, c'est pourquoi la plupart n'utilisaient pas leurs moustiquaires.

« Je pense que la politique de santé publique [concernant le nombre de moustiquaires par ménage] était inadaptée », a déclaré une femme. « Dans la famille, les hommes, les femmes et les enfants dorment tous ensemble autour du feu. Que peut-on faire d'une seule moustiquaire pour tous ? »

Beaucoup utilisaient les moustiquaires à d'autres fins. « J'ai vu beaucoup de gens utiliser les moustiquaires comme couverture quand il fait froid », dit un garçon. « Il y en a même qui s'en servent pour pêcher dans le lac voisin. »

Ce sont en fait les habitudes d'élevage et l'utilisation de toilettes ouvertes proches de la maison qui ont contribué à la propagation du paludisme. Les populations locales utilisaient la totalité de la surface de sol située sous leurs maisons bâties sur pilotis pour y élever des animaux. Cet endroit humide constituait un lieu de reproduction favorable pour les moustiques.

« Vous ne pouvez pas imaginer l'insalubrité des maisons », explique un travailleur de la santé. « À chaque visite de contrôle de santé des villageois, je portais un masque de gaze et je devais avancer avec précaution au milieu du fumier répandu sur le sol. »

Grâce aux rencontres communautaires, les villageois ont pu identifier les causes profondes du problème et proposer eux-mêmes des solutions.

« Nous avons reconnu que l'utilisation d'une moustiquaire est vitale pour nous protéger des moustiques », dit un jeune homme, « mais nous nous sommes demandés comment l'utiliser près du feu. »

Les villageois en ont discuté et certains ont proposé de séparer la cuisine de la chambre. Ainsi, le risque d'incendie ne serait plus un obstacle à l'utilisation des moustiquaires.

L'idée de séparer la chambre de la cuisine a cependant rencontré une résistance farouche de la part des autres villageois. Plusieurs se sont fâchés et ont quitté rapidement l'assemblée. « Personne n'osait défendre l'idée proposée », ajoute une femme, « au risque d'être considéré comme la brebis galeuse de tout le village. »

La situation est restée bloquée pendant deux mois. Le nombre de personnes infectées continuait d'augmenter. Certaines mouraient.

« Un soir, nous avons tenu une nouvelle réunion », dit un vieil homme. Nous avons discuté et essayé de trouver une solution, mais en vain. Alors, certains d'entre nous ont pris le risque, encore une fois, de proposer la séparation de la cuisine du reste de la maison. Le ton est monté dans la salle de réunion. Il n'était plus possible de continuer le débat. Heureusement, certains anciens, dont mon père, se sont levés et ont crié : Assez ! Personne ne veut changer nos coutumes ? D'accord. Et après ? On tombe malade et on meurt. Nos enfants continuent de manquer à l'école. Nos hommes restent incapables de travailler aux champs. Si nous ne faisons rien pour changer la situation, nous allons mourir, c'est sûr ! Si vous avez une meilleure idée, parlez maintenant ! »

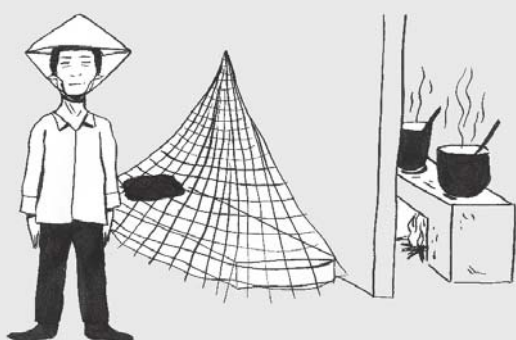


La réunion a duré jusqu'à minuit. L'idée a finalement été acceptée par presque tous les participants, mais personne ne s'est porté volontaire pour être le premier à la mettre en pratique.

« C'est mon père qui a commencé », explique fièrement un chef de village. « Il a encouragé ses parents et ses enfants à franchir le pas. Nous avons commencé à utiliser les moustiquaires, mais nous ne pouvions pas dormir sans feu dans la cuisine. Mes enfants se plaignaient du froid. Mais nous avons promis de le faire, pour notre bien. Une semaine plus tard, la situation a semblé s'améliorer et nous nous sommes sentis mieux. Nos voisins ont pris exemple sur nous, ils ont suivi le mouvement. »

L'idée s'est ainsi imposée dans ce village, puis dans d'autres villages et communautés. Mais les villageois avaient froid lorsqu'ils dormaient loin de la cuisine, et beaucoup d'entre eux utilisaient encore les moustiquaires comme couvertures. Alors le MCNV les a aidés à acheter des moustiquaires et des couvertures à moitié prix.

Des groupes d'entraide communautaires se sont créés pour apprendre aux villageois comment réparer et entretenir les moustiquaires. Les villageois ont aussi négocié l'obtention de moustiquaires supplémentaires du programme national, afin que tout le village en soit bien équipé.



Des pièces de théâtre en langue locale ont servi à sensibiliser les communautés au paludisme et à promouvoir l'utilisation des moustiquaires. Les villageois, en particulier les enfants et les jeunes, ont travaillé ensemble à créer et à participer activement à des jeux locaux, comme le lancer de javelot. Le MCNV a aidé le village à construire des latrines et des abris pour les animaux d'élevage à l'extérieur des maisons. À la demande de la communauté, le MCNV les a aidés à mettre en place un fonds communautaire pour financer des projets de développement de la communauté.

« Les communautés ont connu des changements importants », m'a dit Cu Giac Hien, le chef du centre de santé de la commune de Xy. « Je pense réellement que tout est parti de la séparation de la cuisine du reste de la maison. »

Certains hommes ont raconté que lorsqu'ils avaient déménagé de la cuisine, ils avaient construit des chambres séparées pour les différents membres de leur famille, comme les habitants de Kinh. Ils ont aussi remarqué que cela avait amélioré leurs relations de couple. D'autres ont aussi construit des abris pour les animaux séparés de leur maison, ce qui leur a permis de gagner un espace de jeu plus salubre pour leurs enfants.

« C'était notre problème », dit un villageois, « et quand nous avons été capables de nous réunir pour le résoudre, nous nous sommes dit que nous pouvions y arriver. »

Can Dieu, une jeune femme, ajoute : « Je pense qu'en plus de cela, une autre raison importante a été qu'il y avait dans notre communauté des courageux qui ont osé lancer le mouvement. Lorsque la situation s'est améliorée, d'autres ont suivi l'exemple. »

Le paludisme sévit toujours dans la région, mais il est moins grave qu'avant. Selon le rapport 2012 sur la lutte contre le paludisme des services de santé publique du district, le nombre de personnes atteintes a diminué de 611, et aucun décès ni cas grave n'a été enregistré.

« Le paludisme reste un problème, mais nous pouvons maintenant raisonnablement déclarer qu'il peut être maîtrisé », affirme le directeur du centre de santé préventive du district de Huong Hoa. « Nous avons tiré beaucoup d'enseignements de cette expérience, en particulier de l'histoire de la cuisine. Nous connaissions déjà la devise des "Trois avec" (manger avec, rester avec et faire avec les populations locales), mais maintenant, nous reconnaissons leur importance. »



“ Si les pratiques culturelles locales sont ignorées, les solutions techniques peuvent s’avérer inutiles...”

## Quels enseignements tirer de cette histoire ?

On nous dit toujours qu’il faut étendre nos activités à une échelle supérieure et reproduire les projets réussis. Mais cette histoire nous rappelle que ce n’est pas aussi simple. Les moustiquaires ont sauvé des centaines de milliers de vies à travers le monde, mais cette constatation ne garantit en rien leur efficacité. Si les pratiques culturelles locales sont ignorées, les solutions techniques peuvent s’avérer inutiles, même lorsque la communauté y voit un avantage.

Il est extrêmement difficile de changer les pratiques culturelles – l’exemple des mutilations génitales féminines l’illustre bien – du fait qu’elles sont liées à l’identité des populations et à la confiance qu’elles ont en elles-mêmes. Les personnes extérieures qui critiquent ces pratiques ou demandent aux populations de changer sont généralement ignorées.

Ce type de changement requiert des personnes qui sont disposées à prendre un risque, à être des initiateurs. Le respect dont elles jouissent dans la communauté peut être un avantage. Le rôle du meneur est important dans cette situation. Parfois, ce sont des personnes qui ont un pouvoir ou une position officielle, mais pas toujours. Dans un premier temps, le changement dérange. Mais les populations doivent persévérer. Dans le cas présenté ici, le rôle des personnes âgées a été crucial. Ce sont des personnes respectées dans leur communauté qui ont initié le changement dans leurs propres familles. Leur initiative a d’abord causé un malaise et des objections, mais elles étaient suffisamment engagées pour la mener à bonne fin.

Le MCNV, l’organisme qui a accompagné le changement, a également joué un rôle important. Il a regroupé les villageois, jeunes et vieux, et leur a offert un espace pour discuter du problème. Il leur a aussi donné du temps pour ne pas forcer leur décision : les villageois ont pu opérer le changement à leur propre rythme. Le changement ne s’est pas produit à l’issue d’une seule réunion de la communauté. Il en a fallu plusieurs et les rencontres ont duré jusque tard dans la nuit. C’est à ce niveau que les projets limités dans le temps, avec des objectifs à atteindre dans un délai déterminé, peuvent échouer. L’on est tenté de pousser au changement alors que la communauté n’est pas prête, et cela crée une résistance. Il est très probable qu’un changement issu d’un processus forcé ne sera pas durable.

Le MCNV a aussi accompagné le changement lorsqu’il a commencé à se produire, apportant le soutien dont les populations avaient besoin et persuadant les autorités d’en faire autant. Même si les interventions initiales de l’État avaient fonctionné, la division du travail n’aurait probablement pas facilité la réussite de l’initiative ni permis la réalisation des autres changements. Tout comme avec la bibliothèque, le succès d’un changement a offert à la communauté une excellente opportunité d’autres changements positifs. Dans ce cas, la communauté est renforcée parce qu’elle a accompli le changement elle-même.



## Reconnaître et essayer de résoudre la question de l'injustice

L'histoire qui suit relate une approche différente du changement. Les agents du changement font partie d'une communauté religieuse, mais tous n'appartiennent pas à la communauté géographique dans laquelle ils cherchent à réaliser le changement. Leur Église a utilisé une approche qui a fait ses preuves pour amener le changement ; elle a aussi su donner à une grande partie de la communauté la confiance nécessaire pour participer au changement.

En 2007, les élections générales au Kenya se sont terminées dans la violence. L'intensité et l'étendue de la violence étaient inattendues et révoltantes, mais ont montré que lorsqu'ils sont exclus du pouvoir, beaucoup de gens ne voient pas d'autre moyen de réagir. Les manifestations d'étudiants se terminaient souvent par de la violence et le pouvoir utilisait la menace de celle-ci pour violer les droits des autres, généralement en toute impunité, dans la mesure où les populations ne faisaient pas confiance aux tribunaux et aux autorités locales pour les défendre.

### LE CONCEPT DE NON-VIOLENCE

Les organisations Change Agents for Peace International et Quaker Peace & Social Witness ont proposé l'approche de « Turning the Tide », une approche non violente pour gérer les conflits et travailler en faveur de la justice et de la paix, dans le but de prévenir les violences aux élections de 2013.

La méthode Turning the Tide est une approche participative et inclusive des conflits où toutes les parties sont mises sur un pied d'égalité, bien qu'étant dans des camps opposés. Cette approche cherche à aider les participants à comprendre la violence et la non-violence dans un contexte de paix. Le pouvoir, un facteur clé de la gouvernance, est exploré afin d'aider les communautés à comprendre comment il peut nuire lorsqu'il est mis en de mauvaises mains, ou au contraire, de contribuer à développer la communauté si ceux qui le détiennent comprennent qu'il repose sur un rapport humain, un rapport de responsabilisation. Depuis 2010, les communautés impliquées ont continué à construire des ponts pour la paix et la justice.

Elles remettent l'injustice en cause, même en leur propre sein, ou aident les autres membres de la communauté à voir d'autres formes de violence et d'injustice, en collaborant dans des stratégies qui sont appelées à transformer la communauté et le pays en une société de justice. Le concept de pouvoir est analysé pour faire comprendre aux communautés la manière dont il peut être utilisé à leur avantage.

Les valeurs et principes de non-violence appliqués sont :

- la volonté d'intervenir pour la justice sans verser dans la violence ou imiter les actions violentes,
- le respect et la prise en considération de toutes les parties en conflit, y compris la partie adverse,
- le refus de faire du mal aux personnes et aux êtres vivants et de dégrader l'environnement pour arriver à ses fins,

« ... lorsqu'ils sont exclus du pouvoir, beaucoup de gens voient dans la violence le seul moyen de réagir.





- une action cohérente par rapport au but recherché,
- être prêt à prendre sur soi la souffrance sans l'infliger aux autres,
- croire que chacun est capable de changement et que personne n'a le monopole de la vérité.
- reconnaître l'importance de la formation, de sorte que la pensée et le comportement non violents fassent partie de notre quotidien.

[Pour plus d'informations sur Turning the Tide, consultez le site <http://www.turning-the-tide.org/>]

## L'histoire de Maman Zepreta

**Benson Khamasi**

Au Kenya, le pouvoir et la position sociale sont souvent utilisés pour opprimer les pauvres. Un haut fonctionnaire des forces de police du Kenya avait utilisé sa position et son pouvoir pour acquérir de manière illégale une ferme qui appartenait à Maman Zepreta. Cette grand-mère y avait habité pendant plus de vingt ans. Elle avait été expulsée de la ferme et sa maison de briques de six pièces avait été détruite dans l'action. Le bureau du cadastre n'avait enregistré aucun acte juridique prouvant que l'homme puissant était propriétaire de la ferme, mais la communauté vivait dans la peur, personne n'osant défier les personnages influents qui commettaient ces injustices. Des agents du changement social, du programme Turning the Tide et d'autres organisations partenaires spécialisées dans les aspects juridiques liés aux injustices, en particulier celles que subissent les femmes, ont cependant réussi à saisir la Haute cour de Kakamega et à obtenir une ordonnance permettant à Maman Zepreta de retourner dans sa ferme. L'ordonnance a été signifiée à toutes les parties impliquées, ouvrant ainsi un nouveau round dans la bataille juridique qui opposait le notable à la grand-mère anonyme.



Nous étions déterminés à faire appliquer la loi à la lettre même si nous étions conscients qu'il ne lâcherait pas le morceau si facilement. Planifier cette campagne a demandé des efforts concertés d'organisations et de personnes qui pensaient comme nous.

Nous avons sollicité l'avis de personnes occupant de hautes fonctions administratives, comme le commissaire de district local qui dirigeait le Comité de sécurité du district.

Bien que reconnaissant que la loi devait être respectée, il nous a annoncé qu'il était mal placé pour faire appliquer l'ordonnance, car l'« acheteur » du terrain était son supérieur hiérarchique, et en tant que commandant de l'unité de police, celui-ci déployait souvent des agents armés pour garder la ferme dès qu'il suspectait que Maman Zepreta envisageait de revenir.

Le jeudi où nous projetions de la ramener à la ferme, un contingent d'agents de police armés était sur place dès le matin dans un véhicule de l'État et y est resté toute la journée. Ceci nous a bien fait comprendre que le notable n'allait pas respecter l'État de droit et userait de tous les moyens dont il disposait pour nous menacer et nous intimider. Notre stratégie consistant à toujours changer de plan lorsque cela s'avérait nécessaire nous a ainsi amenés, au lieu d'aller à la ferme, à passer la journée à élaborer un plan B. Il était évident que nous ne devions agir qu'avec des alliés fiables, qui ne révéleraient pas nos plans à nos ennemis. Par conséquent, seuls les membres du groupe et moi-même avons été au courant de nos plans de campagne jusqu'à ce qu'ils soient mis au point. Nous avons décidé de ne pas impliquer directement les autorités, car il était certain que la personne qui avait accaparé la terre les avait menacées de renvoi ou de mutation et qu'elles ne pourraient pas agir contre sa volonté.

Avant le jour convenu de l'action, nous avons visité la ferme pour repérer les alentours. Nous avons aussi rendu visite à Maman Zepreta qui logeait maintenant dans une petite cuisine d'église, non loin de sa ferme. Nous nous sommes émus des conditions misérables dans lesquelles elle était forcée de vivre avec ses petits-enfants. Nous avons également rencontré les jeunes du marché de Butali qui travaillaient dans le boda-boda (transport à moto). Gilbert, le fils de Maman Zepreta, faisant partie de leur corporation, ils nous ont assurés de leur soutien dans la campagne. Nous avons attendu jusqu'à vingt heures trente la veille de l'action pour envoyer nos instructions à nos principaux alliés. Parmi eux figuraient d'autres responsables de Turning the Tide, des membres d'institutions publiques, des militants des droits de l'homme et d'autres activistes de la région, ainsi que les médias.

Le matin suivant, après une courte prière, nous nous sommes mis en route. À neuf heures, les premiers ont commencé à arriver à notre point de ralliement, au marché de Butali proche de la ferme de Maman Zepreta. Nous avons chargé notre matériel dans le pick-up. Le marché commençait à s'animer peu à peu, et personne ne se doutait de ce qui allait se passer. Nous avons commencé par chauffer l'ambiance sur le marché par une gigue et des danses, ainsi qu'en distribuant des tracts reproduisant une coupure de presse qui parlait de l'expulsion. Ensuite, nous avons rapidement briefé l'assemblée pour insister sur nos principes de non-violence et de discipline, et beaucoup ont accepté de se joindre à notre campagne. Nous avons quitté le marché dans un grand bruit de klaxons de motos, en convoi ; les femmes ont entonné des chants de louanges pendant toute la route qui menait à la maison de Maman Zepreta, au village de Makuu.



Les gardiens engagés par le commandant de police pour protéger sa ferme illégalement acquise ont été pris au dépourvu devant une foule aussi nombreuse. Ils avaient ordre de ne laisser entrer personne. Les femmes se sont mises à danser tout autour du vaste terrain, et bientôt, tout le village est accouru pour voir ce qui se passait. De nombreux villageois étaient contents de revoir Maman Zepreta, plusieurs semaines après son expulsion. Bon nombre d'entre eux n'en croyaient pas leurs yeux. Ils savaient que la ferme était maintenant aux mains d'un homme puissant du gouvernement et qu'elle était gardée par des agents de police armés. Comment la vieille grand-mère avait-elle donc pu récupérer sa ferme, elle qui était si désarmée ? La communauté s'était tue lorsque Maman Zepreta avait été dépossédée de sa ferme, mais maintenant, elle voyait comment un rassemblement populaire pouvait défier l'autorité.

La manifestation s'est terminée par une prière et une photo de groupe. J'ai fait un communiqué de presse au nom de tous les participants. Nous avons commencé immédiatement à construire la nouvelle maison de Maman Zepreta, juste devant celle qui avait été détruite lors de son expulsion. Tout le monde s'est mis à l'ouvrage, et c'était encourageant de voir une communauté unie autour d'une tâche commune.

Vers 14h30, alors qu'il ne restait plus qu'à poser la toiture en tôle, nous avons été alertés qu'un contingent de police armée était sur le point de débarquer sur les lieux. Nous avons rapidement fait passer la consigne de rester calme pour voir ce que diraient ces agents. Moins de cinq minutes plus tard, un véhicule de police est arrivé tous feux allumés, a foncé droit sur la propriété, et avant qu'il ne s'arrête, des agents de police armés en ont jailli, tiraillant et lançant des gaz lacrymogènes dans la foule pour la forcer à se disperser et à se mettre en sécurité.

Le gaz lacrymogène s'est répandu dans tout le village, faisant suffoquer les petits enfants. Il y a eu plusieurs blessés. Mais cela ne nous a pas empêchés de continuer notre programme de campagne. Nous nous sommes regroupés rapidement pour discuter de la suite des opérations. Nous avons décidé d'envoyer trois représentants pour parlementer avec les agents armés. C'est moi qui menais l'équipe, et j'avais avec

“ *Le gaz lacrymogène s'est répandu dans tout le village, faisant suffoquer les petits enfants.* ”

moi les ordonnances de la cour et d'autres documents juridiques qui autorisaient notre présence dans la propriété. Nous avons été clairs : nous n'avions pas l'intention de quitter les lieux, à moins d'en recevoir l'ordre du tribunal. La foule a commencé à s'agiter, mais nous avons réussi à lui faire respecter notre règle de non-violence. La force de l'union était à l'œuvre.

Après de longues heures de négociations, les agents de police ont été obligés de laisser Maman Zepreta tranquille chez elle. Voyant la colère des villageois, nous leur avons demandé de quitter les lieux en même temps que les gardiens, pour leur propre sécurité et pour limiter les risques de violence.

Le travail a repris au rythme des chants et des danses des femmes. La foule était déterminée à finir la construction de la maison avant le coucher du soleil. À 18h00, la toiture était posée et nous nous sommes préparés à partir. Tout le monde était ravi du succès de la campagne, malgré les menaces et les intimidations armées dont nous avons fait l'objet. Nous venions de prouver que la non-violence pouvait être plus puissante que les armes.

Les jours suivants, nous sommes allés trouver les autorités.

Nous nous sommes rendus dans les locaux de la police et du commissaire de district pour leur demander de nous expliquer pourquoi ils appliquaient la loi de façon sélective. Ils nous ont appris que ni la police ni le commissaire de district n'avaient été informés de l'action de l'Unité de service général, laquelle avait été envoyée par le commandant de police et avait opéré dans leur juridiction en violation de la procédure de police.





Il était évident que le commandant utilisait sa position, son pouvoir et les moyens de l'État pour manipuler la loi à sa guise. Nous avons enregistré leurs déclarations sur cet incident. Nous avons demandé que l'officier de police provincial ouvre une enquête et que des mesures appropriées soient prises contre cet abus de pouvoir.

« Vivants, les oiseaux mangent des fourmis ; morts, ils sont mangés par les fourmis ». – Le temps et les circonstances changent, tout comme la vie.

Des représentants de la Commission nationale des droits de l'homme du Kenya (KNHRC) nous ont rendu visite.

Nous les avons conduits chez Maman Zepreta pour confirmer ce qui était arrivé, puis ils sont allés trouver les autorités pour éclaircir la situation. Nous avons été fermes sur le fait que l'État de droit devait être respecté, quel que soit le statut des personnes. La cour a tranché : Maman Zepreta a été autorisée à rester à la ferme, et celle-ci lui appartenait.

Nous avons prouvé que des stratégies non violentes pouvaient réparer les injustices dans notre communauté. Une approche violente aurait pu mener à plus de violence et à d'autres injustices. Beaucoup de gens ont ensuite voulu en savoir plus sur ces stratégies, et en diffusant cette histoire, nous contribuons à étendre le mouvement.

Quels enseignements pouvons-nous en tirer ?



Cette histoire parle de deux communautés : une communauté de personnes qui pensent qu'une action non violente peut réparer les injustices de la société dans laquelle elles vivent, et une communauté géographique qui voit l'injustice commise, mais se sent impuissante à agir jusqu'à ce qu'elle se rende compte qu'il existe une autre manière de résoudre le problème.

Qu'est-ce qui a provoqué le changement ?

- Une approche coordonnée basée sur les principes de non-violence, qui brisent le cercle vicieux de la violence et empêchent l'aggravation de l'oppression ;
- La planification et la préparation ;
- Le regroupement d'acteurs d'opinions convergentes ;
- L'utilisation des ressources disponibles : les lois et les réglementations, le mécontentement de la population ;
- La présence de meneurs qui assurent le maintien de la discipline et le respect des principes.

Mais quelque chose de plus important s'est produit également. À travers l'engagement d'un groupe de personnes pouvant offrir une marche à suivre claire, le doute et la peur ont cédé la place à la confiance et au courage. Les organisateurs ont pris le temps de parler aux gens et de les comprendre ; ils les ont aidés également à voir que le changement était possible. L'approche non violente a été respectueuse des personnes « de l'autre camp », reconnaissant qu'elles faisaient leur travail et les aidant à voir comment elles pouvaient l'améliorer. C'est ce travail de fond qui a réellement fait la différence, et il a été soutenu par les principes de non-violence auxquels le groupe avait adhéré. C'est un changement qui peut entraîner d'autres, car la communauté a compris à quoi elle pouvait arriver lorsque ses membres travaillent ensemble pour réparer une injustice sans utiliser la violence.

*« Nous venions de prouver que la non-violence pouvait être plus puissante que les armes. »*

# Travailler pour le changement nous transforme

Enfin, voici une histoire qui n'est pas encore terminée. Elle part d'un fait banal : une communauté qui lutte pour ses droits. Mais elle montre aussi comment apprendre et évoluer grâce à la lutte.

## Créer de l'électricité

### Mandlenkosi Gcwabaza

EAG (Groupe d'action pour l'électricité) est un réseau composé principalement d'une communauté de femmes activistes de Pietermaritzburg, en Afrique du Sud. Le groupe milite pour l'accès à une électricité abordable et efficiente. Ce sont trois femmes qui ont lancé EAG en 2009. Depuis 2011, le groupe mène une campagne pour l'électricité gratuite pour les ménages les plus pauvres. Il est soutenu par une ONG appelée PACSA, dans un type de partenariat où cette dernière apporte son aide inconditionnelle. EAG est actif dans dix communautés et son programme est préparé par ses membres.

La municipalité de Msunduzi possède le deuxième tarif d'électricité le plus élevé du pays et 45 % de ses chefs de ménages sont des femmes. Les ménages se composent typiquement de six à onze membres, vivant souvent du salaire d'une seule personne.

Au début de la campagne dans la municipalité de Msunduzi, EAG a effectué un travail de recherche pour connaître la quantité d'électricité de base gratuite suffisante pour les ménages pauvres. Le groupe a organisé une table ronde de discussions avec des responsables de différentes municipalités, des représentants d'Eskom (la compagnie d'électricité), des hommes d'affaires et des organisations politiques pour leur présenter les résultats de son étude. Le conseil municipal de Msunduzi a alors pris la décision d'accorder gratuitement 200 kWh d'électricité de base à tous les résidents, une décision que ces derniers, en particulier les pauvres, ont accueillie avec joie.

Malheureusement, la municipalité n'a accordé l'électricité de base gratuite qu'aux abonnés équipés de compteurs à crédit, et pas à ceux qui utilisaient des compteurs prépayés.

Les membres d'EAG et les abonnés équipés de compteurs prépayés se sont mis en colère.

À la réunion suivante, les membres d'EAG ont commencé à poser des questions essentielles qui dépassaient le cadre de leur demande initiale d'électricité de base gratuite : « Qu'est-ce que cela signifie pour nous de ne pas avoir d'électricité ? » et « C'est quoi, la vraie démocratie ? »

En effet, la population était forcée de choisir entre l'électricité et l'alimentation. Si les gens achetaient de la nourriture, ils n'auraient pas d'électricité pour faire la cuisine, et s'ils choisissaient d'acheter de l'électricité, ils n'auraient pas de quoi acheter à manger.

Avec les compteurs prépayés, l'objectif initial avait été de permettre aux citoyens pauvres d'accéder à l'électricité, mais maintenant, ils étaient forcés de payer plus que les clients qui disposaient de compteurs à crédit. À la réunion, les membres du groupe EAG ont conclu que



la municipalité jouait avec la vie des gens. Leurs questions essentielles ont fait comprendre à ceux-ci qu'en démocratie, ils ne devaient pas demander, mais exiger le respect de leurs droits. Ils ont ainsi décidé de demander des comptes à la municipalité sur son incapacité à fournir de l'électricité de base gratuite aux ménages équipés de compteurs prépayés.

Ils ont écrit des lettres et envoyé des e-mails à la municipalité, mais n'ont pas reçu de réponse. Ils ont organisé un sit-in devant les locaux de la mairie et du ministère de l'Énergie et ont reçu de ces autorités la promesse qu'elles allaient « étudier le problème ». Une semaine plus tard, la municipalité a annoncé qu'elle

allait envoyer aux abonnés utilisant des compteurs prépayés une invitation à introduire une demande pour obtenir de l'électricité de base gratuite.

Le groupe EAG a convoqué une réunion et le message a été communiqué à tous les membres. Ils ont copié la lettre et l'ont diffusée dans la communauté.

Ils ont fait appel à la presse écrite et aux stations de radio locales pour informer les ménages utilisant des compteurs prépayés. Le jour de l'inscription, les files d'attente étaient longues et le personnel de la compagnie d'électricité trop peu nombreux. Les membres d'EAG organisaient les files et distribuaient de l'eau. Les candidats à la demande n'avaient que quatre jours pour s'inscrire. Quand ils ont expliqué aux employés de la municipalité que le délai de quatre jours était insuffisant, celle-ci a promis de le prolonger d'une semaine, mais s'est ensuite rétractée. La municipalité avait promis aux ménages qu'ils recevraient gratuitement 200 kWh dans un délai de deux semaines à compter du dépôt de la demande, mais les mois ont passé et rien ne s'est fait.

Les membres d'EAG ont alors tenu une réunion spéciale et décidé d'engager des actions jusqu'à obtenir gain de cause.

Ils ont élaboré une stratégie et un plan d'action. Le plan d'action a commencé avec l'organisation d'un piquet de grève devant les locaux de la municipalité et du ministère de l'Énergie. Cette action n'a rien donné. Deux semaines après, ils ont organisé une marche pour déposer un mémorandum. La principale demande était l'application immédiate de la mesure octroyant gratuitement 200 kWh d'électricité de base aux ménages équipés de compteurs prépayés, conformément à la résolution d'octobre 2010 du Conseil et de la politique nationale. Ils ont demandé aux représentants du Conseil de rendre des comptes aux populations et d'ouvrir de réels espaces de dialogue de fond. Ils ont également exigé l'électrification de tous les ménages qui n'avaient pas encore accès à l'électricité.

La marche a été soutenue par le Parti communiste sud-africain et le Congrès des syndicats sud-africains (COSATU). À l'arrivée des manifestants, le maire était absent de son bureau et un autre responsable a été désigné pour recevoir le mémorandum en son nom. Ils ont refusé de le lui remettre. EAG a organisé une autre marche et exigé que le maire soit présent pour recevoir le mémorandum. Les autorités ont refusé d'autoriser la marche. Les membres d'EAG ont alors pris contact avec des juristes spécialisés en droits de l'homme, qui ont écrit aux autorités municipales pour les mettre en demeure d'autoriser la marche, faute de quoi ils porteraient l'affaire en justice. L'autorisation a été accordée.

Les membres d'EAG ont continué à mobiliser les résidents, en particulier ceux en situation précaire, qui n'avaient pas accès à l'électricité. Le jour de la marche, la police a modifié l'itinéraire par lequel la manifestation devait arriver aux bâtiments municipaux, si bien qu'elle est arrivée en avance. Le maire a utilisé ce prétexte pour ne pas recevoir tout de suite les manifestants. On leur a fait savoir qu'il ne sortirait qu'à l'heure indiquée sur l'autorisation. Ils ont patienté en chantant jusqu'à ce qu'il





se montre enfin. Il a promis, comme le font toujours les autorités, d'« examiner la question », et cette fois encore, rien n'a changé.

EAG s'est alors adressé au procureur de la République, mais ce dernier n'a pu obtenir de rencontre avec les autorités.

Entre-temps, les gens ont commencé à voler de l'électricité en effectuant des branchements clandestins, ce qui a causé la mort de plusieurs personnes, principalement des enfants. Mais la municipalité a continué de faire la sourde oreille. EAG ne pouvait empêcher ces branchements clandestins, sachant combien la vie est difficile sans électricité. Le groupe a alors décidé de former des électriciens volontaires pour rétablir la connexion des abonnés lorsqu'on leur coupait le courant.

Finalement, EAG a réussi à faire baisser le tarif d'électricité de 3% en présentant les cas qu'il défendait à l'organe national de régulation de l'électricité d'Afrique du Sud. Cette petite victoire a encouragé le groupe à continuer la lutte.

Actuellement, la question de l'électricité de base gratuite est entre les mains des juristes. EAG est une organisation qui croit en l'action ; ainsi, elle continue à mettre la pression sur les responsables municipaux. L'organisation envisage de militer auprès d'Eskom et de la municipalité pour qu'ils investissent dans l'énergie renouvelable.

La lutte d'EAG à Msunduzi est une lutte pour la dignité humaine, pas seulement pour 200 kWh d'électricité gratuite. C'est lorsque ses membres ont commencé à parler de ce qui motivait la demande d'électricité qu'ils ont compris qu'il s'agissait de dignité, d'humanité et de justice. Tout le monde doit avoir accès aux services de base, car ils font partie intégrante de la dignité. L'accès à ces services ne peut être refusé à quelqu'un pour la seule raison qu'il ne peut pas payer. EAG estime que l'intérêt de la population doit primer sur l'argent et que les dirigeants doivent rendre des comptes au peuple qu'ils servent.

Sa lutte s'organise actuellement autour de cette campagne pour la dignité, l'amour, l'humanité et la justice. Il s'agit de faire en sorte que tout le monde ait accès à l'électricité, à l'eau, à des toilettes décentes, à un environnement sain, à un éclairage public fonctionnel, à des écoles dignes de ce nom, à une alimentation nutritive et suffisante, à des soins de santé de qualité et à des moyens de transport sûrs et fiables afin que tous puissent vivre dignement.



#### Quelques questions à méditer :

À votre avis, quels sont les changements réels opérés dans cette histoire ?

Que proposeriez-vous si vous y étiez ?



C'est l'histoire d'un travail pour un changement qui ne s'est pas encore produit. Mais la communauté a beaucoup appris dans le processus et a commencé à résoudre les problèmes auxquels elle se trouve confrontée, de manière proactive. Les populations ont trouvé une voix et un espace où elles peuvent faire connaître leurs problèmes et leurs griefs et sentir qu'elles travaillent activement pour le changement. Elles ont compris que leur problème faisait partie d'un ensemble de maux qui affectent tout le pays. Cette conscience sème la graine de la communication avec les autres qui sont dans la même situation.

## En définitive...

De nombreuses organisations de développement œuvrent pour arriver à un changement dans les communautés. On nous appelle travailleurs du développement communautaire ou facilitateurs communautaires et nous mobilisons au niveau des communautés des volontaires de santé, des organisations et des groupes. Des textes innombrables ont été écrits sur la manière de travailler avec les communautés, la façon de les autonomiser, de les mobiliser et de les faire changer. Que pouvons-nous dire qui n'ait déjà été dit ? Ces histoires ont-elles des éléments en commun qui nous permettent de comprendre la manière dont le changement social se produit et la manière dont nous pourrions l'accompagner ?

Hannah Arendt a dit, en référence au Printemps arabe, que pour causer une révolution, il faut changer non seulement la façon de penser, mais également la façon d'établir des rapports.

Dans les histoires présentées, nous pouvons voir comment des personnes ont changé les rapports pour arriver à un changement. Dans l'histoire de la bibliothèque, les personnes qui voulaient le changement ont commencé par parler aux sans-abri qui avaient été exclus de la société. En fédérant toutes les personnes affectées par la fermeture de la bibliothèque, elles ont non seulement fait adhérer plus de monde à leur cause, mais ont également changé la dynamique de la communauté. Le changement aurait pu se limiter au sauvetage de la bibliothèque, mais les relations qui se sont formées à travers l'union des forces pour le changement ont transformé également plusieurs autres aspects de la vie de la communauté.

Dans l'histoire de Maman Zepreta, le groupe religieux a tendu la main à la corporation de boda-boda et aux gens du marché. Il leur a donné des outils qui leur ont permis de travailler ensemble, et tous ont fait cause commune. Il a aussi développé différents rapports avec les autorités locales et le système juridique. Étant informés de leurs droits et de la loi, les gens ont pu s'engager avec les organisations et ont triomphé des tentatives de subversion de la loi. L'accès à l'information était capital dans ce contexte, ainsi que la présence de quelques personnes assez courageuses pour utiliser l'information afin d'obtenir un changement.

Dans l'histoire de la cuisine, le changement que certains membres de la communauté ont accepté d'opérer a apporté des changements dans les relations familiales. Ils ont changé une situation qui stagnait, et c'est pourquoi le changement a représenté un grand pas pour la population, alors même que peu de gens le voyaient d'un bon œil. Pourquoi ont-ils malgré tout franchi ce pas ? La volonté de changement est venue du fait que le prix de l'inertie continuait d'être élevé. Par le passé, le paludisme leur avait probablement paru inévitable : c'était quelque chose qu'ils devaient accepter. Mais l'intervention initiale du gouvernement et la sensibilisation les ont aidés à comprendre qu'ils

*... pour causer  
une révolution,  
il faut changer  
non seulement la  
façon de penser,  
mais également la  
façon d'établir des  
rapports*

pouvaient prévenir la maladie et les décès dus au paludisme. En impliquant différents membres de la communauté dans la sensibilisation et en utilisant le théâtre et les jeux, ils ont amené plus de gens à comprendre que l'utilisation des moustiquaires présentait un avantage. C'est ce minimum de prise de conscience et de compréhension au sein de la communauté qui en a amené quelques uns à croire en la nécessité du changement.

Dans l'histoire de l'électricité également, le processus de changement a provoqué un bouleversement des rapports. Les rapports de la communauté avec la compagnie d'électricité et les autorités locales sont restés antagonistes, mais entre les membres de la communauté, ils ont changé. Le fait d'agir collectivement les a poussés à impliquer plus de monde dans la prise de décision et à faire les choses eux-mêmes plutôt que d'attendre que d'autres les fassent pour eux. Leur mouvement a évolué dans le temps, mais ils n'ont pas encore atteint leur but. Le fait que la communauté n'ait pas pu changer ses rapports avec les autorités locales et la compagnie d'électricité est peut-être à l'origine de ce résultat. Peut-être aussi qu'une stratégie différente – comme chercher un terrain d'entente et faire des concessions – pourrait mieux fonctionner dans cette situation.



*Un changement dans les rapports peut donc être à la fois un catalyseur et un résultat du changement social.*

Un changement dans les rapports peut donc être à la fois un catalyseur et un résultat du changement social. Il peut mettre en marche un enchaînement d'événements qui peuvent amener des personnes qui, normalement, ne se parleraient pas, à se rencontrer. Il peut changer la dynamique du pouvoir entre les acteurs, même dans les relations familiales et personnelles. Ce constat suggère que le fait de mettre des personnes en contact pour qu'elles interagissent d'une manière qui encourage des acteurs à sortir de leurs zones de confort et à interagir avec d'autres, qu'ils perçoivent comme différents, peut constituer un moyen de promouvoir et de soutenir le changement social. Les populations ont besoin de temps et d'espace pour parler des choses qu'elles veulent changer et de la manière d'y parvenir.

L'intergénéralité, l'une des « Causes importantes de la vie », est le fait de respecter et d'apprécier ce qui s'est passé avant et ce qui viendra après. En pratique, l'intergénéralité suggère que les mouvements pour le changement social ont intérêt à inclure la participation des personnes âgées et des jeunes. Réunir différentes générations donne accès à l'expérience et la connaissance historique des personnes âgées, et à l'enthousiasme et l'idéalisme des jeunes. Ce point de vue est bien sûr une généralisation : il existe des jeunes qui ont beaucoup d'expérience et des personnes âgées enthousiastes. Reconnaître cette réalité, plutôt que d'adopter une conception stéréotypée, est également important.

Les normes culturelles sont importantes dans ce contexte. Au Vietnam, ce sont certes les jeunes qui ont assuré la sensibilisation, mais ce sont des personnes plus âgées qui ont dû lancer le changement pour que le reste de la communauté suive. Maman Zepreta était vulnérable parce qu'elle était

âgée, mais la population s'est ralliée à sa cause justement du fait de son âge et de sa vulnérabilité. Il est important de comprendre la dynamique intergénérationnelle. Dans les projets dont les activités sont axées sur des « groupes ciblés », la nécessité d'impliquer des personnes appartenant à différentes générations et à différents groupes de la communauté est souvent ignorée. Dans une communauté, les personnes opprimées ou vulnérables peuvent acquérir une grande force en se rencontrant et en travaillant pour le changement. Si elles peuvent rallier d'autres groupes, le changement peut être plus durable, et l'on évite de cultiver un esprit de division.

Le temps et l'espace sont deux paramètres essentiels à toute tentative de changement des rapports et d'implication des populations dans le changement social. Le temps pour discuter et un lieu sûr pour rencontrer les autres reviennent comme des constantes dans les histoires rapportées. Parfois, les communautés peuvent trouver elles-mêmes du temps et un espace, mais souvent, ce sont des agents extérieurs qui fournissent l'espace, soit directement, soit en apportant un financement pour rendre la rencontre possible. Pour la communauté du Vietnam, il a fallu plus d'une rencontre pour arriver au point où certaines personnes se sont senties capables de changer leur lieu et leur habitude de sommeil. Dans l'exemple des communautés d'Afrique du Sud, l'organisation de rencontres régulières et de manifestations demeurent nécessaire pour entretenir la flamme de leur cause et le soutien mutuel.

Nos histoires montrent également comment les personnes qui travaillent ensemble pour le changement doivent apprendre et s'adapter. Si elles ne parviennent pas à réaliser le changement souhaité, elles doivent réfléchir à ce qu'elles ont fait et se demander pourquoi cela n'a pas marché. Le changement se produit dans le processus même que l'on met en œuvre pour parvenir à un but. En travaillant à la réalisation de ce but, on apprend à se faire confiance, et la haine, la peur et le doute sont progressivement remplacés par l'amour, le courage et la confiance. Le véritable travail consiste à développer la volonté d'œuvrer pour le changement, et à développer le courage et la confiance pour le mener à bonne fin.

*Le véritable travail consiste à développer la volonté d'œuvrer pour le changement, et à développer le courage et la confiance pour le mener à bonne fin.*



# Réflexions autour d'une question :

## Quel est notre rôle principal en tant qu'acteurs de développement ?

« Les populations doivent être perçues comme un ensemble activement impliqué, à qui l'opportunité est donnée de prendre en main sa propre destinée, et non comme des bénéficiaires passifs des fruits d'habiles programmes de développement. »

– Amartya Sen (1999)

La plupart des projets d'aide au développement, mobilisés autour de l'idée que les populations manquent de capacités, de ressources et d'organisation, dispensent sans réfléchir de la formation, de la technologie et des financements sur les communautés, à travers des projets de renforcement de capacités planifiés au détail près et obéissant à un cadre rigide. Ce faisant, ils enterrent plus qu'ils ne réveillent les réserves latentes de potentiel de la communauté.

En enterrant ce que les populations possèdent et connaissent déjà et en apportant des réponses et des ressources de l'extérieur, inévitablement, ils les dépouillent de leur propre volonté, de leur confiance et de ce qu'elles ont déjà. Quant aux projets, ils continuent d'être abandonnés dès que les pourvoyeurs de capacité et de ressources se retirent. Leur échec est dû aux mêmes incompétences, et les populations sont laissées dans une situation pire qu'auparavant. C'est là la grande histoire de l'industrie de l'aide au développement.

Nous devons reconnaître que les populations étaient en développement bien avant que l'aide au développement n'entre dans leurs vies, et qu'elles continueront de se développer longtemps après qu'elle aura cessé d'exister. La volonté de se développer est naturelle, innée. C'est un processus continu qui part de l'intérieur et se manifeste à l'extérieur. Il se peut qu'il ne se déroule pas d'une manière réussie et productive dans une communauté ou dans une autre, et il est possible que le potentiel de la communauté soit bloqué ou enterré par une série de contraintes, mais il est incontournable.

Le développement est déjà en train de se produire. Venant de l'extérieur, je ne peux apporter le développement à personne, ni apporter le changement à qui que ce soit, pas plus que je ne peux manger ou tousser à la place d'un autre ! Chacun est le seul à pouvoir se changer lui-même. Tout changement imposé aux populations risque d'être non durable ou précaire.

*Dans le cadre du programme Letsema, nous soutenons les groupements de femmes rurales en réunissant leurs leaders pour des ateliers de cinq jours. Ces ateliers ne sont pas des sessions de formation mais des sessions de développement pendant lesquelles les femmes sont encouragées à raconter leurs histoires, à s'écouter les unes les autres pour s'habituer à poser de meilleures questions, pour se renseigner sur les rapports de pouvoir dans lesquels elles évoluent, et pour développer la confiance et la solidarité entre elles. Il y a très peu d'enseignements, mis à part un ou deux concepts peu familiers, et aucun programme formel. L'atelier évolue au gré des suggestions des participantes, qui s'organisent de mieux en mieux et fixent les programmes. Elles sont encouragées en permanence à réfléchir sur leur situation, à tirer de la force, du pardon et des enseignements de leurs vies, qui, sans exception, sont remplies d'expériences, d'épreuves, de traumatismes, de sacrifices, d'initiatives et de triomphes.*

« ... les populations étaient en développement bien avant que l'aide au développement n'entre dans leurs vies et elles continueront de se développer longtemps après qu'elle aura cessé d'exister... »





## Réflexions autour d'une question :

Quel est notre rôle principal en tant qu'acteurs de développement ?

*En quelques jours, chacune commence à se voir et à regarder les autres de manière différente : elles ont grandi, leurs yeux se sont remplis d'espoir et de courage, et leurs esprits, de nouvelles idées. Avons-nous la patience et la confiance nécessaires pour soutenir les autres, pour les laisser trouver les réponses et apprendre les uns des autres, à leur propre manière et à leur propre rythme ?*

**By Warren Feek** de Communication Initiative Network

Orientations pour soutenir les personnes quand on vient de l'extérieur

« Pouvez-vous nous aider à élaborer une stratégie, à planifier un programme, à réviser un travail, à écrire un document, à faire l'analyse critique d'une situation, à résoudre un problème... » ? Je reçois souvent des demandes du genre « pouvez-vous nous aider/nous accompagner », de la part d'un membre d'un groupe communautaire local ou d'un dirigeant de grande organisation internationale.

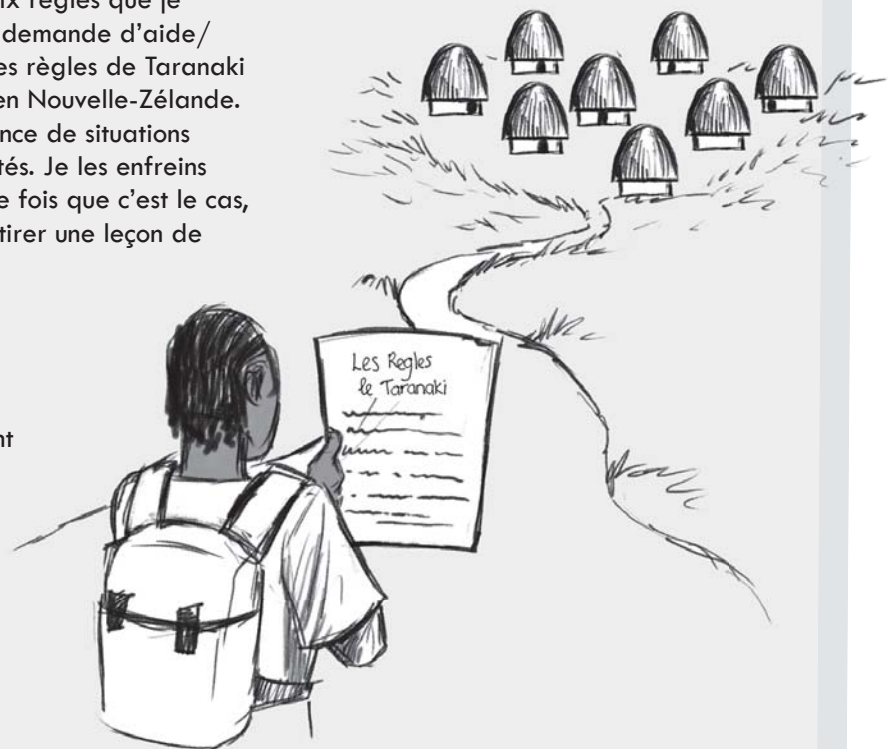
Mais dans la position du tiers aidant, je peux facilement faire plus de mal que de bien. Le nombre de demandes de ce genre augmente d'ailleurs rapidement, du fait du déplacement du centre de gravité du développement local, national et international vers une prise de décision et un contrôle plus locaux et plus nationaux. par ailleurs, les demandes de soutien par des pairs, surtout dans le cadre du soutien et de la coopération sud-sud, ont augmenté. Le monde réclame aujourd'hui plus d'apprentissage collaboratif, plus d'approches pratiques, et moins d'expertise directive.

J'ai donc élaboré un ensemble de dix règles que je cherche à suivre dans une situation de demande d'aide/d'accompagnement. Je les appelle « les règles de Taranaki » en référence à ma province natale, en Nouvelle-Zélande. Plusieurs d'entre elles tirent leur substance de situations et d'expériences de petites communautés. Je les enfreins évidemment tout le temps. Mais chaque fois que c'est le cas, je me donne une claque et j'essaie de tirer une leçon de l'expérience.

### Les Règles de Taranaki

1. « Je suis un invité » – les espaces dans lesquels je suis engagé ne sont généralement pas ceux de ma communauté, de mon pays ou de mon organisation. Ils sont « la propriété » d'autres. Je suis dans cet espace en qualité d'invité et je dois être « un bon invité ». Je suis dans leur espace que je vais certainement affecter, donc je dois toujours le respecter et l'enrichir.

*The world is asking for more collaborative learning and working approaches. And less for top-down expertise.*



## Réflexions autour d'une question :

Quel est notre rôle principal en tant qu'acteurs de développement ?

2. « Je vais partir » – ils m'ont demandé avec bienveillance de participer, ou ont accepté ma participation, mais à la fin je vais quitter cette communauté, ce pays ou cette organisation – cet espace. Je dois me rappeler que ce ne sera pas moi qui devrai recoller les morceaux après.
3. « Connaissance 90/10 » – peu importe la connaissance que je pense avoir, ou que d'autres m'attribuent, d'une situation, d'une question, d'une dynamique ou d'un problème, je ne peux en connaître au maximum que 10 %, alors que les locaux en connaissent 90 %. Cette connaissance est souvent cachée ou non valorisée. Cela s'applique aussi aux sujets les plus techniques. J'essaie donc de créer un espace permettant l'émergence spontanée, la valorisation, le partage et l'analyse par les pairs de cette connaissance « locale ».
4. « Parler 10 % » – si je parle plus de 10 % du temps (et je sais parler !), je fais un très piètre travail. Si je domine avec « ma connaissance », je ferme l'espace à l'engagement, au partage, à l'apprentissage et à la créativité, et je commence à nuire au lieu d'aider.
5. « Quatre sur cinq sont des questions » – les questions ouvrent des espaces pour l'engagement. Étant un élément extérieur, je peux poser des questions différentes, qui ouvrent une perspective, qui créent un espace pour des perceptions ou des rapports nouveaux ou différents. J'essaie ainsi de faire en sorte que sur cinq considérations qui sortent de ma bouche, quatre soient des questions.
6. « Les voix marginales » – venant de l'extérieur, je suis moins limité par les dynamiques existantes : par exemple, je ne suis pas censé savoir qui a le droit de parler le plus ou qui est celui dont l'opinion compte le plus. Essayer de changer les dynamiques dans un espace signifie encourager de manière respectueuse les voix les plus faibles, les « moins importantes », à se faire entendre et à se faire reconnaître.
7. « Pourriez-vous nous raconter votre histoire » – ma culture accorde une grande importance au fait de se mettre au travail aussi rapidement que possible, mais ce n'est pas toujours un bon moyen de travailler quand on vient de l'extérieur. J'essaie donc de créer du temps et de l'espace pour que les participants puissent partager leurs histoires. C'est étonnant ce que même des collègues ou des voisins proches peuvent ignorer l'un de l'autre. L'inclusion des histoires personnelles apporte plus de poids et d'intimité à un espace où l'on est appelés à se comprendre et à travailler ensemble.
8. Les « cinq ans » – certains ont du mal à ne pas s'arrêter aux problèmes, opportunités et soucis quotidiens, et à avoir une vision à long terme. Au moment propice, je demande à chacun de parler brièvement de sa projection personnelle sur les cinq années à venir par rapport aux questions prioritaires à l'ordre du jour. C'est un moyen de projeter le regard du groupe sur un horizon plus lointain et de diriger ses actions vers des solutions à plus long terme plutôt que de se limiter à répondre aux urgences.
9. « Quand partager mes idées et propositions » – j'ai été invité à apporter un soutien parce que je suis considéré comme quelqu'un qui a certaines connaissances techniques et une expertise utile. La règle 9 étant en contradiction avec mes règles 1 à 8, je suis confronté à un dilemme ! Mes règles pour ce qui est du moment où partager mes idées et propositions sont donc les suivantes : être sollicité à trois reprises par trois personnes différentes ; être très impliqué dans le processus en cours ; disposer de suffisamment de temps pour que mes idées et propositions fassent l'objet d'un examen critique ; et être en mesure de les expliquer par une analyse du processus dans son état actuel. Une bonne synchronisation est essentielle.
10. « Quel programme ou plan » – si vous avez réalisé 25 % d'un processus de soutien/ accompagnement et que vous suivez encore votre programme ou plan initial, vous n'êtes pas sur la bonne voie !

C'est seulement ce que je pense, un petit guide qui m'aide à accompagner les autres. Et vous, qu'en pensez-vous ?

## CHAPITRE CINQ

# A travers les tempêtes qui s'annoncent : du changement de la communauté au changement de la société

*Qui a construit les sept portes de Thèbes ?  
Les livres sont remplis de noms de rois.  
Étaient-ce les rois qui ont traîné les blocs de pierre taillés à  
la serpe ?  
Et Babylone si souvent détruite, qui a reconstruit la cité à  
chaque fois ?  
Dans lesquelles des maisons de Lima, la cité scintillante  
d'or, habitaient ceux qui l'ont construite ?  
Le soir où la Grande Muraille de Chine fut achevée, où sont  
allés les maçons ?  
La Rome impériale est remplie d'arcs de triomphe. Qui les  
a érigés ?  
De qui les Césars ont-ils triomphé ? Byzance vivait en  
musique, toutes ses habitations étaient-elles des palais ?  
Et même dans l'Atlantide de la légende, la nuit où les mers  
ont englouti l'île, les hommes qui se noyaient continuaient*

*de hurler pour que leurs esclaves vinsent à leur secours.  
Alexandre le Grand a conquis l'Inde, l'a-t-il fait seul ?  
César a vaincu les Gaulois, n'y avait-il pas même un  
cuisinier dans l'armée ? Philippe d'Espagne versa des  
larmes lorsque sa flotte fut coulée et anéantie. N'y eut-il  
pas d'autres larmes versées ? Frédéric le Grand triompha  
dans la guerre de Sept Ans, qui triompha avec lui ?  
À chaque page une victoire, mais qui a payé le bal de la  
victoire ?  
À chaque décennie un grand homme, mais qui a payé les  
violons ?  
Autant de cas. Autant de questions.*

**Bertolt Brecht**





*Dans une autre vie et à une autre époque, Winston Churchill aurait pu être cuistot sur un navire, et Mao Tse Tung, chanteur !*

Nos livres d'histoire essaient d'expliquer comment les sociétés changent, mais ils ont tendance à mettre l'accent sur les réalisations de quelques hommes puissants (ignorant les femmes, évidemment), les guerres qu'ils ont causées, les lois qu'ils ont imposées et les organisations qu'ils ont mises en place. Les livres mettent en avant les événements spectaculaires, considérés comme des moments décisifs de l'histoire, parce qu'ils sont visiblement gratifiants et peuvent être plus facilement mis en récit ou en images. Et bien sûr, ils racontent souvent l'histoire du point de vue des vainqueurs.

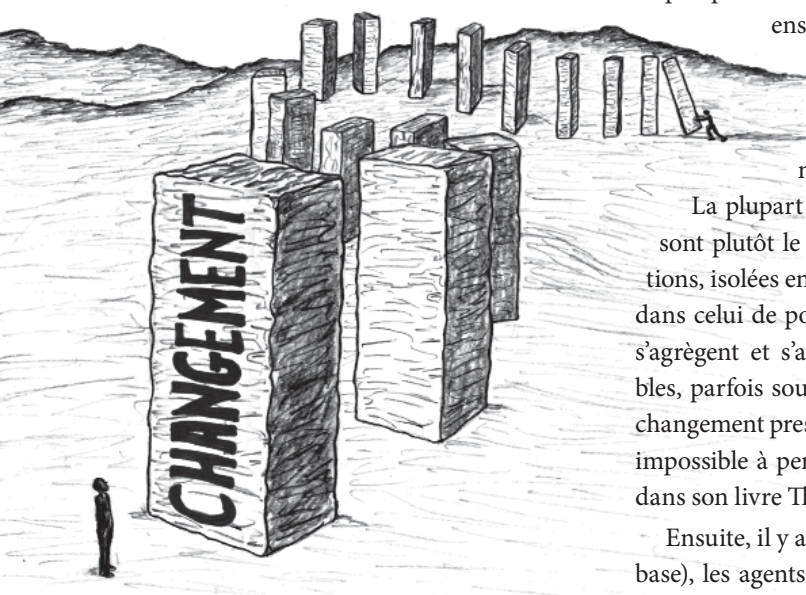
Il est vrai que les « grands » leaders exercent de grands pouvoirs, prenant des décisions audacieuses ou brutales qui changent le cours de l'histoire. Mais comme le poème de Brecht nous y invite, nous devons nous demander qui leur a donné ce pouvoir, qui les a soutenus ou qui a été à leurs côtés dans l'action. Nous devons également nous demander quelles forces complexes, dans l'évolution de la société, se sont combinées pour leur donner l'occasion d'agir comme ils l'ont fait. Mettez Nelson Mandela ou Genghis Khan dans une communauté d'agriculteurs, au Guatemala, deux siècles plus tôt, il est assez probable qu'ils seraient devenus agriculteurs. Peut-être des chefs d'agriculteurs connus de quelques personnes, mais pas des leaders de révolutions ou d'empires. Dans une autre vie et à une autre époque, Winston Churchill aurait pu être cuistot sur un navire, et Mao Tse Tung, chanteur ! D'autres ont travaillé dans les coulisses, sans être remarqués malgré leur utilité, sans être mentionnés dans l'histoire et sans que leur mérite soit reconnu. Qui a fait les rois ? Qu'est-ce qui a fait les rois ? L'on pourrait croire que ce sont les grands hommes qui ont fait l'histoire, mais en réalité, c'est l'histoire qui a fait les grands hommes.

Que faut-il réellement pour faire l'histoire, pour produire un changement important au niveau de la société ? Il est clair que le changement individuel est assez difficile à réaliser, et nous pouvons le constater en observant les personnes avec qui nous vivons et travaillons et en considérant la manière dont nous tous traçons notre chemin dans la vie. Nous pouvons posséder toute la connaissance et connaître toute la théorie concernant le changement que nous souhaitons voir venir, mais trouver difficiles les nouvelles habitudes et les nouvelles manières de faire et d'être qu'il faut adopter, et facilement retourner à nos vieilles habitudes. Il faut un grand dévouement, beaucoup de patience et de temps, pour que les communautés découvrent leur vitalité et prospèrent. Essayer de changer la manière dont une société dans son

ensemble fonctionne, l'aider à devenir plus humaine, à accorder une meilleure place à ses citoyens, à avoir des lois justes, à promouvoir la liberté, la solidarité, et à offrir des perspectives semble être une tâche impossible. Et pourtant, cela n'a pas empêché des personnes d'essayer, et même de réussir.

La plupart des changements sociétaux ne sont pas intentionnels mais sont plutôt le résultat de la réaction intuitive de personnes à leurs situations, isolées en apparence, qui agissent souvent dans leur propre intérêt ou dans celui de populations locales. Ces changements de moindre envergure s'agrègent et s'articulent dans des combinaisons complexes et imprévisibles, parfois sous la forme d'une crise, mais le plus souvent en révélant un changement presque imperceptible. Le changement sociétal est donc souvent impossible à percevoir ou à expliquer. Malcolm Gladwell a bien su le faire dans son livre *The Tipping Point* (Le point de bascule en français).

Ensuite, il y a nous, les ONG, les OCB (organisations communautaires de base), les agents de changement, facilitateurs, gouvernements, consultants,





communautés et une foule d'autres qui viennent vers cet espace de manière délibérée. Nous avons un programme. Les initiatives de changement sociétal prises par des gens qui cherchent activement à faire avancer la liberté, l'égalité ou le bien-être de l'homme constituent une force consciente de l'histoire et une source de courage et d'enseignements. Ce chapitre partage quatre histoires accompagnées d'une petite analyse portant sur des groupes de personnes ayant délibérément cherché à changer leurs sociétés et sur les différentes manières qu'ils ont employées dans leur lutte. Parfois ils ont réussi, parfois échoué, mais dans l'échec, ils ont trouvé la voie à suivre.

Nous ne pouvons copier aucune approche, aucune méthode ou façon de comprendre les choses, car ce qui fonctionne pour une société peut totalement échouer dans une autre, mais derrière une histoire, nous pouvons trouver de nouvelles questions, de nouveaux enseignements, de nouvelles connexions et de nouvelles idées à prendre en compte et à tester. Et si nous choisissons de travailler pour le changement, nous pouvons apprendre à quoi il faut faire attention dans la conception et l'orientation de nos propres actions.

## Comment trouver le leader dormant et le réveiller

**Histoire de la création et de l'impact d'un mouvement de femmes handicapées en Asie centrale.**

Comment vivre avec un handicap ? À quoi peut-on rêver, si en plus, on est une femme qui vit dans une société orientale, où le rôle de leader ne peut être tenu que par des hommes ? Dans une société où les personnes handicapées sont considérées comme des créatures asexuées, limitées de toutes parts ?

Jusque là, nous n'avions été que des observatrices de la Vie, et non des participantes actives. La vraie Vie, avec ses couleurs, ses passions, ses hauts et ses bas, se passait sous nos yeux, devant les fenêtres de nos maisons. Assises dans nos chaises roulantes, nous regardions passer la Vie de l'autre côté de nos fenêtres, nous n'osions même pas rêver d'étudier, de travailler, d'aller à un rendez-vous, de tomber amoureuses, d'avoir des enfants, de voyager ou de nous engager dans la politique.

Le tournant décisif s'est produit il y a une petite décennie, lorsque plusieurs d'entre nous, en fauteuils roulants, dans un pays d'Asie centrale, ont été invitées par une organisation de personnes handicapées à visiter la Finlande.

En Finlande, nous avons découvert une nouvelle façon de penser, une approche du handicap basée sur les droits de l'homme.

Nous avons vu des femmes handicapées prendre courageusement la parole en public. Nous avons senti la force que ces personnes de même condition nous insufflaient.

Lorsque nous sommes rentrées, nous nous sommes dit :

Assez regardé ! Nous devons participer à la Vie !

Rien de bien ne se produira dans nos vies si nous ne le provoquons pas nous-mêmes !

Nous avons commencé à rêver d'un réseau de femmes handicapées d'Asie centrale qui utiliserait les modèles et le soutien de personnes de même condition pour propager de nouvelles idées sur les questions liées au genre. Travailler ensemble a affermi notre courage pour affronter la société.

*« Nous ne pouvons copier aucune approche, aucune méthode ou façon de comprendre les choses... mais derrière une histoire, nous pouvons trouver de nouvelles questions, de nouveaux enseignements, de nouvelles connexions et de nouvelles idées à prendre en compte et à tester. »*



Mais après avoir mis sur pied une petite organisation de femmes handicapées, nous étions encore des étrangères parmi les nôtres : les hommes handicapés considéraient l'approche du handicap en fonction du sexe comme un caprice et une fantaisie, le mouvement des femmes continuait de nous voir comme des êtres asexués avec un handicap.

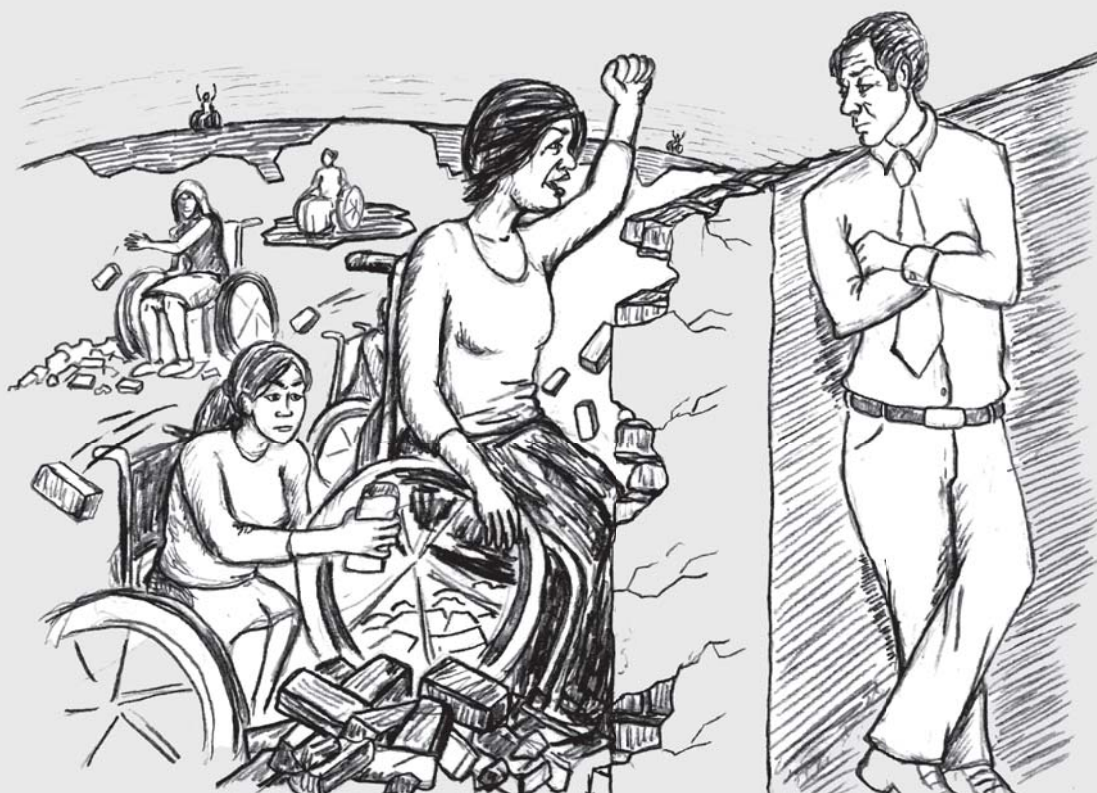
Nous avons ainsi compris que de tous les obstacles, le plus difficile à surmonter était celui des préjugés. Pour obtenir le changement dans nos vies, nous devions briser les stéréotypes. Nous aurions pu, bien entendu, essayer de résoudre le problème en nous rabattant sur les questions habituelles comme l'éducation, l'emploi, la réhabilitation et l'accessibilité. Mais nous avons vu comment ces questions avaient fait l'objet de discussions pendant des décennies et des décennies sans que rien ne change.

Alors, nous avons élaboré notre propre stratégie. Nous avons commencé à parler de la sexualité des femmes handicapées. Nous, femmes, avons pris notre courage à deux mains pour parler haut et fort de nos droits. Nous sommes allées devant le Parlement, nous nous sommes rapprochées des personnalités – tous des hommes – pour parler de nos vies privées et de notre intimité, de l'accès aux toilettes et du lavage de serviettes hygiéniques dans le lavabo. Dans nos pays d'Asie centrale, c'était extrême et très risqué.

Nous avons commencé dans une ville et dans un pays, ensuite notre approche s'est répandue dans toutes les autres régions et dans tous les autres pays. Le son d'une cloche peut être inaudible, plusieurs cloches font plus de bruit, une volée de cloches se fait entendre. Nous avons fait sonner nos cloches partout, dans les écoles, les universités, les théâtres, les médias, les rencontres et les conférences.

Nous avons publié nos recherches sur la situation des femmes handicapées dans le pays, avec des résultats non seulement sur l'éducation et l'emploi, mais également sur des sujets tabous comme la sexualité, l'avortement et le suicide. Les premières réactions ont été de scandale ou de honte. Mais le jour où nos organisations ont été submergées d'appels téléphoniques des médias, nous avons compris que notre stratégie fonctionnait.

En fin de compte, la société nous a accordé son attention. Les gens ont pris conscience de notre humanité, et au-delà, de notre féminité et du fait que nous avons les mêmes besoins que toutes les femmes. Nous étions parvenues à capter l'attention du public en parlant de sujets tabou ; à la prochaine étape, nous pourrions parler de nos autres droits.



Maintenant qu'ils nous écoutaient, nous pouvions parler de nos besoins insatisfaits, de nos rêves non réalisés et des nombreuses barrières qui nous entouraient. Nous avons mis en place un réseau de leaders et d'organisations de femmes handicapées dans cinq pays d'Asie centrale, pour montrer que le problème était sérieux et que les personnes qui y étaient confrontées étaient nombreuses.

Dix années ont passé. Toutes les barrières sont loin d'avoir disparu de nos vies. Mais nous sommes devenues visibles dans la Vie. Certaines d'entre nous se sont mariées et sont devenues des mères heureuses. D'autres ont reçu une excellente éducation, ont trouvé du travail et créé des entreprises.

On nous demande souvent : vous êtes des meneuses, vous êtes intelligentes et fortes, comment vous êtes-vous rencontrées ? Et nous répondons qu'au départ, chacune de nous était isolée. Il nous a fallu rencontrer beaucoup de gens, leur montrer par nos expériences que des changements étaient possibles. Et nous croyions fermement qu'une leader nous attendait dans chaque communauté. Elle était sans doute encore endormie. Il est important de réveiller ce leader dormant, de lui donner le sentiment qu'il n'est pas seul et de l'aider à croire en son pouvoir.

Réveillez le leader dormant, et la prochaine fois que vous arriverez dans sa communauté, vous verrez qu'il ne sera pas la seule personne à avoir changé.

**Lyazzat Kaltayeva, Association de femmes handicapées « Shyrak », Kazakhstan**

L'histoire de Lyazzat montre que le changement peut émerger d'une idée simple, être éveillé par une invitation et encouragé par le soutien de personnes de même condition dans un pays, et au-delà de ses frontières. Une communauté de personnes handicapées a émergé, une vision forte s'est dégagée, des organisations se sont formées, et par leur courage, ont pris de l'assurance. Tout est devenu possible. Dans ce contexte, les femmes ont rompu avec une approche de plaidoyer plus conventionnelle pour ouvrir les yeux des autres aux problèmes personnels et culturels fondamentaux qu'impose la condition de handicapé, et dont il semblait presque impossible de parler dans la culture de l'Asie centrale. Ce défi est intéressant pour ceux qui perçoivent les cultures de silence, de tabous, de patriarcat et d'exclusion comme des facteurs qui limitent la capacité de favoriser le changement. Ils ratent le coche, car remettre en cause ces facteurs est au cœur du changement. C'est là le but véritable de nos efforts, le vrai travail de changement social. Travailler à ce niveau mène à des changements dans les politiques et les pratiques, et surtout, à un changement des perceptions culturelles.

L'approche de ces femmes handicapées était singulière, mais ce qui a fait la différence, c'est le processus par lequel elles ont trouvé collectivement le courage et la résolution nécessaires pour changer les mentalités et aborder le cœur du problème afin que les femmes handicapées puissent avoir la vie dont elles rêvent. L'innovation sociale ne peut pas venir d'une solution technique, elle requiert de travailler avec courage. Pas uniquement avec de la bravade, mais avec un courage intelligent qui apprend à trouver sa voie. Cette histoire ne sera probablement pas racontée dans les livres d'histoires, mais nous pensons qu'elle fait partie des histoires importantes à partager, parce qu'elle montre de quelle manière des personnes peuvent changer leur communauté, et ainsi, changer le monde. Il n'y a pas de héros-leader dans cette histoire : chaque personnage de l'histoire est un héros.

*« Dans ce contexte, les femmes ont rompu avec une approche de plaidoyer plus conventionnelle pour ouvrir les yeux des autres aux problèmes personnels et culturels fondamentaux qu'impose la condition de handicapé. »*



# Jansatyagraha – Une action non violente pour le contrôle de la terre, de l'eau et de la forêt par le peuple

Histoire de l'action d'EktaParishad, un mouvement populaire en Inde

« La non-violence active se situe entre le silence et la violence »

« Satyagraha » est le terme qui désigne la résistance par la non-violence du Mahatma Gandhi. Il signifie « insister sur la vérité »

Pour ces communautés, la terre est source d'identité, de dignité et de sécurité.

EktaParishad est un mouvement populaire indien basé sur l'action non violente. Les activistes du mouvement travaillent à établir une gouvernance communautaire (gram swaraj), une autonomie locale (gram swawlamban) et un gouvernement responsable (jawabdehsarkar). Le but du mouvement est de permettre aux populations les plus pauvres de l'Inde d'avoir le contrôle de leurs ressources de subsistance, en particulier la terre, l'eau et la forêt.

Le mouvement est une fédération d'environ 11 000 organisations communautaires comptant des milliers de membres. Il est présent dans dix États, travaillant pour les droits à la terre et à la subsistance des communautés indiennes les plus marginalisées (communautés tribales, Dalits et nomades, travailleurs agricoles, petits producteurs, producteurs marginalisés, etc.), mais ses activités s'étendent à plus de vingt États indiens.

## Perdre l'accès aux sources de subsistance, à l'identité et à la dignité : la terre, l'eau et la forêt

Nous considérons les problèmes d'accès et de contrôle des ressources de subsistance que sont l'eau, la terre et la forêt comme étant essentiels, à l'origine du conflit que nous essayons d'arbitrer et de résoudre dans l'intérêt des communautés marginalisées. Cet arbitrage se réalise à travers un plaidoyer pour une politique de réforme foncière en faveur

des pauvres. En Inde, des millions de personnes sont menacées d'être dépossédées de leurs terres du fait de programmes portant, entre autres, sur l'exploitation minière, l'exploitation forestière et l'énergie nucléaire. D'une part, le gouvernement et les entreprises coopèrent pour transférer ces ressources de subsistance aux entreprises afin de générer des profits et d'augmenter le produit intérieur brut du pays. D'autre part, dans une économie agraire comme celle de l'Inde, de grandes parties de la population dépendent de ces ressources pour leur subsistance. Près de 9 % de la population indienne de 1,2 milliard d'individus appartiennent à l'une des nombreuses communautés indigènes (adivasis), 22 % sont des Intouchables (Dalits), et 12 % appartiennent à des communautés nomades.

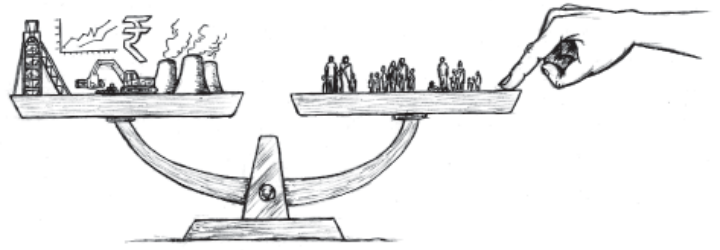
Ces communautés dépendent pour leur subsistance des ressources que sont la terre, l'eau et la forêt, mais elles n'y ont pas facilement accès et ne les contrôlent pas. Pour elles, la terre est source d'identité, de dignité et de sécurité. Elle a également une importance culturelle majeure.

Ekta Parishad





Nous considérons l'élaboration des lois et politiques favorisant le transfert de ces ressources aux grandes entreprises comme une forme de violence systémique. Jansatyagraha est une action non violente organisée dans un contexte de violence systémique accrue sur les populations sans terre et sans foyer. Elle revendique une politique de réforme foncière en faveur des pauvres qui donnera un meilleur contrôle aux populations sur la terre, l'eau et la forêt.



## Notre approche : la non-violence et le dialogue

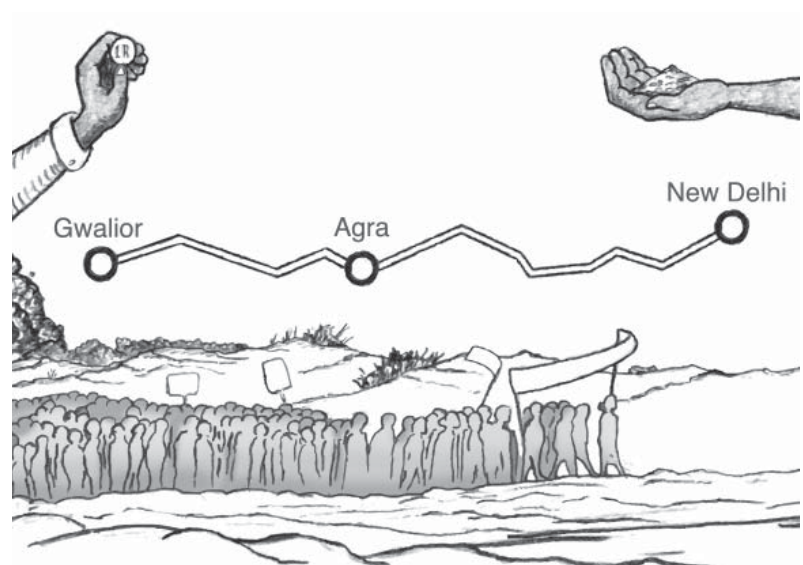
EktaParishad est une organisation créée il y a 23 ans, ayant à son actif de nombreuses actions non violentes, dans la tradition de Gandhi, et collaborant avec le gouvernement pour rendre justice aux communautés marginalisées, sans terre et sans foyer.

Afin d'arbitrer ce conflit, EktaParishad a adopté une double stratégie consistant à lutter à travers des actions non violentes de grande envergure, et à dialoguer avec le gouvernement. Le dialogue est toujours notre première option, mais si le gouvernement n'est pas disposé à discuter, alors des actions non violentes sont organisées pour exercer une pression morale, pour le forcer à rechercher des solutions et à préparer le terrain du dialogue. Nous n'optons pas pour la menace, mais pour une contrainte pacifique menant au changement, parce que les populations souffrent de manière inacceptable en vertu d'une constitution sacrée que le gouvernement a juré de faire respecter. À travers le dialogue, nous essayons de collaborer avec des agents de l'État, pour les aider à élaborer et à mettre en œuvre une politique de réforme foncière en faveur des pauvres, susceptible de traiter la question des sans-terre et des sans-abri.

## Jansatyagraha

Jansatyagraha a été notre dernière action non violente de grande envergure, avec la participation de 100 000 personnes issues des communautés marginalisées à une marche de plus de 350 kilomètres qui a duré un mois, à partir du 2 octobre 2012. Ils ont marché ensemble, de la ville de Gwalior, en Inde Centrale, jusqu'à la capitale New Delhi.

Plusieurs participants ont voyagé 4 à 5 jours pour rallier Gwalior. Pour y arriver, ils ont mangé, se sont lavés, ont dormi, fait leurs besoins et lavé leur linge sur l'autoroute nationale. Ils ont financé eux-mêmes leur voyage à Gwalior et de Gwalior à New Delhi. Pour préparer ce périple, ils ont économisé chaque jour une roupie et une poignée de grains pendant trois ans. L'argent épargné devait servir au voyage, et la poignée de grains, à nourrir leurs familles restées au village pendant qu'ils marchaient.

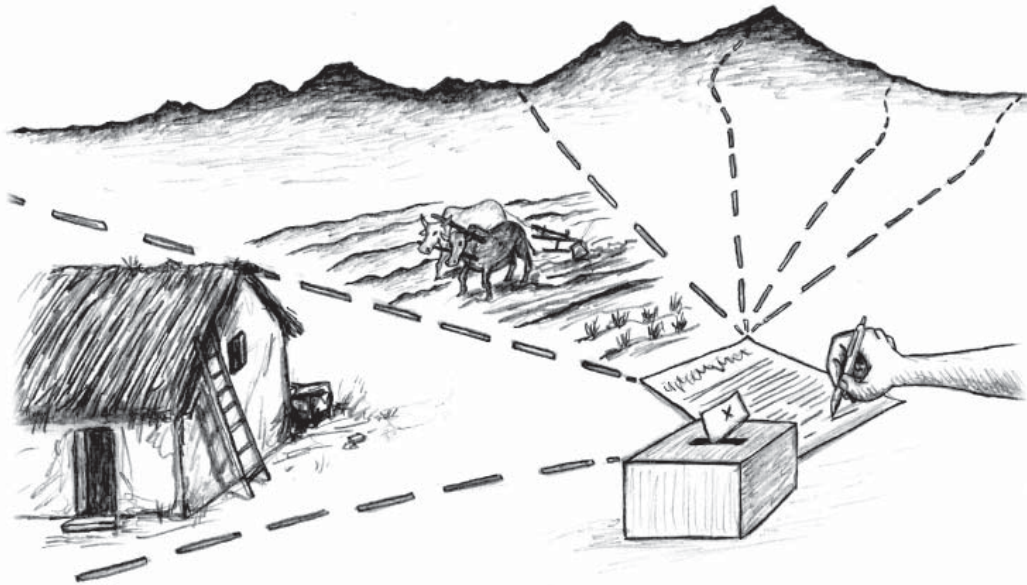


*Nous n'optons pas pour la menace, mais pour la contrainte pacifique menant au changement, parce que les populations souffrent de manière inacceptable en vertu d'une constitution sacrée que le gouvernement a juré de faire respecter.*

Pour préparer l'opinion publique à cette campagne et élaborer un programme de participation aux négociations, Rajagopal P.V, le leader d'EktaParishad, a parcouru le pays avec un petit groupe pendant une année, visitant 335 districts et parcourant 80 000 kilomètres.

Près de 2 000 organisations et particuliers ont déclaré leur soutien total à cette action et beaucoup d'entre eux y ont participé.

L'action a convaincu le gouvernement indien de signer un « Accord sur les réformes foncières entre le ministre du Développement rural (Goi) et Jansatyagraha » de dix points, dans la ville historique d'Agra, pour traiter le problème des sans terre et des sans-abri.



## Les principes de base de notre travail

La philosophie et la pratique de la non-violence d'EktaParishad sont contenues dans les quatre principes ci-dessous. La pensée maîtresse qui sous-tend notre compréhension de la non-violence se résume dans la phrase : « la non-violence active se situe entre le silence et la violence ».

### 1. Valoriser la force des « pauvres »

EktaParishad travaille avec ceux qui sont considérés comme étant au bas de l'échelle sociale, soit 40 % de la société, mais plutôt que de travailler à partir du déficit, nous travaillons à partir du principe qui consiste à valoriser la force des « pauvres » à leur propre avantage. En Inde, les « pauvres » sont capables de marcher sur de longues distances, même soumis au régime de misère d'un seul repas par jour. Ils ont la capacité de résister à des conditions pénibles, comme marcher sous un soleil de plomb ou dormir à la belle étoile dans le froid. Leur niveau général d'immunité est beaucoup plus élevé, en ce sens qu'ils peuvent vivre dans des conditions qui rendraient malade un citoyen de la classe moyenne. Nous essayons de convertir ces forces en une démonstration de force visible, en organisant de longues marches où les participants savent se servir de leur souffrance pour plaider leur cause. Dans ce processus, ils sont capables d'opposer la force de l'âme aux forces de la violence systémique.

*Nous essayons de convertir ces forces en une démonstration de force visible, en organisant de longues marches où les participants savent se servir de leur souffrance pour plaider leur cause.*

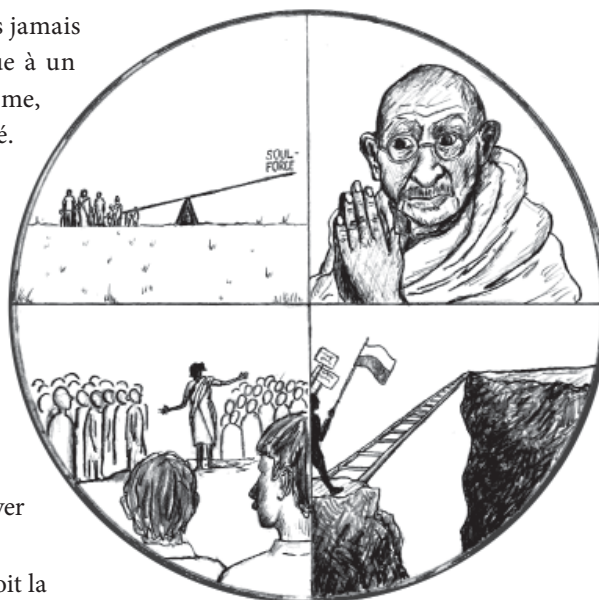
## 2. La discipline, une composante essentielle de la force d'âme du non-violent

Nous n'engageons des actions non violentes qu'après avoir épuisé toutes les voies de dialogue et de plaidoyer. Nous percevons ainsi notre action non violente comme une autre forme de dialogue avec l'autre partie. Au cours de notre action non violente, nous nous efforçons de toucher le cœur de l'autre partie en la mettant mal à l'aise, mais nous n'allons jamais jusqu'à la menacer. À cet effet, nous maintenons notre rhétorique à un niveau qui véhicule l'urgence et l'importance de notre programme, mais jamais à un niveau qui crée un environnement d'animosité. Ainsi, les participants s'engagent dans l'action comme dans une célébration, chantant et dansant pendant toute la route, mais en même temps, ils conservent le sens du sérieux de leur intention. La clé de la réussite, dans tout ce processus, c'est la discipline des participants et des leaders de la campagne.

Cette discipline s'acquiert progressivement, en participant à de nombreuses actions locales. Nous publions un guide contenant des instructions sur les réactions à adopter dans diverses situations, de sorte que les participants puissent se préparer à y répondre.

Des slogans comme ceux qui suivent rappellent à chacun de conserver une attitude de non-violence, même dans des circonstances difficiles.

- “Hamlachahejaise ho, haathamaranahinuthega” (« Quelle que soit la forme de l'attaque, nous ne lèverons jamais la main sur quelqu'un ») ;
- “Gandhi kedeshmein, hinsakaraajnahinchalega” (« Dans le pays de Gandhi, la règle de la violence est inacceptable ») ;
- “MarengenaManenge, Jo Hum se Takrayega, Usko Hum Samjhayenge” (« Nous ne frapperons pas, nous n'accepterons pas : nous transformerons celui qui nous combat »).



## 3. Chaque action sociale est perçue comme une occasion d'apprentissage

Chaque action sociale non violente est considérée comme une occasion d'apprentissages de toute sorte pour différents groupes. Des personnes assumeront différents types de rôles de leaders en fonction de leurs capacités, et renforceront ce leadership au fil de l'évolution du processus. Au cours du Jansatyagraha, environ 12 000 leaders ont été formés à prendre des responsabilités dans différents aspects de l'organisation de la campagne. Lors de la conception de la campagne, nous avons pris en considération le nombre de leaders à former, nous avons employé diverses méthodes de formation, et nous nous sommes mis à développer leurs capacités au sein de notre organisation.

## 4. Réaliser une transformation sociale s'apparente à gravir une échelle de la réussite

L'action sociale est organisée dans une intention de renforcer un processus de dialogue en cours avec le gouvernement. Ainsi, durant les négociations, au lieu d'adopter une mentalité du « tout ou rien », nous tenons compte des sacrifices et des efforts consentis et nous nous efforçons d'obtenir le maximum du dialogue en cours de sorte que les négociateurs puissent repartir avec le sens du devoir accompli.

“*L'action sociale est organisée dans une intention de renforcer un processus de dialogue en cours avec le gouvernement.*”



... promouvoir  
les principes de  
non-violence pour  
répondre à la peur, à  
la colère et au doute  
de la population  
et pour l'inspirer à  
trouver le courage...

Une telle réussite développe la foi des communautés dans la force de la non-violence et de l'action collective, de sorte qu'ils sont encouragés à réaliser une action de plus grande envergure dans les quelques années à venir. C'est là aussi une forme d'apprentissage pour les participants. Lentement, les espaces où les populations sont engagées dans des actions non violentes pour apporter des solutions à leurs problèmes s'élargissent et la culture de la non-violence se renforce.

### Quelques résultats importants de Jansatyagraha

Même si l'Inde a une longue histoire de lutte populaire sur la question des droits fonciers, à l'ère post-libérale, pour les planificateurs et les décideurs politiques, la poursuite du bien-être est devenue la principale stratégie pour l'éradication de la pauvreté, et le droit à la terre a été relégué au second plan. Un résultat important à l'actif de Jansatyagraha est que le gouvernement, les décideurs politiques et les bureaucrates, qui refusaient de considérer les droits fonciers comme une composante essentielle dans toute stratégie d'éradication de la pauvreté, ont commencé à réexaminer la question avec sérieux. Lors des récentes élections dans les États de Madhya Pradesh et Chhattisgarh, les formations politiques dominantes ont pris en compte plus sérieusement les réformes foncières dans la préparation de leurs programmes.

Concrètement, un avant-projet de politique de réformes foncières qui décrit dans ses grandes lignes la position du gouvernement sur les questions relatives à l'utilisation et à la distribution de la terre a été finalisé. Un projet de loi agraire a octroyé 0,1 acre de terre à chaque rural sans foyer, dans le but de lui permettre de construire un petit abri et de disposer d'espaces pour une cuisine, un jardin, un poulailler et un enclos à bétail.

Le gouvernement a pris de nombreuses mesures proactives pour distribuer la terre aux personnes sans terre et sans abri.

*Rédacteur principal : Ravi Badri, d'EktaParishad (ravibadri@gmail.com) (Pour plus d'informations sur EktaParishad, consultez le site [www.ektaparishad.com](http://www.ektaparishad.com))*

L'histoire de la campagne d'EktaParishad contient un ensemble d'enseignements clairs sur la manière de mener un processus de changement social de grande portée et bien pensé.

Dans sa partie visible, l'histoire montre une population mobilisée pour marcher sur Delhi, ce qui a réveillé les politiciens et les a poussés à changer la loi.

Mais la partie cachée a consisté dans un long processus de préparation, la propagation d'une idée et la promotion des principes de non-violence pour répondre à la peur, à la colère et au doute de la population et pour l'inspirer à trouver le courage et la solidarité en vue d'une action disciplinée. Ce sont la qualité de l'endurance et la discipline qui ont rendu cette histoire si exceptionnelle. Rassembler 100 000 personnes dans une marche pacifique pendant un mois est un résultat impressionnant. Cette histoire devrait figurer dans les livres d'histoire de demain.

Dans l'histoire qui suit, le changement a été réalisé, mais la mise en œuvre et les résultats qui ont suivi ont manqué de stabilité, au point que les indicateurs de santé des femmes ont chuté au lieu de s'améliorer ou de se stabiliser.





# ON L'A FAIT ENSEMBLE... MAIS FINALEMENT ON NE L'A PAS FAIT...

Par Barbara Klugman

*« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens qui pensent et qui s'engagent puissent changer le monde. C'est en fait la seule méthode qui ait jamais marché. »*

Margaret Mead

Cette histoire est celle d'un changement social dans le temps. Elle raconte comment une victoire peut ne pas en rester une, combien un processus de changement aboutit souvent à toutes sortes de résultats qui ne sont pas ceux escomptés. C'est aussi l'histoire de l'élaboration d'une stratégie et de la façon dont, même si nos stratégies peuvent changer, plusieurs histoires de changement peuvent illustrer le même processus de pensée et d'action stratégique. Elle raconte comment nous avons veillé à ce que les valeurs pour lesquelles nous nous battions soient intégrées dans notre lutte, dans la façon dont nous avons fait le travail. C'est l'histoire d'un style de leadership qui vise à développer et valider une multiplicité de voix plutôt qu'uniquement celles de leaders. Ce qui la rend difficile à écrire, bien que « je » sois un personnage de l'histoire, ce qui la rend excitante, c'est que ce « je » est devenu « nous ».

L'histoire raconte comment nous avons changé la politique d'avortement d'un pays.

## Le temps du changement : Afrique du Sud, milieu des années 1990

La démocratie était en marche en Afrique du Sud, et voyant que de grandes opportunités se profilaient à l'horizon pour changer les lois, les politiques et la façon de voir, j'ai mis en place le projet Women's Health. J'ai voulu y impliquer des personnes intéressées par la santé de la femme et qui voulaient créer une nouvelle société dans laquelle la dignité et les droits de tous les citoyens seraient reconnus. Je voulais m'attaquer aux injustices nées de l'apartheid et encadrer les revendications des femmes en matière de santé dans la nouvelle Afrique du Sud. J'ai passé les six premiers mois à demander conseil partout dans le pays pour définir ce que le projet devait faire.

Qu'avons-nous fait ? Nous avons travaillé en réseau et identifié des groupes organisés à travers tout le pays – des groupes de retraités ou de jeunes, des groupes pour la défense des droits des femmes, des organisations d'infirmières et de médecins, des associations de femmes rurales, des groupes religieux, des organisations de travailleurs, des syndicats et des clubs sportifs. Sur une période de deux ans, nous avons invité des représentants de ces groupes et des organisations à des rencontres dans les sous-régions des provinces pour leur demander quelles questions liées à la santé des femmes nous devions aborder. Profitant de ces rencontres, nous avons établi des groupes d'experts universitaires et de spécialistes qui ont rédigé des avant-projets de politiques, que nous avons soumis aux réseaux régionaux afin de bénéficier de leur feed-back et de leurs contributions. Dans chaque groupe, les débats ont été animés. Nous avons essayé d'utiliser des valeurs essentielles comme l'égalité des citoyens et l'égalité d'accès aux services comme principes directeurs pour supprimer les différences. Chaque groupe a envoyé un représentant pour débattre et finaliser chaque proposition de politique à la Conférence sur la santé des femmes tenue en décembre 1994.



*« Nous avons essayé d'utiliser des valeurs fondamentales comme l'égalité des citoyens et l'égalité d'accès aux services comme principes directeurs pour supprimer les différences »*



L'expérience était nouvelle pour la plupart d'entre nous, nous devions échanger au sein d'un de personnes que nous avons rarement rencontrées et avec qui nous avons très peu travaillé. Mais cela nous a rendues plus indépendantes et a changé notre compréhension réciproque des expériences des autres et de nos besoins, en développant la solidarité entre nous. La plupart ont ensuite rapporté cette expérience et ces débats à leurs instances respectives et continué la réflexion avec leurs groupes.

## Coalitions pour la réflexion stratégique et l'action

Ce processus nous a aidées à identifier le besoin de formaliser une coalition afin d'élaborer une stratégie permettant de traduire en loi notre proposition pour l'avortement, adoptée par toutes les personnes impliquées. Le groupe Reproductive Rights Alliance (Alliance pour les droits en matière de procréation) a rassemblé les groupes de femmes pour les droits en matière de procréation, les groupes pour la recherche en matière de reproduction, les groupes pour la justice fondamentale et les groupes orientés vers les soins de santé élémentaires. Les rencontres nous ont permis de savoir ce que chacun faisait, pour préparer le processus juridique. Par exemple, le Groupe pour la recherche en santé reproductive effectuait une étude importante, sous les auspices du Conseil pour la recherche médicale, sur le coût des avortements clandestins pour le système de santé publique ; le Centre d'études juridiques appliquées identifiait les lois et les arguments juridiques utilisés dans les autres pays et susceptibles de faire évoluer notre connaissance de la question.

Les différents groupes de l'Alliance pour les droits en matière de reproduction ont effectué différentes tâches et nous avons identifié et travaillé avec une grande diversité de personnes pour faire avancer le processus. Nous avons également identifié et invité des personnalités publiques comme Desmond Tutu, archevêque de l'Église anglicane, à faire entendre leurs voix sur les raisons qui amènent les femmes à recourir à l'avortement. Nous avons également rallié les parlementaires qui avaient déjà accepté notre proposition de rédiger l'avant-projet de loi.

Nous avons également parlé à certaines personnes réticentes à notre proposition, pour comprendre la manière d'obtenir le soutien des parlementaires du parti majoritaire – l'ANC – et des autres partis. Ceci nous a montré combien il est important de donner du temps au débat et à la négociation, afin que le problème soit bien formulé et qu'une solution soit mise au point pour un maximum de personnes. Cette approche a permis de

développer en chacun la connaissance du processus et la motivation, d'offrir l'opportunité à de nombreuses personnes de participer et de montrer leur engagement pour la cause, de réussir à faire travailler toutes les ressources dans une même direction, même lorsque les contributions, les priorités ou les perspectives étaient différentes.

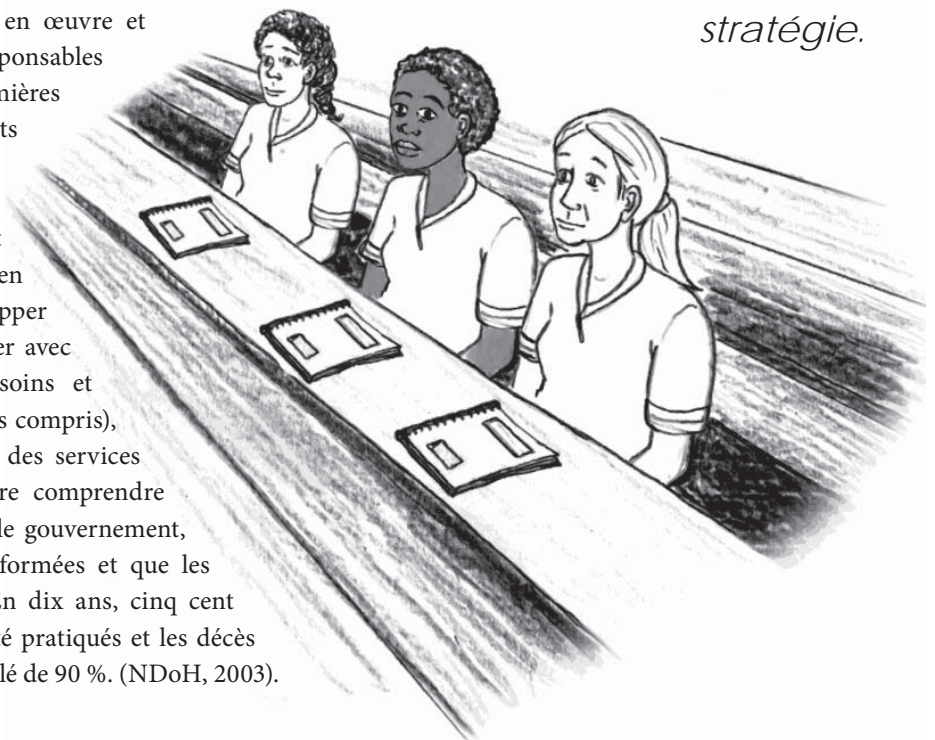
Finalement, la loi sur le Choix de l'interruption de la grossesse a été votée en 1996, incluant certains des aspects les plus controversés de notre proposition, à savoir que les infirmières (ayant la formation appropriée) doivent pouvoir pratiquer l'avortement et que les mineures doivent pouvoir avoir accès à l'avortement sans le consentement de leurs parents. *Cette disposition était motivée par le fait que nombre de jeunes filles tombent enceintes à la suite de rapports sexuels forcés, dont certains dans l'environnement familial ; si les parents sont incapables de protéger leurs filles de cette violence, ils ne doivent pas être autorisés à les empêcher d'avoir recours à l'avortement.*

Le vote de la loi a été une victoire pour tous ceux qui avaient participé à sa revendication. Le pays était sur un nuage : la démocratie l'avait emportée et son objectif était de mettre un terme à toutes les formes de discrimination. À côté des arguments en faveur des droits de l'homme, de la dignité et de la prévention de la mortalité maternelle, nous avons réussi à montrer que l'avortement n'était pas étranger à l'Afrique et faisait même partie de nos traditions culturelles (bien que souvent dissimulé au public et considéré comme une « affaire de femmes »). Sur près d'un millier d'avortements annuels légaux, nous avons également démontré qu'en vertu de la loi sur l'avortement à l'époque de l'apartheid, les femmes qui y avaient accès étaient en majorité de race blanche. Nous avons ainsi pu intégrer l'objectif de favoriser l'accès à l'avortement sans danger dans le cadre général de suppression des discriminations. Le moment était historique et ce fut une belle victoire, dans la mesure où la plupart des gens rejetaient instinctivement l'idée que la femme puisse avoir droit à l'avortement, alors même que les sœurs, les mères, les femmes, les petites amies et les filles de ces mêmes personnes en avaient subi ou pourraient en subir.

Mais si nous avons gagné, c'est aussi grâce à une bonne stratégie et parce que nous avons su profiter du contexte. La grande diversité des personnes que nous avons impliquées dès le début, y compris celles qui ont intégré le nouveau gouvernement et que nous avons connues au parlement constitue l'un des facteurs de réussite de notre stratégie. Comprendre l'importance de l'identification de tous les acteurs possibles ainsi que leur positionnement sur la question permet d'élaborer des stratégies qui peuvent les amener à rallier la cause ou les empêcher de ruiner les efforts du groupe (cf. l'outil d'analyse de la puissance et de l'influence).

### **Mais qu'en est-il de la mise en œuvre ?**

Beaucoup d'entre nous ont souhaité changer la loi et n'ont pas pensé à ce qu'il fallait faire pour qu'elle soit appliquée. Nous avons cependant vite compris qu'une fois la loi votée, il faudrait des mesures et des actions complémentaires comme une réglementation sur la manière dont elle devrait être mise en œuvre et une formation permettant aux responsables des services de santé et aux infirmières de distinguer leurs sentiments personnels de leurs responsabilités professionnelles, par exemple. Cette fois encore, de nombreux groupes ont fait appel à l'« Alliance pour les droits en matière de procréation » afin de développer des stratégies communes et collaborer avec des travailleurs et prestataires de soins et ainsi, avec les communautés (hommes compris), améliorer la qualité et la prestation des services destinés aux femmes, et mieux faire comprendre la nécessité de l'avortement et, avec le gouvernement, s'assurer que les infirmières soient formées et que les services accessibles et fonctionnels. En dix ans, cinq cent mille avortements sans danger ont été pratiqués et les décès en couches liés à l'avortement ont reculé de 90 %. (NDoH, 2003).



*Si nous avons gagné, c'est aussi grâce à une bonne stratégie et parce que nous avons su profiter du contexte. La grande diversité des personnes que nous avons impliquées dès le début, y compris celles qui ont intégré le nouveau gouvernement et que nous avons connues au parlement constitue l'un des facteurs de réussite de notre stratégie.*



*... si nous travaillons ensemble, de manière réfléchie, dans un but précis et dans le respect, nous pouvons déplacer des montagnes.*

## **Sensationnel ! Une nouvelle victoire !**

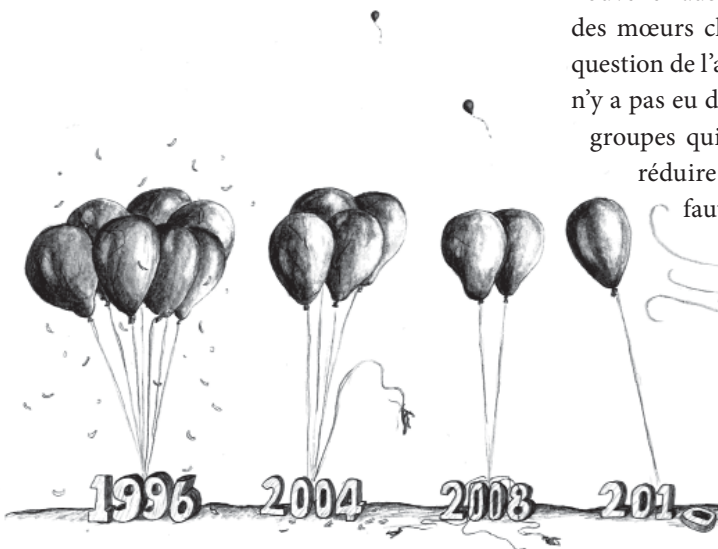
Mais à mesure que nos organisations se sont lentement démobilisées après ces victoires, que de nouveaux problèmes ont surgi, en particulier le VIH/SIDA, et que le financement du travail que nous faisons a diminué, beaucoup d'entre nous, particuliers ou organisations, se sont détournés de la question de l'avortement. Lentement, la dynamique que nous avons créée a perdu de son entrain, et les services désignés par le gouvernement pour pratiquer les avortements ont cessé cette activité : en 2008-2009, seuls 45 % des centres de santé communautaires offraient encore des services d'IVG, et en 2009-2010, ils n'étaient plus que 25 % (NDoH, 2010). Les mouvements pour les droits des femmes ont cessé d'exister, les liens entre les groupes se sont relâchés. Certains des groupes qui étaient essentiels au processus ont fermé leurs bureaux : Progressive Primary Health Care Network (Réseau pour les soins primaires progressifs) en 2002, Women Health Project (Projet pour la santé des femmes), en 2004, Reproductive Rights Alliance (Alliance pour les droits en matière de procréation), en 2006, et Planned Parenthood Association of South Africa (Association sud-africaine pour la parentalité planifiée), en 2008.

Au moment où j'écris cet article, en 2013, le nombre de femmes qui meurent à la suite d'avortements clandestins dangereux connaît une nouvelle hausse. Le bruit court que l'accès à l'avortement favorise la légèreté des mœurs chez les jeunes femmes. Le gouvernement oublie souvent la question de l'avortement lors des débats sur le renforcement des services. Il n'y a pas eu d'initiatives pour limiter la nécessité d'avorter et les quelques groupes qui luttent encore pour la dignité des femmes et cherchent à réduire les décès en couches dus à l'avortement se demandent ce qu'il

faut faire pour ramener cette question à l'ordre du jour. En outre, les types d'interventions que nous avons essayé d'imposer pour limiter la nécessité d'avorter – comme les efforts fournis pour s'attaquer à la culture de la violence sexuelle, développer l'idée, la capacité et l'engagement des femmes et des hommes à une fertilité responsable, et assurer aux jeunes femmes un accès à des services adaptés de contraception et de soutien – n'ont pas encore été réalisés. D'autre part, parmi les personnes qui avaient pris part au processus, beaucoup sont parties déployer ailleurs leur

expérience d'acteurs du changement : elles savent que si nous travaillons ensemble, de manière réfléchie, dans un but précis et dans le respect, nous pouvons déplacer des montagnes. Il n'en demeure pas moins que si certains résultats positifs subsistent, nous avons retenu que les victoires peuvent tourner court. Par conséquent, nous devons en permanence construire et reconstruire notre base de soutien autour d'une question, la recadrer en tenant compte du contexte, suivre de près ceux qui en sont responsables et les obliger à rendre des comptes. Le changement social est rarement une action ponctuelle ou à court terme.

La principale leçon apprise dans ce nouveau rôle de donateur, puis plus récemment dans un rôle de conseil en stratégies, en suivi et en accompagnement de donateurs et d'ONG en apprentissage, est qu'aucune victoire n'est définitive, raison pour laquelle les mouvements requièrent une mobilisation et un soutien continu afin de continuer d'engager de nouvelles générations de personnes pour leurs valeurs et leurs pratiques et de continuer de suivre de près les gouvernements et les autres prestataires de services pour les obliger à rendre des comptes.





## Cadres et outils utiles utilisés

Le plaidoyer est un processus complexe à plusieurs facettes, nécessitant certains cadres et outils pour nous aider à nous focaliser sur ce qui est important et à nous rappeler les questions essentielles. Les cadres et les outils ne constituent pas des recettes miracles pour répondre à nos questions, mais ils sont utiles pour les questions et les échanges qu'ils favorisent.

### OUTIL 1 : NOMMER ET VIVRE NOS VALEURS

L'un des enseignements que nous avons appris est de comprendre l'importance de nommer nos valeurs et de nous assurer que le processus les soutient. Il faut croire que chacun a une contribution à apporter, et créer un processus qui valorise les diverses expériences des participants. De cette manière, le processus modélise nos objectifs de respect, dignité et égalité.

En travaillant dans différents contextes et sur différentes questions, j'ai réalisé que nous avons une multitude de noms pour traduire la vision d'une « meilleure vie pour tous » (une formule très récurrente dans la lutte contre l'apartheid), qui était dans toutes les bouches en Afrique du Sud en 1994, lorsque nous disions que nous luttons pour « nos droits » : la justice sociale, les droits de l'homme, la dignité et l'égalité. Il y a trois expressions (empruntées à Nancy Fraser, 1997) qui, ensemble, résument l'essentiel de ce que nous souhaitons atteindre, et soulignent clairement l'inégalité des rapports de pouvoir qui définissent l'injustice :

- solutions de reconnaissance
- solutions de redistribution
- solutions de représentation

J'aime ces trois expressions parce qu'elles ne sont pas simplement des buts ; elles prouvent que la réalisation du changement social dans des situations difficiles et complexes est une lutte de longue haleine. Lorsque je les applique à notre plaidoyer pour l'avortement, je les retrouve dans le processus et dans les résultats.

### Solutions de reconnaissance

Dans le processus, nous avons reconnu des personnes avec des histoires, des niveaux d'études et des approches très différents. Beaucoup étaient consultées pour la première fois sur ce qui pourrait devenir une politique nationale. Les participants se sont sentis reconnus et cette reconnaissance a développé leur amour propre et leur confiance, ce qui les a aidés à agir sur cette question et sur d'autres qui concernent leurs vies.

Sur le fond : la proposition de politique d'avortement et la loi reconnaissent pleinement les femmes comme des personnes agissantes, capables de prendre des décisions concernant leurs propres corps, sans distinction de classe, de race ou d'âge. La loi remet en cause l'hypothèse selon laquelle les parents savent toujours ce qui est mieux pour leurs filles adolescentes ; elle reconnaît la capacité d'agir de ces jeunes filles. Elle reconnaît également la compétence professionnelle des pour fournir un service que les médecins voulaient se réserver.

*... croire que chacun a une contribution à apporter, et créer un processus qui valorise les diverses expériences.*





En fondant le processus sur les valeurs explicites d'égalité et de droits de la femme, nous avons pu affronter les débats

## Solutions de redistribution

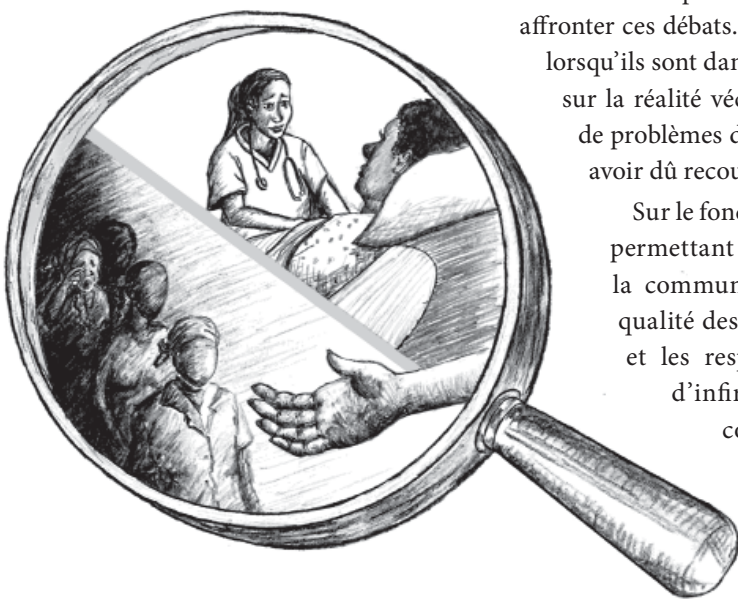
Dans le processus : lorsque nous avons collecté des fonds pour le Projet pour la santé de la femme afin de financer le processus de consultation qui a précédé la Conférence sur la santé des femmes, l'argent a été mobilisé pour assurer la plus grande participation possible; guidés par le principe d'utilisation équitable des ressources, nous avons voyagé en bus (plutôt qu'en avion) et de nous loger à moindres frais.

Sur le fond : avant que la nouvelle loi ne soit votée, les femmes riches (essentiellement des Blanches) avaient fréquemment recours aux avortements clandestins sans danger en payant leurs gynécologues pour le faire en secret ou en prenant l'avion pour se rendre dans d'autres pays où l'avortement était légal. La nouvelle loi a rendu l'avortement possible pour tout le monde, quel que soit le niveau de ressources. Par ailleurs, en permettant aux infirmières de pratiquer l'avortement, la politique permet aussi bien aux citadines qu'aux femmes de la campagne.

## Solutions de représentation/participation

Dans le processus : l'idée de base était que les propositions de politiques de la nouvelle démocratie devaient être développées par le peuple et pour le peuple, en particulier par ceux qui étaient touchés par le problème. Nous avons fait participer des personnes dont les voix comptaient peu sous le régime de l'apartheid, et avons donné autant de poids à leur participation qu'à celle des décideurs politiques, chercheurs, acteurs d'entreprises et ONG nationaux connus. Cette approche était risquée, compte tenu du silence et des tabous autour de l'avortement et d'autres questions que le processus abordait, comme l'orientation sexuelle. Mais en fondant celui-ci sur des valeurs explicites d'égalité et de droits de la femme, nous avons pu affronter ces débats. De surcroît, il est plus facile pour les participants, lorsqu'ils sont dans un espace de sécurité et de soutien, de s'exprimer sur la réalité vécue des femmes victimes de conduites indignes et de problèmes de santé – pouvant parfois entraîner la mort – pour avoir dû recourir à des avortements dangereux.

Sur le fond : la proposition et la loi manquent de mécanismes permettant aux groupes de femmes ou aux membres de la communauté de suivre de près la mise en œuvre et la qualité des services. Elles ne spécifient pas non plus les rôles et les responsabilités des infirmières et des associations d'infirmières dans la mise en œuvre et son suivi. Mais la constitution du pays et les pratiques parlementaires ont permis à la société civile de continuer d'interpeller les politiciens et de mener une campagne pour une meilleure mise en œuvre lorsque la loi était en discussion.





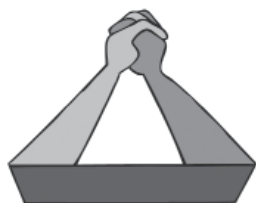
### OUTIL 3 : CATÉGORIES DE RÉSULTATS – Nommer le niveau atteint et le progrès réalisé

Cette histoire montre certains indicateurs de progrès réalisés. Les évaluateurs les appellent « catégories de résultats » (Reisman *et al.*, 2007). Lorsqu'on évalue le niveau auquel on se situe au départ, il est utile de penser à toutes les catégories de résultats : à quel niveau est-on actuellement (quelle est la situation de référence ?), et quel niveau veut-on atteindre ? Ces questions peuvent aider à planifier les stratégies et à évaluer le chemin parcouru.



Les quatre premières formes de résultats sont à la base d'un plaidoyer réussi :

**1. Capacité d'organisation renforcée** : sans l'organisation nécessaire à l'identification du besoin, cette action n'aurait pas pu avoir lieu ; si les communautés n'étaient pas organisées en groupes (religieux, sportifs, pour la défense des droits de la femme, etc.), il serait difficile de trouver un moyen de consulter les personnes et de les impliquer.



**2. Base de soutien renforcée** : c'est parce qu'un grand nombre de personnes ont travaillé ensemble que la voix de notre cause a porté et que la crédibilité de nos revendications s'est accrue ; en parlant positivement de la question, des personnes célèbres bénéficiant d'une grande audience, comme l'archevêque Desmond Tutu, ont renforcé la légitimité de nos revendications et nous ont offert une couverture médiatique plus grande.



**3. Alliances renforcées** : il n'y a pas seulement eu quelques petits groupes de femmes. La légitimité de notre appel a aussi été renforcée, entre autres, par le mouvement des travailleurs et les organisations professionnelles d'infirmières. Les débats au sein de ces organismes ont contribué à faire comprendre à chacun la complexité de la question, et nous ont forcés à élaborer un message clair.



**4. Plus de données et d'analyses sous l'angle de la justice sociale**. C'est ce qui nous a permis de recueillir toutes les preuves (concernant les avantages pour la santé publique, la pertinence culturelle, les nouvelles lois similaires appliquées dans d'autres pays) dont les plus sceptiques avaient besoin.

Ces quatre résultats constituent la base de la défense de la cause. Ils rendent possible le résultat suivant, qui indique ses progrès :



**5. Le développement d'un consensus autour d'une définition commune du problème et des options de politiques possibles**, par un groupe de plus en plus large. De quelques personnes, le groupe s'est progressivement élargi pour devenir une masse, et c'était le but du processus. Lorsque la question a été portée au Parlement, de nombreuses personnes, occupant différentes fonctions nous ont soutenues et ont bien voulu se prononcer publiquement sur la question malgré son caractère controversé.

Ces éléments constituent la base d'un mouvement de plaidoyer dans son ensemble : des individus, des organisations et des alliances qui s'adaptent en permanence aux changements de contexte, afin de s'assurer que leur capacité d'organisation, leurs messages et leurs stratégies sont prêts. Ils ont rendu possible le passage au processus même d'élaboration de la politique, ce qui nous amène à la sixième catégorie de résultats :



**6. Changements d'accès aux processus politiques et influences ; modifications ou maintien d'une loi ou d'une politique ; mise en œuvre d'une politique.** Notre capacité à approcher les politiciens, à travailler dans la discrétion, à les soutenir dans l'élaboration de la loi, et à travailler publiquement en accompagnant des personnes à fournir des éléments de preuve ont influencé le résultat final. La loi en elle-même ainsi que sa mise en œuvre constituent un résultat, mais cette dernière n'a pas de point limite puisqu'elle peut toujours être comprise plus largement et sa qualité améliorée. Par ailleurs, lorsque les hommes au pouvoir changent ou lorsque le contexte politique est instable, les lois peuvent être ignorées ou changées, par conséquent maintenir les liens avec les hommes politiques et les fonctionnaires reste essentiel. Parfois, évidemment, les choses changent de manière si défavorable que les groupes de la société civile doivent recommencer à protester de l'extérieur parce que tous leurs accès aux personnes de l'intérieur se retrouvent fermés.



**7. Une visibilité accrue de la question** dans les processus politiques, aboutissant à des résultats positifs en matière de politique, y compris la préservation des acquis et le maintien de la pression à travers un suivi continu de la mise en œuvre de la politique. Notre processus a attiré l'attention des médias, et nous avons recherché activement leur participation aux consultations, en particulier à la conférence finale ; nous avons également bâti des relations positives avec des journalistes qui pouvaient nous contacter pour recueillir notre point de vue lorsqu'ils couvraient des réactions négatives à la loi que nous avons proposée.



Les impacts finaux, qui se situent généralement au delà du calendrier de toute subvention ou ensemble de subventions sont :

**8. Des changements dans les normes sociales,** comme la diminution de la discrimination envers un groupe spécifique ou le renforcement de l'opinion que l'État doit fournir une bonne éducation à la sexualité. Des changements dans la compréhension du public et la visibilité de la question peuvent survenir au cours du processus à mesure que la définition du problème ou les solutions possibles commencent à être mieux acceptées par la société. Nous n'avons pas accordé assez d'attention à cet aspect, car nous avons surtout travaillé avec des organisations, et souvent, seulement avec leurs leaders. Par exemple, même si l'association des infirmières a soutenu la loi, elle n'a pas effectué de travail durable avec ses membres pour obtenir et maintenir leur soutien dans la mise en œuvre.



**9. Changements des indicateurs d'impacts liés à la population :** le nombre de décès dus aux avortements clandestins a diminué. L'augmentation subséquente des chiffres montre la nécessité d'entamer une nouvelle phase de lutte pour un meilleur accès (Klugman 2011).

Rédactrice principale: Barbara Klugman



Il illustre l'importance du fait que des êtres humains se rassemblent pour raconter leur histoire et mettent à nu une part de leur âme pour que « l'autre » puisse les voir, établir le contact et se connaître.

## Créer des espaces sociaux pour l'action individuelle, l'identité et l'intention collective, la communauté authentique

« Guérir signifie créer un espace vide mais favorable où des personnes peuvent raconter leur histoire à quelqu'un qui peut les écouter avec une attention réelle »

– Henry Nouwen, The Wounded Healer

Dans notre dernière histoire, il n'y a ni héros ni leader, rien que des personnes ordinaires qui se sont regroupées pour un district prospère et économiquement viable. Il illustre l'importance du fait que des êtres humains se rassemblent pour raconter leur histoire et mettent à nu une part de leur âme pour que les « autres » puissent les voir, établir le contact et se connaître. Lorsque ces conditions sont réunies, les gens peuvent travailler ensemble efficacement, parce qu'ils se comprennent réellement.

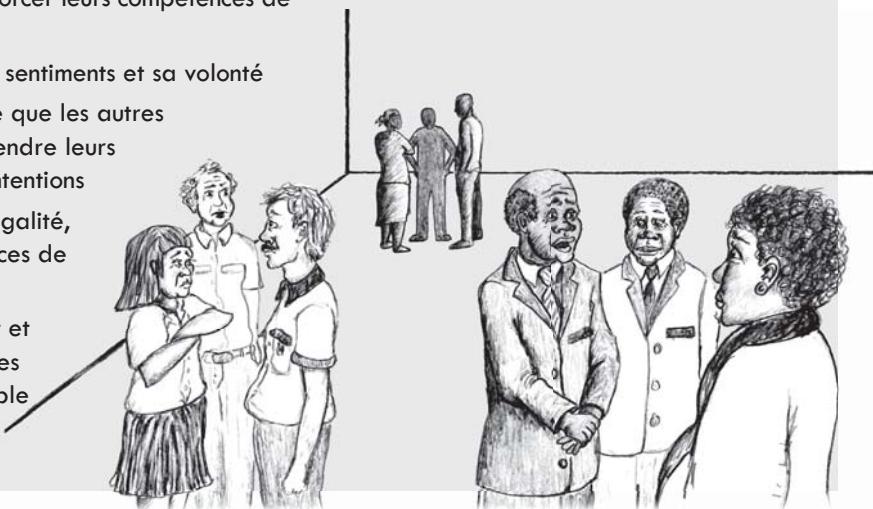
### Orienter le dialogue : une histoire

Il y a trois ans, notre organisation, une petite agence de développement basée au Cap, en Afrique du Sud, a été sollicitée pour faciliter un processus visant à aider différents groupes de parties prenantes à développer un cadre socio-économique afin de stimuler le développement dans une zone rurale proche de la ville. Nous étions enthousiasmés par cette perspective, mais perplexes face à la taille et la diversité du groupe : nous allions devoir dialoguer avec des pauvres, des communautés marginalisées, des institutions de recherche, des municipalités, des services publics provinciaux et nationaux, des organisations environnementales, des propriétaires terriens et de grandes et petites entreprises.

Pour préparer le terrain, nous avons décidé de mener une consultation initiale avec les différents groupes afin de saisir leurs attentes, intérêts et priorités. Après cette consultation, considérant la diversité des attentes, des intérêts, de la culture et des manières de travailler, nous avons décidé de commencer à travailler en sessions parallèles avec les différents groupes pour préparer chacun d'eux au dialogue avec l'autre.

Une partie de ce travail a consisté à aider les participants à comprendre ce qu'un dialogue véritable signifie, et à renforcer leurs compétences de dialogue :

- Exprimer sa pensée, ses sentiments et sa volonté
- Écouter attentivement ce que les autres essaient de dire, comprendre leurs pensées, sentiments et intentions
- Respecter l'humanité, l'égalité, les droits et les différences de chacun
- Suspendre son jugement et ses intentions personnelles pour le bien de l'ensemble du groupe.



Ces compétences ont amélioré leurs capacités à exprimer leurs intentions, leurs peurs et leurs doutes, tout en les rendant capables d'écouter les autres. Nous avons travaillé lentement en sessions parallèles, aidant les participants à dissiper leurs peurs et inquiétudes et à développer leur confiance, surtout chez ceux qui n'étaient pas habitués à parler en public ou à être écoutés.

Ces processus menés en parallèle avaient bien sûr leur raison d'être, mais nous savions que le véritable test aurait lieu lorsque nous rassemblerions les différents groupes dans un espace partagé. En outre, il fallait compter avec la lenteur du processus, qui était frustrante, car l'agence voulait des résultats rapides.

La première réunion des parties a été organisée à l'hôtel de ville. Dans une petite ville, c'était la seule option pour accueillir un groupe nombreux. Les fonctionnaires et les hommes d'affaires se sentaient à l'aise dans cet espace, mais les autres groupes étaient mal à l'aise. Les activistes de la communauté associaient l'hôtel de ville au pouvoir, à l'exclusion, et l'on sentait bien le malaise. Mais tous ont su rester ensemble.

Le premier des trois jours de rencontre, nous avons laissé les participants s'installer comme ils le souhaitaient, et, comme nous pouvions nous y attendre, chacun est resté dans son propre groupe, sur son propre territoire. Nous savions que pour développer un système collaboratif stable, cette situation devait changer. Il fallait créer un sens de la solidarité entre les groupes, transformer l'espace même, abattre les barrières.

Chacun a pris position. Lorsque les puissants propriétaires terriens ont exprimé leur peur de perdre leurs terres et que les activistes de la communauté se sont montrés peu enclins à légitimer les vues des détenteurs du pouvoir et des ressources, les barrières ont semblé se renforcer. Les groupes constituaient un obstacle. Aussi, le deuxième jour, nous avons divisé les participants en groupes plus petits et mélangés. Nous leur avons donné du temps et un espace pour partager leurs histoires personnelles, nous avons créé un espace où des individus pouvaient se parler, se dire leurs peurs, leurs inquiétudes, leur scepticisme, leurs doutes et leurs préoccupations. C'est là que le contact est devenu humain.

Au matin du troisième jour, la conversation a commencé à prendre un ton différent, à tourner autour de questions et préoccupations communes. Bien qu'embarrassés de parler de leurs situations personnelles, les propriétaires terriens puissants ont écouté les activistes de la communauté exprimer leur indignation de voir autant d'inégalité dans la société et parler du rôle des tenants du pouvoir et des ressources dans le maintien de cette situation. Nous avons créé un espace où les questions difficiles pouvaient être soulevées et entendues, où les questions dures pouvaient être posées et écoutées. Lorsque tous les groupes ont commencé à reconnaître et à exprimer des opinions sur les inégalités de la société et sur les inégalités entre eux, nous avons senti que le moment était venu de démarrer le processus de mise en place de normes et de règles d'utilisation de l'espace partagé.

Le moment attendu était arrivé, nous pouvions maintenant jeter les bases humaines la coopération.

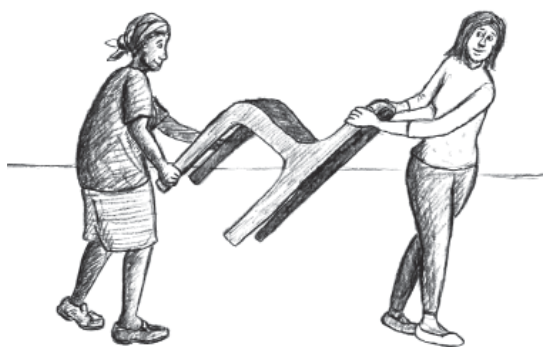


La question « Qui participe au processus de qui ? » est vitale.

## Le véritable travail consiste à préparer et aménager des espaces sociaux de collaboration

Si le gouvernement, le secteur privé et la société civile doivent collaborer de manière créative, ils sont de plus en plus mis au défi de faire l'effort de travailler dans une grande variété d'espaces sociaux de collaboration et de participation, loin des conseils directifs donnés par des experts. Ces espaces, lorsqu'ils sont bien conçus et bien organisés, permettent de drainer un flux d'informations, d'expériences et de connaissances à travers lequel émergent des solutions réfléchies et nuancées permettant de résoudre les problèmes complexes auxquels nous sommes confrontés.

Ce sont souvent des technocrates et des fonctionnaires qui prennent les décisions cruciales qui permettent la rencontre de plusieurs parties prenantes, et ils ont tendance à donner au processus une orientation axée sur les résultats sous la direction d'experts, ignorant combien il est important de prendre en compte le processus social et l'espace. Ils sont frustrés par la lenteur de mise en place de ce processus. Le travail consiste aussi en partie à les aider à en voir la valeur en termes de qualité et de durabilité de l'ensemble du projet, et à leur faire comprendre que le temps investi en amont peut, en fait, faire gagner beaucoup de temps et épargner des frustrations et des dépenses coûteuses par la suite, en aval.



### Espaces invités et inventés – qui participe au processus de qui ?

La question « Qui participe au processus de qui ? » est vitale.

Typiquement, c'est le gouvernement qui *invite* les autres à une consultation où il décide de l'espace, de l'ordre du jour et du processus, qui sont plus ou moins bien organisés. Cette approche peut être bonne pour certaines questions, mais généralement, elle rend une communauté silencieuse encore plus silencieuse.

Mais si l'action de la communauté est cruciale, c'est-à-dire lorsque les idées, le sentiment de responsabilité, l'énergie et l'implication dans le projet sont essentiels à sa viabilité et sa durée, la création, ou l'*invention* de nouveaux types d'espaces – des *espaces inventés* –, dans lesquels la communauté est indispensable à l'organisation du processus, du lieu où il se déroule et avec qui, est capitale. Même la disposition des chaises et la personne qui s'en charge peuvent changer tout l'espace.

### Cultiver une communauté authentique – raconter son histoire

Si nous pouvons être nous-mêmes, dans des espaces sociaux authentiques où il est possible d'être très naturel, nous avons une meilleure chance de bâtir une communauté authentique. De nombreuses communautés se bâtissent en subordonnant la volonté individuelle à la volonté collective (généralement, à la volonté des leaders) ; or une communauté authentique se fonde sur la liberté de chaque individu à s'appuyer entièrement sur l'autre et sur la libération de capacités qui seraient demeurées latentes sans la communauté. C'est comme le concept d'*Ubuntu* : on est une personne parmi d'autres personnes, « je suis, parce que nous sommes ».

Dans la pratique, cela implique que l'on raconte son histoire. Les individus et les communautés ne sont pas des objets figés : ce sont des histoires en cours, chacune avec son passé, son présent et son avenir. Si vous ignorez mon histoire, vous ne me connaissez pas. Aider les participants de tous horizons à partager leurs histoires les amène à se comprendre l'un l'autre, mais aussi, jette les bases d'une communauté authentique où chacun se voit mieux lui-même et voit mieux les autres.





## Les individus sont les maillons d'une chaîne

Certaines personnes requièrent une attention particulière et ont besoin d'être encouragées à parler. Les personnes calmes, qui n'attirent pas l'attention sur elles, sont facilement ignorées par le groupe, sont moins impliquées et s'éloignent donc, ce qui crée des problèmes en aval. En outre, ceux qui se taisent sont souvent plus observateurs et peuvent voir des choses que les autres ne remarquent pas. Faites-les donc parler.

Quant aux plus bruyants, qui cherchent l'attention des autres, il faut bien sûr les écouter, mais aussi les tempérer et les orienter vers une participation plus constructive.



## La préparation est capitale

Une bonne préparation à tous points de vue avant la rencontre des participants est cruciale. Elle permet aux participants qui pénètrent dans l'espace de rencontre d'être plus ouverts les uns aux autres, plus confiants, de donner le meilleur d'eux-mêmes et d'avoir des attentes égales.

Les attitudes de dialogue et les compétences présentées ci-dessous sont essentielles.

S'il y a eu un conflit ou un éloignement, il vaut mieux que les facilitateurs signalent les préjugés existants sur « l'autre » afin que tous puissent prendre du recul, se remettre en cause, abandonner ou « mettre au point mort » ces préjugés. Le groupe se réunira ainsi avec une volonté d'écouter l'autre.

## Attitudes de dialogue et compétences facilitant des échanges fructueux

Les échanges fructueux sont l'essentiel du processus. Les représentants de la communauté peuvent être prudents au début, manquer de confiance ou être suspicieux et agressifs s'ils sont contrariés ou en colère, ce qui est contre-productif. Les fonctionnaires et les hommes d'affaires peuvent, du fait de leur statut ou de leur formation professionnelle, adopter une attitude dominatrice ou orgueilleuse, ou avoir une approche trop formelle nuisible à l'interaction naturelle.

“  
Ceux qui se  
taisent sont  
souvent plus  
observateurs  
et peuvent voir  
des choses que  
les autres ne  
remarquent pas.”

Il faut donc veiller à promouvoir certaines attitudes de dialogue, à développer les compétences de chacun et à créer des moments d'échange pour permettre aux participants :

- **de trouver leur meilleure voix** pour être en mesure d'exprimer clairement et en toute confiance, leur pensée, leur sentiment et leur volonté ;
- **de s'écouter attentivement l'un l'autre pour comprendre** ce que les autres essaient de dire, ce qu'ils ressentent et ce qu'ils veulent ;
- **de poser des questions avisées** qui aident à voir les choses plus honnêtement et plus loin ;
- **de cultiver le respect et la curiosité**, parce que toutes les personnes, leurs opinions et leurs expériences sont valables et intéressantes ;
- **de suspendre leur jugement** pour laisser les autres s'expliquer jusqu'au bout, comprendre leur différence et essayer de voir les choses selon leur point de vue.

Ces attitudes et compétences peuvent être renforcées et enseignées avant et pendant le processus. Pour plus d'idées, voir la Bibliothèque de ressources du Guide aux pieds nus et le Guide d'accompagnement du Guide aux pieds nus 2 pour la conception et la facilitation des processus d'apprentissage créatifs ([www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org))



# Réflexions autour d'une question :

## Quelles sont les meilleures approches et stratégies de changement social ?

Par Peter Westoby

### Changements de premier et de second ordre

De nombreuses pratiques de changement sont unidimensionnelles, centrées soit sur des initiatives très pratiques pour améliorer la vie quotidienne des populations, soit sur un travail plus politique pour influencer les politiques et les façons d'agir au niveau gouvernemental. Les deux pratiques sont essentielles et peuvent se renforcer mutuellement.

En 2013, j'ai travaillé en qualité de chercheur accompagnant une ONG appelée Southern Cape Land Committee (SCLC), qui concentre ses activités sur les communautés de l'est et de l'ouest du Cap, en Afrique du Sud. Leur travail comprend deux axes :

- un travail pratique de changement de premier ordre consistant à soutenir les agriculteurs noirs émergents à promouvoir l'agro-écologie dans la lignée de Via Campesina. Ce travail encourage les agriculteurs à produire eux-mêmes leur nourriture, en vue de leur autonomie alimentaire. Cette démarche nécessite des actions auprès de la collectivité locale pour obtenir l'accès à la terre et à l'eau de la commune.
- un travail stratégique de changement de second ordre, qui est plus explicitement politique et qui consiste dans la sensibilisation, la promotion de l'organisation et le renforcement de la capacité des populations à influencer le contexte dans lequel elles vivent. Ils encouragent les agriculteurs émergents à « parler d'une même voix » dans les forums locaux regroupant plusieurs parties prenantes. Pour les collectivités, il est plus facile de traiter avec chaque groupe individuellement, achetant le silence des uns et ignorant les autres. Mais si les groupes s'organisent horizontalement, par exemple à travers l'échange de connaissances, et forment ensuite des coopératives ou des alliances, il deviendra plus difficile pour les municipalités locales de se débarrasser des problèmes qui se posent ou de truquer les résultats.

Ce travail tourne, en partie, autour de la sensibilisation aux processus qui causent la pauvreté. Sur cet aspect, SCLC travaille en étroite collaboration avec d'autres ONG comme Khanya College, une organisation expérimentée dans l'organisation « d'écoles critiques » pour aider les populations à comprendre le monde, en particulier « pourquoi elles sont pauvres », et pour encourager et renforcer les mouvements sociaux.

Utilisant des pratiques participatives rurales d'évaluation, les agriculteurs effectuent leurs propres analyses des problèmes et des causes, et sont de ce fait capables d'envisager la manière d'avancer. Des groupes de leadership sont formés à partir de ces processus, les préparant à participer aux forums municipaux pour leur permettre de discuter de manière plus efficace avec les structures formelles des collectivités locales.

Les agents de terrain du SCLC spécialisés dans le développement communautaire sont très intégrés dans les zones où ils travaillent. De ce fait, ils peuvent être rapidement au fait des « points chauds » émergents et soutenir les organisations d'agriculteurs à réagir rapidement, par exemple en organisant de grands rassemblements sur le « point chaud », suivies de processus horizontaux d'apprentissage entre différents groupes d'agriculteurs, et en développant des réseaux entre les localités afin de permettre aux populations locales de connaître leurs droits. Chaque fois, les agriculteurs sont encouragés à mettre en place des structures plus locales leur permettant de défendre leur cause à la base.

C'est une double stratégie qui commence avec le travail de changement de premier ordre, permettant aux agriculteurs et aux agriculteurs noirs émergents potentiels de « survivre au système existant » grâce à un travail para-juridique, générant et soutenant de nouvelles initiatives agro-écologiques pour que les populations puissent cultiver pour se nourrir. Pendant que ce processus suit son cours, l'ONG soutient un travail de changement social de second ordre, « pour changer le système », à travers l'organisation de la communauté, l'organisation de campagnes, et un plaidoyer pour de nouveaux modèles de réformes foncières.



## Réflexions autour d'une question :

Quelles sont les meilleures approches et stratégies de changement social ?

### Cinq stratégies de changement

Dans notre expérience, une seule stratégie suffit rarement pour développer les processus complexes du changement social. Très souvent, il faut une combinaison de stratégies. La plupart des approches utilisées dans les histoires rapportées dans ce guide comprennent deux ou trois stratégies :

**Stratégies directives** Les gouvernements démocratiquement élus désignent des agents officiels et autorisent des managers compétents à mettre en œuvre des changements venant d'en-haut, en particulier ceux qui satisfont les initiatives de la base. Les initiatives concernant les soins de santé pour tous, l'assainissement, l'éducation, les infrastructures de transport et de communications, les forces de police, peuvent toutes venir d'en-haut. Évidemment, la manière dont ces services satisfont les besoins variés des communautés et le point à partir duquel ils requièrent l'engagement de la communauté de base doivent être pris en considération. Mais certains aspects justifiés du changement social sont légitimement décidés et mis en œuvre par les autorités.



**Stratégies consultatives** Parfois les changements commencent à la base, où le pouvoir, coincé au sommet, ne peut intervenir, que ce soit dans son intérêt ou du fait d'incertitudes extérieures. Les personnes marginalisées et opprimées doivent se libérer elles-mêmes. Les communautés ne peuvent pas attendre d'un pouvoir local impuissant l'approvisionnement en eau avant que celui-ci ne reprenne les choses en main.

**Stratégies de « l'intérieur vers l'extérieur »** Tous les changements durables commencent par un voyage intérieur. Avant que les populations et les organisations ne puissent se libérer elles-mêmes de leurs oppresseurs, elles doivent se libérer de leur propre auto-identification de victimes impuissantes (et cesser de considérer les autorités comme des contrôleurs, des sauveurs et des experts). C'est une sorte de changement transformateur des individus et des communautés qui implique de désapprendre ce qu'on considérait comme vrai et de se voir avec un regard neuf, avant de s'embarquer dans le changement des attitudes et même des lois et des pratiques de la société.



**Stratégies latérales** Elles sont intimement liées à l'apprentissage horizontal et sont un puissant moteur de changement, car les populations s'unissent au delà de leurs limites, à l'intérieur et entre les communautés et les organisations. Elles impliquent peut-être un peu de désapprentissage pour créer de nouvelles communautés et pour faire face aux problèmes ensemble et profiter de nouvelles possibilités.

**Stratégies d'observation** Parfois, de l'espace et du temps sont nécessaires pour laisser décanter une situation, laisser mûrir une crise, faire changer une volonté ou lui laisser gagner assez de force. Il faut peut-être passer du temps à simplement observer, pour voir si nous avons réellement un rôle à jouer et ce qu'il pourrait être. Nous ne devons pas considérer que le type de changement que nous pouvons soutenir est toujours nécessaire ou possible.



(Adapté de Rowson, 2014)

Rappelez-vous que les programmes de changement complexes ou exhaustifs contiennent assez souvent plusieurs de ces stratégies, développées simultanément ou successivement, l'une préparant le terrain pour une autre. Les échanges horizontaux (les stratégies latérales) se sont montrés étonnamment efficaces pour créer des bases d'apprentissage et de solidarité pour des initiatives collaboratives ou co-créatives. Les approches directives ou consultatives réussissent rarement, à moins qu'elles ne provoquent un certain changement transformateur dirigé de l'intérieur vers l'extérieur chez certains acteurs essentiels.



## CHAPITRE SIX

# 'L'humilité rigoureuse : mesurer et évaluer les expériences réelles du changement social

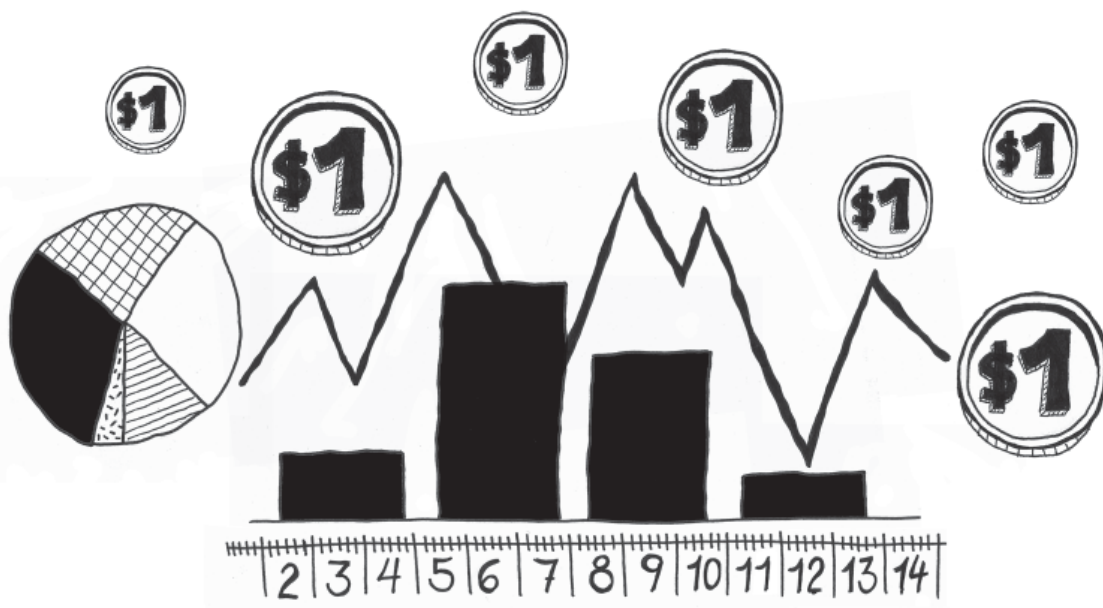
*« Les instruments de la quête de la vérité sont aussi simples que complexes. Ils peuvent sembler assez inaccessibles pour un adulte arrogant et assez accessibles pour un enfant innocent. Celui qui cherche la vérité doit être plus humble que la poussière... et à ce moment seulement, pas avant, il aura un aperçu de la vérité. »*

– Gandhi

Le changement social peut se faire sans argent. Les activistes du changement social peuvent aussi décider d'utiliser leurs fonds propres ou en demander à leurs communautés. Mais de nos jours, le changement social est souvent financé par des organisations et des personnes qui n'en font pas elles-mêmes partie. Il est financé par des gouvernements, des fondations, des trusts et d'autres pourvoyeurs de fonds qui cherchent à le soutenir et à le promouvoir pour combattre l'injustice, la pauvreté et l'inégalité. Les ressources de ces donateurs étant très convoitées, comment choisissent-ils les projets qu'ils financent ?

Les employés de l'entité donatrice ont des comptes à rendre aux personnes qui leur ont fourni l'argent. Les agences gouvernementales qui accordent des subventions sont responsables vis-à-vis des contribuables.

Les organisations qui collectent des fonds auprès du public doivent rendre des comptes à leurs sympathisants. Ces entités doivent, par conséquent, prouver que l'argent qu'elles distribuent fait réellement la différence et que les choses s'améliorent grâce à lui. Comment le font-elles ? Le mesurent-elles ? Généralement, elles demandent plutôt aux personnes et aux organisations qu'elles ont financées de mesurer elles-mêmes. Si elles accordent des financements à plusieurs organisations et mouvements travaillant pour le changement social, elles préfèrent que ceux-ci comptent tous les mêmes éléments, car ceci leur permet de dire aux contribuables, aux riches donateurs ou au public le nombre de personnes qu'elles ont aidées, ou la façon dont elles ont contribué à réduire l'esclavage, la pauvreté, la maladie, ou tout autre problème dont elles s'occupent.



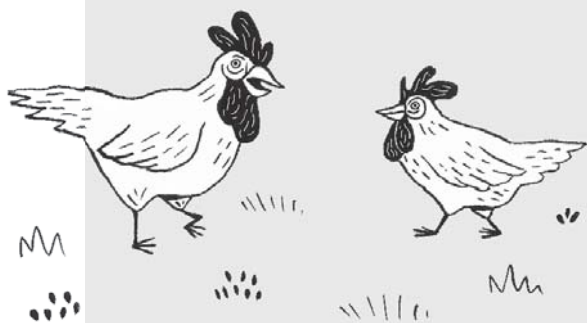
« ... ils passent trop de temps à mesurer et pas assez de temps à agir.

Cette façon de faire semble raisonnable, mais du fait que le changement social est souvent délicat et complexe, les personnes et les organisations qui travaillent à le réaliser trouvent difficile de fournir les informations que réclament les donateurs, ou trouvent frustrant que les informations qu'ils demandent ne tiennent pas compte d'importants éléments de ce qui a changé. Ils s'aperçoivent qu'ils passent trop de temps à mesurer et pas assez à agir. La capacité de démontrer que vous avez provoqué un changement positif dans la vie des populations est importante, et l'évaluation de ce qui s'est passé et de la façon dont cela s'est passé est instructive. Mais souvent, l'ensemble du processus tel qu'il s'est déroulé ne permet pas de tirer d'enseignement direct, et l'expérience réelle du changement social n'est pas comprise ou documentée. Comment changer cette situation ?

Dans ce chapitre, nous proposons une manière différente d'aborder et de comprendre les informations relatives au changement social. Charlotte Boisteau de F3E, organisation basée à Paris et spécialisée dans l'évaluation (<http://f3e.asso.fr/>), nous explique comment des évaluateurs extérieurs peuvent aider les personnes impliquées dans le changement social à écouter et à comprendre.

## **Poulets et pompes à paraffine : incertitude et humilité dans la mesure du changement social**

Jennifer Lentfer



C'était simple en apparence. Nous avons accordé un petit financement à un groupe jeune et dynamique, au Malawi, pour un projet générateur de revenus. Ils voulaient démarrer une petite entreprise avicole, vendre des œufs et des poulets pour avoir un revenu. Mais dans leur premier rapport, ils nous ont expliqué qu'ils n'avaient pas fait de bénéfices, parce qu'une « bête » avait mangé tous leurs poulets.

Le groupe voulait maintenant abandonner l'élevage pour exploiter une pompe à paraffine dans sa communauté. Une pompe à paraffine

ressemble assez à une pompe à essence pour les voitures. Elle serait utilisée pour vendre de l'huile d'éclairage domestique et de cuisinière. Selon le groupe, ce changement de stratégie à l'opposé de l'aviculture tenait au fait que le nouveau projet nécessiterait beaucoup moins de maintenance et de mesures de protection une fois les installations en place et la production lancée.

Dans mon bureau, loin de leur village, sans pouvoir visiter les lieux, j'étais confrontée à un problème. Fallait-il encore accorder une aide à ce groupe ? Comment m'assurer que l'exploitation d'une pompe à paraffine marcherait mieux que l'aviculture ?

Devais-je demander plus d'informations ou croire en la capacité du groupe à tirer des leçons de son expérience et à évaluer le contexte dans lequel il vivait ?



Dans le changement social, notre travail est souvent axé sur des questions non résolues. Qu'est-ce que le changement social ? Améliore-t-il nécessairement la vie des pauvres ? Comment devons-nous soutenir au mieux les leaders et les organisations locaux pour qu'ils deviennent une grande force de changement pour leurs communautés ? Comment des personnes de l'extérieur peuvent-elles aider de la manière la plus efficace et la plus durable ? Quelles espèces de bêtes vivent au Malawi et comment l'une d'elles s'est-elle introduite dans le poulailler ?

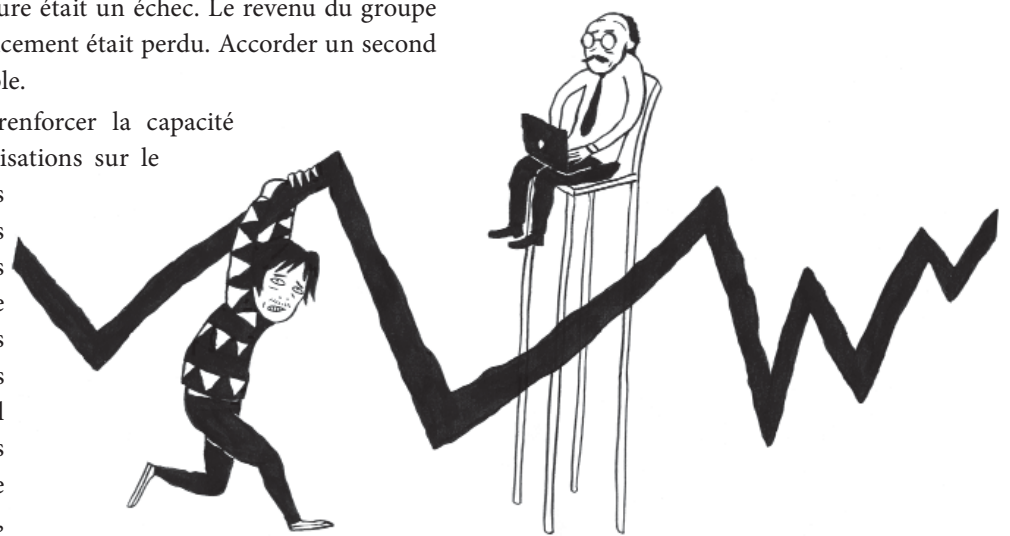
Beaucoup d'entre nous ont observé un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur et que certains appellent « la ruée vers l'information » de ces dernières années, dans le secteur public, celui de l'aide internationale et le secteur de la philanthropie. On observe une exigence croissante de « justificatifs » montrant que les choses changent, et cette exigence nécessite souvent la capacité de vérifier ce qui s'est passé en utilisant des méthodes de recherche qui mettent en avant le changement visible, vérifiable. Vu sous cet angle, le projet d'aviculture était un échec. Le revenu du groupe ne s'était pas amélioré, et le financement était perdu. Accorder un second financement n'était pas raisonnable.

Ayant beaucoup travaillé à renforcer la capacité de suivi et d'évaluation d'organisations sur le terrain en Afrique, nous avons constaté par expérience que les cadres logiques, les métriques abstraites et les cadres de recherche n'aident pas souvent les personnes impliquées à comprendre leurs relations par rapport au travail réel de changement social. Les leaders locaux, en revanche, en tant que membres de la communauté, lisent les tendances en temps réel à travers l'observation de ce qui se passe sur le terrain. En retour, cette attitude guide leur intuition. Ils savent que cette vie éphémère est régie par une multitude de forces.

Si nous mettons en valeur l'apprentissage, nous pouvons considérer que le groupe d'éleveurs de poulets a tiré une leçon de son erreur. Ils se sont peut-être aperçus que protéger leur élevage contre les bêtes était trop onéreux et pas faisable. En revanche, tout le monde dans leur communauté a besoin de paraffine et d'un endroit où se la procurer.

Cela ne signifie pas que nous ne posons pas de questions. Nous en posons. Nous pourrions demander ce qui les a amenés, cette fois-ci, à choisir la pompe à paraffine – ont-ils vu que cette activité marche dans une autre communauté ? N'y a-t-il pas de point de vente dans leur communauté ? Et ces questions ne signifient pas non plus que nous n'utilisons pas de données statistiques – nous pourrions calculer le coût du transport de la paraffine jusqu'au point de vente dans la communauté, voir à combien ils la vendraient et quelle serait leur marge bénéficiaire. Mais le but est de reconnaître que les populations ont une meilleure connaissance que nous de leurs situations et de chercher à comprendre les raisons de leurs décisions, au lieu de présumer qu'un ensemble de données statistiques nous révélera si le choix de la communauté est bon ou mauvais.

« Comment des tiers peuvent-ils aider de la manière la plus efficace et la plus durable ?



« ... le but est de reconnaître que les populations ont une meilleure connaissance de leurs situations que nous...

## Comptes rendus et changement social

L'industrie humanitaire reste évidemment désireuse de rendre des comptes. Personne ne veut voir les ressources dilapidées. Il est normal que nous cherchions des moyens pour l'empêcher.

Certains voient d'un œil très positif la démarche consistant réclamer des justificatifs. Selon eux, le travail de changement social sera plus efficace et moins dispendieux en ressources s'il est guidé par des données et des décisions objectives. La logique veut qu'avec plus d'informations à portée de main, nous puissions prendre de solides dispositions pour utiliser plus

efficacement les fonds reçus. Sans une mesure des progrès réalisés, ce que nous faisons est inutile.

D'autres voient la recherche de justificatifs sous un angle différent, comme un travail imposé, fastidieux et restrictif qui prend beaucoup de temps. Ils voient le changement social comme une force dépassant toute logique et toute prévisibilité.

Pour eux, les métriques abstraites et les plans de recherche sont loin des éléments difficiles, intimes et complexes en jeu dans le travail réel de changement social.

Ces visions du monde sont-elles inconciliables ? Ou est-ce notre approche de l'information plutôt que le type d'information qui a de l'importance ? Dans le travail réel de changement social, il est souhaitable d'explorer à la fois les visions du monde des penseurs (ceux qui prennent les décisions derrière leurs bureaux sur la base des informations qui leur sont présentées) et des acteurs (ceux qui travaillent sur le terrain avec les communautés, les familles et les individus dans leurs processus de changement).

Il n'y a aucun mal à approfondir la réflexion qui sous-tend l'action. Ces étiquettes que nous avons utilisées, « penseurs » et « acteurs », sont complètement artificielles. Bien que nombre d'entre nous se voient dans un camp plutôt que dans l'autre, nous avons certainement besoin de plus de penseurs qui agissent et de plus d'acteurs qui pensent. Il faut comprendre cependant que ce qui importe le plus, c'est de savoir *comment* la réflexion se produit dans le travail de changement social. Que faut-il pour nous amener tous à écouter plus attentivement et à devenir plus réactifs aux attentes de ceux qui sont au premier plan du processus de changement social ?

Nous devons penser aux dangers du désespoir croissant qu'il y a à essayer de résoudre les problèmes du monde en utilisant des méthodes de mesure rigoureuses. Pourquoi les informations quantitatives et généralisables deviennent-elles l'étalon par lequel le travail de changement social peut être mesuré ? Nous avons vu que l'espace des possibilités se réduit lorsque la nécessité de certitude ou de contrôle d'une personne ou d'une organisation prend le dessus. Les personnes qui prennent les décisions ont peur que l'absence de justificatifs vérifiables soit interprétée comme un échec et craignent d'en être tenues pour responsables. Elles ont peur de prendre des risques. Or, comme nous l'avons vu dans de nombreuses histoires de ce guide, le changement social ne survient que lorsque des personnes prennent des risques. C'est la capacité d'essayer et de tirer des enseignements de nos erreurs qui favorise le changement.



*... nous avons certainement besoin de plus de penseurs qui agissent et de plus d'acteurs qui pensent.*



Pouvons-nous faire preuve d'humilité rigoureuse ? Pouvons-nous utiliser cette idée pour rester insatisfaits de résultats décevants, et cependant commencer à découvrir le mystère de la façon dont le changement social se produit ?

La peur de l'échec et la valorisation de la connaissance quantitative au détriment du savoir local et des expériences des personnes impliquées ont un impact réel sur le changement social.

### **Pour les activistes du changement social et ceux qui travaillent dans les communautés :**

Dans la pratique, rechercher des justificatifs peut signifier imposer les attentes des donateurs aux organisateurs au niveau local et leur faire perdre un temps précieux et des ressources déjà rares. La réticence des donateurs à prendre des risques peut être une entrave aux décisions et à la réactivité des leaders locaux vis-à-vis des communautés. Leur peur peut limiter les possibilités de ces derniers ou même leur capacité à voir les possibilités.



Du fait de leur pouvoir de pourvoyeurs de fonds, les donateurs peuvent facilement distraire les partenaires de leur mission et diminuer leur influence dans leurs groupes. Les donateurs prennent-ils en compte et analysent-ils de manière adéquate les coûts réels en temps et en ressources des démarches extrêmement compliquées que représentent la soumission de rapports, l'évaluation et la recherche ? Les donateurs apportent-ils un capital utile, si des propositions kilométriques, des rapports pesants et des mécanismes de financement lourds se mettent en travers de la route des personnes qui effectuent le travail de changement social qu'ils se sont proposé de réaliser ?

### **Pour les relations de financement :**

En 2010, un ancien administrateur de l'USAID (Agence américaine pour le développement international), Andrew Natsios, a créé le terme « trouble obsessionnel de la mesure » pour désigner les règles et conditions de soumission de rapports qui gênent la créativité dans le travail et créent de mauvaises motivations dans le secteur de l'aide internationale. Natsios soutient que « le trouble obsessionnel de la mesure » étouffe l'innovation et mène à ne prendre en compte que des résultats à court terme. Susan Beresford, ancienne présidente de la Fondation Ford, appelle cette attitude « obsession des justificatifs » en matière de philanthropie.

Natsios et Beresford posent la question suivante : y a-t-il de la place pour les possibilités et l'innovation si nous cherchons toujours ce qui ne va pas ? Par expérience, dans le secteur de l'aide internationale et de la philanthropie, nous pouvons vous dire que la collecte de données ou l'imposition de rapports destinés uniquement à rendre des comptes aux donateurs est une perte de temps et ne se traduit pas en des améliorations au niveau de la communauté.

Le « trouble obsessionnel de la mesure » peut renforcer les inégalités dans les relations de financement, menant à un manque de confiance et de compréhension entre les penseurs et les acteurs. Nous avons observé que souvent, la recherche de justificatifs crée un plafonnement professionnel qui empêche la participation de ceux qui devraient importer le plus – ceux dont nous espérons changer les vies. Une confiance excessive dans les données généralisables exclut en particulier les personnes sans diplôme universitaire.

Quelle que soit la pertinence des indicateurs ou des questions posées, les penseurs et les acteurs doivent rester conscients du fait que le « trouble obsessionnel de la mesure » peut en fait nuire à nos processus de prise de décision.

Y a-t-il de la place pour les possibilités et l'innovation si nous cherchons toujours ce qui ne va pas ?

## Pour ceux qui travaillent dans des organisations qui accompagnent le changement social:

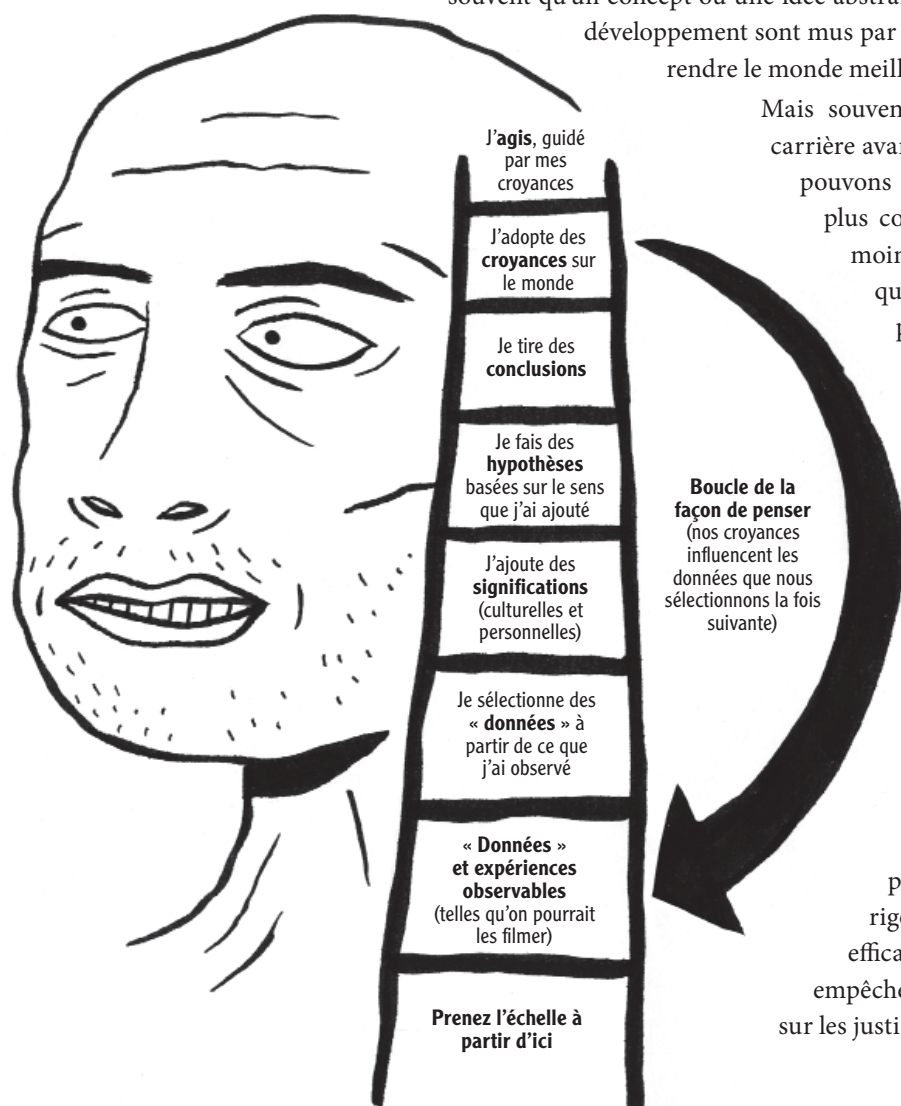
Quel que soit notre degré de prise de conscience, lorsque nous commençons à travailler dans le domaine du changement social, au début, beaucoup partent du point de vue que c'est grâce à notre aide que le changement dans la vie des pauvres et des personnes marginalisées peut se réaliser. Nous croyons qu'avec beaucoup de travail, une gestion sérieuse et un engagement indéfectible, le changement aura lieu.

Le secteur de l'aide internationale et de la philanthropie tend à être technocrate à l'excès et détaché, parce que la plupart de ses employés travaillent derrière leurs bureaux basés dans les capitales, et que les vies des populations ne sont souvent qu'un concept ou une idée abstraite. Les jeunes travailleurs idéalistes du développement sont mus par la passion, motivés par la possibilité de rendre le monde meilleur.

Mais souvent, cet élan se perd à mesure que la carrière avance. Sans rigueur dans l'humilité, nous pouvons devenir moins sensibles, endurcis, plus coupés des réalités, moins attentionnés, moins ouverts aux possibilités – des états qui ne contribuent pas à créer de bons partenariats.

Notre capacité, en tant que penseurs, à prétentieusement ergoter sur tout ce qui marche bien peut nous isoler. Elle peut devenir un outil de notre ego et faire de nous des flics qui cherchent à coincer les autres. Cette attitude peut nous éloigner considérablement des réalités que vivent les gens ordinaires.

Penseurs et acteurs, c'est dans l'intérêt du changement social que nous devons éviter cette situation et sortir de la boucle de notre façon de penser (voir le graphique). Une humilité rigoureuse peut nous aider à écouter plus efficacement. Elle peut aussi nous aider à empêcher et à contrôler une fixation malsaine sur les justificatifs et les mesures.



## Qu'est-ce c'est que l'humilité rigoureuse et en quoi peut-elle aider ?

En tant qu'humains, nous sommes amenés à explorer, examiner et réagir au monde qui nous entoure. Il n'est donc pas surprenant que le concept d'humilité rigoureuse trouve ses racines dans toutes les traditions de foi. L'humilité rigoureuse est aussi un élément essentiel du processus scientifique. On la retrouve dans la « recherche » de réponses dans laquelle nous sommes engagés en permanence.

Les leaders de communautés, les philanthropes, les entrepreneurs sociaux, les acteurs du développement et les agents de changement les plus efficaces incarnent l'humilité rigoureuse. Ils connaissent les limites de leur expérience, et leurs attitudes et leurs actions reflètent le fait que chacun se considère comme un simple élément de tout un ensemble. L'humilité rigoureuse implique de :

- renoncer au rôle d'expert ;
- prendre des mesures concrètes pour contrôler les déséquilibres de pouvoir ;
- s'engager activement dans une réflexion personnelle ; et le plus important
- voir tout le potentiel des autres à être des agents de changement capables, avec ou sans nous.

Plusieurs attitudes caractérisent la personne rigoureusement humble.

D'abord, lorsqu'il s'agit de justificatifs et de résultats de mesures, les individus rigoureusement humbles affichent avec enthousiasme **la conscience qu'ils ont de leur position dans la chaîne de l'information**. Ils savent la manière dont cette attitude influe sur le type d'informations à leur disposition. Ils prennent en compte les requêtes de leurs partenaires et les traitent en fonction de cet aspect.

Par ailleurs, pour les donateurs, il existe plusieurs niveaux entre eux et le niveau communautaire, où la plus grande part de travail social a lieu. Peu importe l'organisation ou le programme que vous servez, l'humilité rigoureuse exige que vous considériez le juste coût et la complexité de la mesure des résultats. Un projet de 5 000 dollars requiert-il le même type d'évaluation qu'un autre de 500 000 dollars ? L'humilité rigoureuse nous permet également de réfléchir au côté pratique, à la juste mesure des moyens requis en fonction de la taille et de l'envergure des programmes.



Il y a quelques années, j'ai travaillé comme conseillère en suivi et évaluation (S & E) de l'équipe régionale d'une organisation internationale dont le siège est aux États-Unis. Un fort accent était mis sur la gestion des projets de l'organisation, et le directeur régional avait donc jugé utile de réclamer des rapports mensuels des responsables qui mettaient en œuvre les projets. Le financement accordé par le directeur régional était destiné à rendre indépendantes des organisations au niveau national sur un autre continent.

J'étais plutôt d'accord avec lui. Oui, plus d'informations sur les activités serait utile. Toutefois, les personnes qui lui rendaient directement compte, qui étaient aussi les plus proches des

organisations partenaires, savaient que cette demande était déraisonnable. Il faudrait passer par BEAUCOUP de procédures bureaucratiques pour la réaliser.

En qualité de conseillère, j'ai rapidement dessiné un organigramme que j'ai montré au directeur régional. Avait-il réalisé que pour que sa demande soit réalisée par des volontaires ou des agents du bureau extérieur, travaillant sur le terrain, le rapport devrait passer par huit niveaux d'approbation différents avant de lui parvenir ?

Non, il ne le savait pas. Honnêtement, il n'y avait même pas pensé. Il m'a dit qu'il devait faire de meilleures projections financières afin d'assurer la continuité du financement du projet. Pour y arriver, me dit-il, il devait avoir plus d'informations en temps réel sur les activités menées et sur les dépenses. Qui aurait pu discuter ces arguments ? (Même s'il savait clairement que nous ne parlions même pas encore de résultats !)

Finalement, l'équipe m'a désignée pour effectuer des contrôles mensuels. Mes simples appels téléphoniques suffraient à fournir les informations nécessaires au directeur. Et dans ce processus, les relations de l'équipe ont aussi commencé à s'améliorer du fait des contacts plus fréquents avec les organisations partenaires.

**Jennifer Lentfer**

‘ *S’employer à l’humilité rigoureuse, c’est embrasser et accueillir le mystère et recréer en permanence notre travail à mesure que nous apprenons.*

Un autre moyen de repérer l’humilité rigoureuse chez une personne est de l’écouter attentivement parler. Il suffit de l’entendre prononcer une phrase clé.

En effet, pour celui qui pratique l’humilité rigoureuse, « je ne sais pas » est une réponse acceptable à une question. Cette attitude exige de nous quelque chose de différent. Nous devons nous écarter du rôle habituel ou de la position habituelle d’autorité ou de personne qui « sait » ou qui est « dans la confiance ». La plupart d’entre nous essaient inconsciemment d’éviter la critique et le jugement de leurs semblables. Cet état d’esprit est le résultat de notre éducation et de notre formation, des rapports hiérarchiques et de nos peurs.

Nous ne voulons pas paraître stupides ou indécis. Pourquoi ? Parce que c’est une position très vulnérable.

Mais ce n’est pas nécessairement une mauvaise chose. « Je ne sais pas » fait partie du registre des informations qualifiées d’imprécises, classées dans les résultats invisibles ou indétectables. Il se trouve dans notre confiance aux personnes, dans leurs capacités et énergies naturelles. « Je ne sais pas » apparaît lorsque nous poursuivons un objectif supérieur. C’est une partie nécessaire du cycle de l’humilité rigoureuse.

Même si ce n’est pas vous qui devez décider s’il faut financer un projet envahi par des bêtes, vous vous engagez dans des actes de foi impliquant « Je ne sais pas ». S’employer à l’humilité rigoureuse, c’est embrasser et accueillir le mystère et recréer en permanence notre travail à mesure que nous apprenons. En abandonnant l’aviculture en faveur de l’exploitation d’une pompe à paraffine, c’est exactement ce que le groupe du Malawi essayait de faire.



Oui, nous avons des outils remarquables à notre disposition pour obtenir des données et des informations, maintenant plus que jamais dans toute notre histoire. Mais cela ne signifie pas que nous ne devons pas prévoir ou accepter l’échec ou l’inattendu. Des outils remarquables

peuvent s’avérer étonnamment inutiles s’ils sont employés avec arrogance et ignorance.

Aujourd’hui plus que jamais, avoir davantage d’informations signifie que nous devons employer l’humilité rigoureuse pour étendre notre tolérance au risque de « ne pas savoir ».

Mais c’est une thérapie dure à s’administrer. Elle l’est encore plus lorsqu’on a plus de pouvoir et accès à plus de ressources. C’est la raison pour laquelle la caractéristique ultime d’une personne rigoureusement humble est qu’elle s’entoure délibérément de gens qui ont des points de vue (compétences, vécu, années d’expérience) différents.

Ces amis indispensables sont essentiels parce qu’ils nous aident à découvrir nos aveuglements, nos idées fausses et nos préjugés. En d’autres termes, si vous êtes un penseur, vous avez besoin d’acteurs autour de vous pour garder les pieds sur terre, et vice versa pour les acteurs. Karen Armstrong décrit cette approche comme « le dur travail de la compassion » ou le fait de « se détrôner constamment » pour remettre en cause sa vision du monde. C’est un ensemble d’aptitudes vitales qui peuvent aider à cultiver de nouveaux types d’institutions.



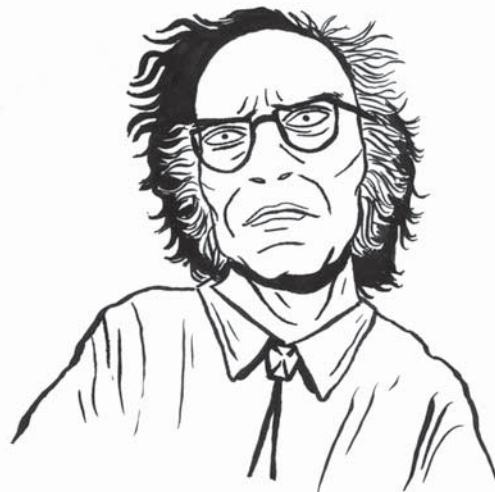
Dans nos vies et dans nos relations, ce sont souvent les conflits, les ruptures et les erreurs qui nous confirment qui nous sommes. Ces moments difficiles que nous traversons parfois sont ce qui nous rappelle nos relations l'un à l'autre et ce qui compte le plus. Les personnes sachant pratiquer l'humilité rigoureuse se rappellent et rappellent à ceux qui sont autour d'elles cette extraordinaire opportunité.

Voici où se situe la différence : chacun peut identifier ce qui ne marche pas, mais il faut beaucoup plus d'aptitudes et de force pour se réveiller chaque jour et contribuer à identifier ce qui marche, ce qui est possible, les endroits où un changement progressif peut se produire. C'est cela, l'humilité rigoureuse.

Avec plus d'humilité rigoureuse, il arrive des choses étonnantes...

*L'aspect le plus triste de la vie actuelle est que la science acquiert la connaissance plus rapidement que la société n'acquiert la sagesse.*

Isaac Asimov



... En plus d'investir dans les projets ou dans les idées, nous pouvons investir également dans les personnes qui les ont – ceux dont l'expertise et l'esprit critique sont fondés sur l'expérience quotidienne.

... Au delà des donateurs, nous pouvons aussi élargir la notion des comptes à rendre aux personnes que nous servons.

... Nous pouvons exploiter les données en termes d'apprentissage, d'adaptation et d'amélioration, pas seulement en termes de contrôle de conformité, de gestion des risques ou de réglementation.

... Nous pouvons reconnaître que les besoins en informations des donateurs ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux des travailleurs sur le terrain (et généralement, c'est le cas).

... Nous pouvons mettre en avant l'apprentissage en temps réel et l'adaptation comme justificatifs. Notre réactivité aux réalités sur le terrain peut être accrue.

... Nous pouvons simplement mettre autant ou plus d'effort dans la mesure de la force de nos partenariats que pour « suivre l'argent à la trace ».

... Nous pouvons commencer à voir la différence entre les mots sur le papier et des personnes qui se rassemblent avec la volonté de changer grâce à l'expérience d'un dialogue réel.

... Et nous pouvons davantage nous faire plaisir !

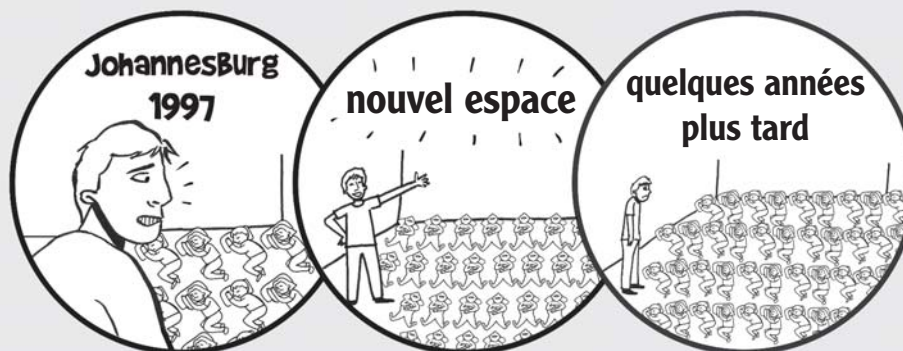


## Rendre le travail d'évaluation pour le changement social

**Charlotte Boisteau, F3E**

*Johannesburg, 1997: Avec les parents des enfants de l'école maternelle où je travaillais dans le township d'Alexandra, nous avons décidé de construire un nouvel espace pour que les enfants (qui étaient 120 dans environ 30 m<sup>2</sup>) puissent allonger leurs jambes quand ils dorment.*

Quelques années plus tard, en revenant pour visiter, je me suis rendu compte que le directeur avait maintenant inscrit un nombre d'enfants deux fois supérieur dans le même espace.



Le changement que j'avais essayé d'instaurer n'était pas positif. Dans un certain sens, rien n'avait changé du tout. Depuis cette expérience, j'ai essayé de comprendre ce qui nous empêche de réaliser des changements positifs durables. Je pense que l'absence de réflexion dans nos processus d'apprentissage en est la cause.

Je me suis ainsi posé des questions :

- Écoutons-nous assez ?
- Sommes-nous assez humbles et respectueux pour rester ouverts aux idées des autres ?
- Sommes-nous trop pressés, au point que nous agissons d'abord et pensons après ?
- Sommes-nous prêts à nous améliorer, ou considérons-nous que nous avons tellement d'expérience que nous n'avons plus rien à apprendre ?

Les espaces d'écoute et d'apprentissage ne se créent pas facilement et doivent être soutenus. J'accompagne maintenant des personnes dans la planification, le suivi et l'évaluation. Je pense qu'il existe des approches qui peuvent créer des espaces pour l'écoute et l'apprentissage. Si, dans ces processus, nous écoutons vraiment, nous favoriserions autant l'apprentissage que nous demandons aux gens de se justifier. Or nous ne le faisons pas. Pourquoi ?

D'abord, parce qu'il est plus facile de questionner les autres que de se questionner soi-même.

Pourtant, un questionnement réel de notre pratique individuelle et collective est à la base du processus critique et constructif qui mène à l'apprentissage, nous permettant de changer et de nous adapter. La planification, le suivi et l'évaluation doivent être une réévaluation, une approche d'amélioration continue et d'apprentissage.

Le processus d'apprentissage peut être validé et approfondi, s'il est soutenu par un point de vue extérieur et accompagné du point de vue méthodologique.

Plus l'approche est volontaire, mieux c'est. Pour accepter le changement, il faut vouloir changer dès le début.

Nous devons aussi accepter que nous apprenons plus de nos erreurs que de nos réussites, que ce soit au niveau individuel, organisationnel ou structurel.

Mais s'il est possible de le faire pour soi-même, dans une organisation, il peut s'avérer difficile de prendre des mesures et de gérer l'inégalité dans les relations de pouvoir – entre le personnel et les managers, entre l'organisation et ses donateurs et partenaires, entre nous-mêmes et ceux que nous essayons d'accompagner pour faire naître le changement social – tout en restant honnête vis-à-vis de ces derniers. En outre, pour provoquer le changement, nous devons de plus en plus travailler avec des organisations et entités très différentes des nôtres. Développer des relations de confiance peut demander du temps, et ce délai peut freiner notre capacité à planifier, suivre et évaluer ce que nous faisons, ce qui peut nuire à l'écoute et à l'apprentissage réels. Les accompagnateurs extérieurs ou évaluateurs peuvent jouer un rôle très utile en maintenant l'intégrité du processus et permettre que tous soient entendus.

“ Pour accepter le changement, il faut vouloir changer dès le début.

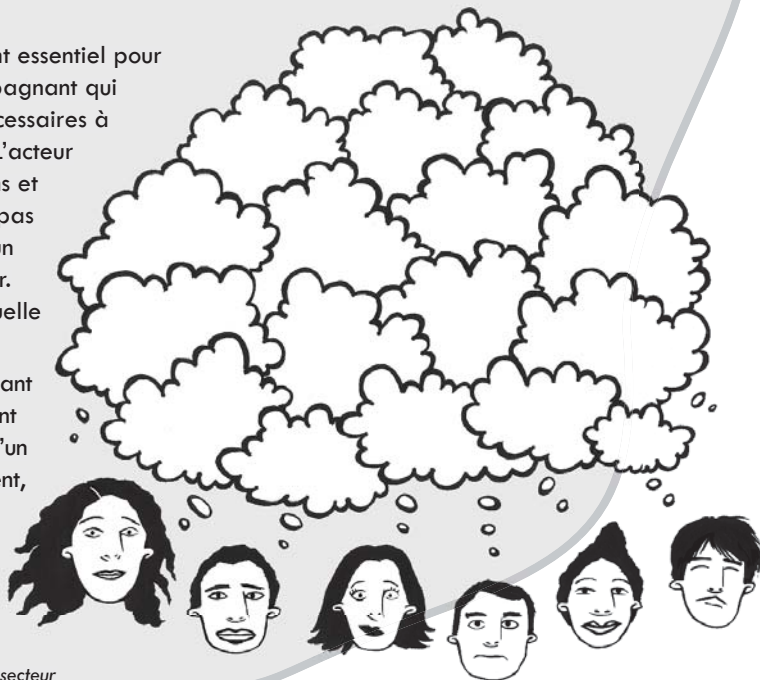
## L'approche F3E

L'évaluation crée un espace de rencontre qui peut être considéré comme un jeu, et comme dans tous les jeux, il y a des personnalités dominantes et dominées. C'est pourquoi F3E soutient la planification, le suivi, l'évaluation et la recherche ; il définit son rôle comme celui d'un tiers exigeant, médiateur et accompagnateur – TEMA. Le rôle d'un TEMA est d'assurer un bon équilibre entre les acteurs du jeu. Lorsque la planification, le suivi et l'évaluation ne sont pas accompagnés, le jeu est dominé par certains acteurs et son usage est perverti. Il existe de nombreuses études d'évaluation faussées.

L'accompagnement fourni par F3E est un élément essentiel pour le changement. C'est l'intégrité de l'acteur accompagnant qui permet la convergence d'opinions essentielles, nécessaires à l'apprentissage et à une approche progressive. L'acteur accompagnant facilite l'identification des besoins et les possibilités de changement. Cet acteur n'est pas neutre, mais joue le rôle d'un analyste, souvent un opposant, qui permet de créer un effet de miroir. Mais il est responsable de l'objectivité avec laquelle il développe son point de vue.

L'acteur-accompagnateur agit en qualité de garant du bon usage de l'approche d'évaluation, empêchant qu'elle soit dénaturée afin de satisfaire les besoins d'un groupe particulier de personnes. Ainsi, progressivement, à travers un travail collectif, la connaissance se développe, au delà des connaissances individuelles et de la somme des parts de connaissance, une intelligence collective émerge.

*(F3E est une organisation basée à Paris, dont le but est d'évaluer, d'échanger et d'illuminer, afin d'améliorer les pratiques dans le secteur du développement international.)*



## Évaluer pour comprendre

Les évaluations ne sont pas toujours stratégiques ou innovantes. Elles sont parfois basées sur un cadre analytique simpliste qui ne prend pas en compte la complexité de la réalité.

Le cadre analytique, appelé cadre logique, s'apparente souvent à une camisole de force. En formulant les observations pour les faire convenir au cadre logique, vous ratez les surprises, l'imprévu, les aspects cachés de l'intelligence collective et de l'apprentissage. Le développement ne peut être uniquement résumé – ni mesuré – par les résultats obtenus et leur cohérence par rapport à des résultats attendus. C'est un processus dans lequel la réalité et la complexité doivent être prises en considération.

Les méthodes et outils pour la promotion de l'apprentissage et la contribution aux approches d'évaluation sont nombreux et prennent davantage en considération la complexité et la richesse du changement social.

On les appelle théories du changement, cartographie d'incidence, le changement le plus significatif, etc. Mais, quel que soit le caractère nuancé et innovant des outils, ils peuvent toujours être, cependant, utilisés improprement. Votre attitude ou l'humilité rigoureuse décrite plus haut est la clé de l'apprentissage et de l'évaluation.



### Principes méthodologiques essentiels pour accompagner la planification, le suivi et l'évaluation du changement social :

#### 1. Reconnaître la complexité du processus

##### **Prendre en compte la subjectivité**

L'évaluation du changement est très subjective. Le choix des acteurs invités pour exprimer leur opinion sur le changement n'est pas fortuit, aussi bien pour la planification que pour l'évaluation.

##### **Se débarrasser des programmes de planification linéaires**

Pour accompagner les processus de changement complexes, planifier en affirmant que « si je fais telle chose, tel résultat se produira » est inutile.

Il est plus utile de dire quelque chose du genre : « je veux obtenir tel résultat – dans des situations similaires, telles et telles choses ont fonctionné, donc je vais les essayer pour voir ce qui se passera ». Ou peut-être : « des personnes veulent essayer telle chose, je ne suis pas sûr que cela produira des résultats, mais je vais les accompagner à le faire et m'assurer que nous nous arrêtons pour voir si cela fonctionne ou pas ». L'idée est de démarrer avec des outils simples et une méthode qui tolère un certain degré d'incertitude et qui permette de prévoir les événements imprévus, plutôt que d'utiliser des programmes de planification classiques basés sur un modèle de réalité prédéterminée.

##### **Se libérer de l'angoisse de prouver son impact**

Un processus de changement est le résultat d'une combinaison d'interactions multiples. Nous pouvons analyser la manière dont l'action a contribué au changement, mais il est assez difficile, voire impossible, d'attribuer le changement social à des actions spécifiques. Si nous collaborons parfaitement, nous sommes plus que la somme de nos différentes parties, donc vouloir mesurer ce que nous faisons en mesurant l'effet de nos différentes parties est insensé.



## 2. Changer la pratique d'évaluation

### **Mettre l'accent sur le système plutôt que sur le projet**

Nous partons souvent du projet pour évaluer l'impact. Mais nous devons faire le contraire. Si nous acceptons l'idée que notre action ne contribue au changement que dans un système d'interactions complexes, et n'en est pas la cause principale, il nous faut réfléchir sur le système. Nous devons d'abord analyser le système qui produit le changement et ensuite établir le lien avec notre projet.

### **Mettre l'accent sur l'apprentissage et le renforcement des capacités**

Les exercices de planification, de suivi et d'évaluation doivent être conçus comme des opportunités de renforcement des capacités.

### **Rendre compte différemment**

Rendez compte aux acteurs qui étaient impliqués et qui sont affectés par le changement, ainsi qu'aux donateurs pour expliquer ce que vous faites et pourquoi vous le faites.

### **Réformer votre manière de faire**

Accompagner le changement implique de changer sa pratique en acceptant de transférer le contrôle de la direction du projet à ceux qui agissent pour créer le changement. Accompagner le développement des facteurs de changement social mène invariablement à votre propre développement. Vous devez l'accepter et l'anticiper.

From Sierra A. et al. (2014)



En matière d'évaluation, la chose essentielle est de prendre son temps pour créer un continuum espace-temps pour la réflexion et l'amélioration continue. Cela ne signifie pas que vous devez créer directement le changement, mais que vous devez observer les changements créés et apprécier leur complexité.

Les approches d'évaluation sont simplement des outils qui permettent à chacun de nous, de manière individuelle, collective et institutionnelle (agir sur ces trois niveaux en même temps est essentiel) de nous renforcer personnellement et de renforcer nos processus, et de nous corriger ou de réorienter nos efforts si nécessaire.

Il est difficile et peut-être même injuste d'attribuer le changement à une seule personne ou à une seule organisation. D'un autre côté, il est possible et souhaitable d'accompagner le changement et ses contributeurs en identifiant un changement survenu et en comprenant la manière dont il a été causé.

## Placer les acteurs du changement social au cœur de l'évaluation

*... il est essentiel d'essayer de comprendre la logique de l'action du point de vue de ceux qui pourraient bénéficier du changement social.*

La question des acteurs est au cœur des défis auxquels sont confrontés ceux qui sont impliqués dans la planification, le suivi et l'évaluation. Qui évalue et qui est évalué ? À qui parlons-nous quand nous effectuons la planification, le suivi et l'évaluation ? Comment rendre le processus aussi inclusif et aussi autonomisant que possible ?

La question de la participation – et plus encore, la question de la gouvernance de l'évaluation – est fondamentale pour le processus d'évaluation, pour sa mise en œuvre harmonieuse et une bonne utilisation de l'évaluation.

De nombreux outils favorisent la participation au processus d'évaluation, mais savons-nous qui nous voulons faire participer et pourquoi ? En faisant prendre part au processus les personnes que nous voulons faire directement bénéficier du changement, nous leur donnons l'opportunité de contribuer à notre apprentissage et d'approfondir le leur. Plus nous les impliquons, plus l'apprentissage leur profite plutôt que nos propres opérations. Jusque là, l'action est plus importante que les acteurs.

Les actions et les changements qui en résultent sont perçus différemment par différentes personnes, selon leur implication, leur statut et une variété d'autres facteurs. C'est pourquoi il est essentiel d'essayer de comprendre la manière dont ceux qui pourraient bénéficier du changement social perçoivent l'action.

L'évaluation est souvent motivée par la notion de responsabilité, mais aussi étrange que cela puisse être, nous ne rendons pas compte de nos actions à ceux qui en bénéficient. Nous sommes plutôt responsables vis à vis de nos donateurs.

C'est l'aspect le plus négatif que comporte l'approche du cadre logique : la relégation des bénéficiaires en bout de chaîne et une ambition affaiblie de les atteindre. À cela s'ajoute une approche d'évaluation qui rechigne à faire appel à ce que ressentent ceux qui vivent réellement le changement.

Nous devons repenser en urgence le rôle que ceux qui vivent le changement social doivent jouer dans l'évaluation. Nous devons reconnaître notre manque d'expertise de la réalité de leurs vies et apprendre à respecter leur connaissance de celles-ci et du contexte dans lequel ils vivent. Un évaluateur externe joue un rôle important en respectant les différents types et sources de connaissance que les acteurs apportent et en s'assurant qu'ils trouvent tous une oreille attentive. Il doit veiller à ce que tous les acteurs soient en mesure de tirer une leçon du processus et de l'appliquer eux-mêmes. Un processus d'évaluation n'est participatif que lorsque cette condition est remplie.



## Capitalisation : tirer profit des évaluations

Du fait que les évaluations externes ont une ligne de budget distincte et sont considérées comme indépendantes et impartiales, elles sont souvent traitées séparément du processus d'apprentissage qui se poursuit dans l'organisation, ou du projet en tant que tel. Mais à moins qu'elles ne fassent partie du processus d'apprentissage, elles ont peu de valeur et peuvent faire beaucoup de tort. De peur d'une réaction négative des donateurs, les organisations sont plus enclines à prendre des mesures répondant aux recommandations d'un évaluateur externe. Elles ont moins confiance en leurs propres processus d'apprentissage.

En revanche, en renforçant les processus d'apprentissage des organisations, en liant la recherche, le suivi, l'évaluation et les événements d'apprentissage, et en s'assurant de la cohérence de l'ensemble, les évaluations externes peuvent prendre beaucoup de valeur. Elles ne sont plus dès lors un événement isolé, sorti de son contexte, mais une partie intégrante des pratiques d'apprentissage de l'organisation.

Depuis 2005, la stratégie de F3E est de promouvoir un ensemble d'enquêtes et de procédures méthodologiques pour compléter l'évaluation externe et les enquêtes préliminaires et transversales : orientation des autoévaluations, renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation, capitalisation des expériences, réalisation d'études d'impact, analyse des changements et accompagnement de l'après-évaluation afin d'examiner et de faciliter la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation externe.

De plus, les organisations et les mouvements sociaux peuvent renforcer leurs pratiques d'apprentissage pour capitaliser leur expérience, en d'autres termes, pour apprendre autant que possible de leurs propres expériences et pratiques et les appliquer à leur quotidien et à leurs futures activités.



## Capitalisation : avancer à petits pas

La culture de l'apprentissage au sein de votre structure peut commencer de façon modeste.

Le plus important est d'expérimenter des pratiques et de trouver ce qui fonctionne pour vous.

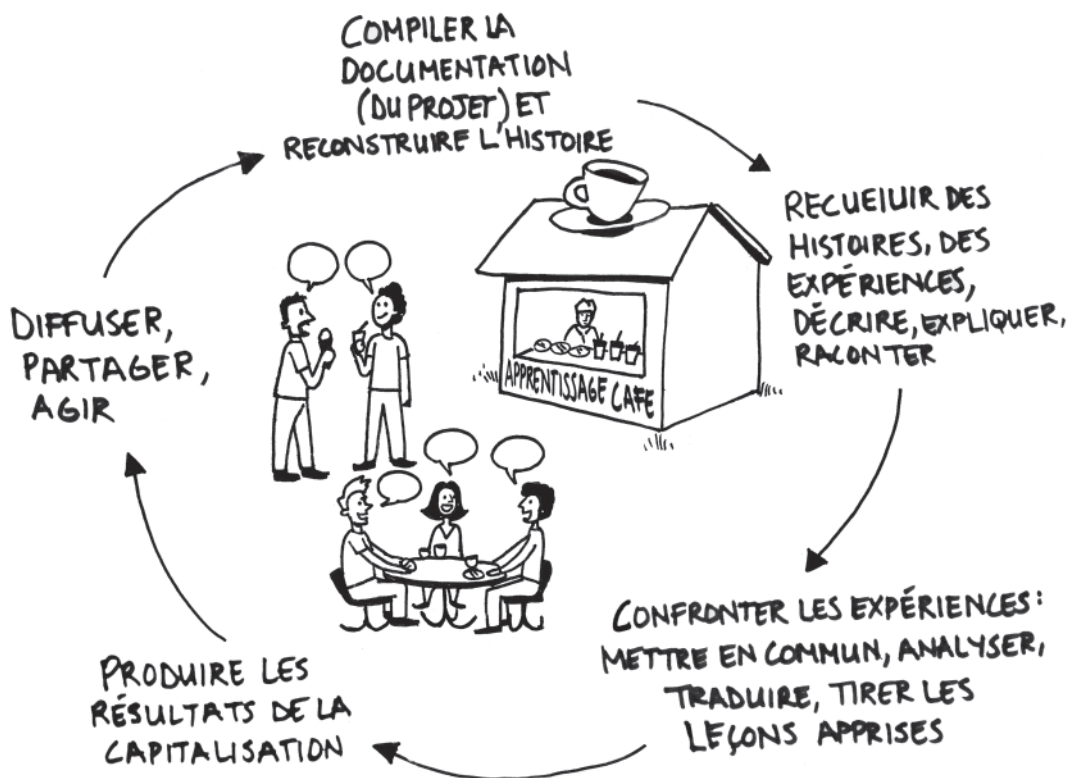
- Réunissez-vous pendant une heure chaque mois pour jeter un regard différent sur ce que vous avez réalisé. Oubliez les activités, les résultats et les programmes. Discutez des expériences, des sentiments et des processus.

- Identifiez ou développez quelques outils simples pour recueillir des histoires : témoignages, photos agrémentées de commentaires, une section « autres commentaires » dans le formulaire de suivi.

Encouragez les acteurs à parler ou à écrire sur les questions qui ont émané d'eux et sur les effets inattendus des activités. Ce sont des outils qui ne coûtent pas cher, qui permettent de développer une culture de l'expérience et qui encouragent les acteurs à trouver le temps de discuter, d'interpréter et de tirer des enseignements de leur vécu.

*Adapté de : Capitalisation des expériences : Concevoir et conduire sa capitalisation d'expériences en replaçant les acteurs au cœur de sa démarche, Marthe-Valère Feuvrier, Odile Balizet et Audrey Noury, mars 2014.*

Si l'apprentissage n'est pas encore intégré dans le travail (voir comment remédier à cette situation dans l'histoire de Julie, au chapitre 3), un effort conscient doit être fait pour en extraire ensemble toutes les informations nécessaires. Vous pouvez le faire vous-même, mais dans de nombreux cas, le confier à une personne extérieure s'avère utile. Cette personne aura pour rôle de vous accompagner à travers le processus, de vous aider à comprendre ce que vous apprenez et comment vous pourrez l'exploiter dans votre travail. Cette façon d'évaluer le travail est très différente : ce n'est plus un processus bouclé en trois semaines où l'évaluateur collecte des informations, les analyse et vous fait un feed-back avec une liste de recommandations. Il s'agit d'un processus à plus long terme où l'accompagnateur vous aide à reconnaître et valoriser votre apprentissage et à analyser les informations que vous détenez. Les recommandations, c'est vous qui vous les faites. Bien sûr, l'accompagnateur peut les remettre en cause et vous faire revoir vos conclusions. Mais il ne vous dira pas ce que vous avez appris. Cela, vous seul pouvez le savoir.



## En définitive...

Il y a beaucoup plus à dire sur la manière d'évaluer le changement social et de capitaliser les opportunités d'apprentissage au cours de l'évaluation. Tellement de choses à dire que nous y consacrerons un Guide aux pieds nus entier. Le cinquième Guide aux pieds nus explorera les approches innovantes et adaptées de l'évaluation et la manière dont elles peuvent accompagner et mieux orienter le changement social. Des ressources considérables sont allouées aux évaluations. Nous voulons voir ces ressources utilisées pour autre chose que simplement cocher des cases ou prouver qu'on fait bien ce qu'on avait dit qu'on ferait ; nous voulons qu'elles servent à approfondir notre compréhension du changement social et à améliorer notre pratique. Nous ne voulons pas d'une évaluation mécanique, mais d'une vraie contribution positive au changement social.



# Réflexions autour d'une question :

de quelles formes d'organisations et de leaderships avons-nous besoin pour affronter l'avenir ?

« Dans chaque village où je suis passé, j'ai trouvé des leaders informels respectés et bienveillants. Ils nourrissent un espoir de paix et de retour à leur style de vie traditionnelle. S'ils reconnaissent des qualités similaires chez les travailleurs du développement communautaire qui viennent en aide au village, ils nous adopteront. Ils commenceront à nous montrer qu'il existe un moyen de s'en sortir, malgré les difficultés. Si nous gagnons leur respect, nous serons invités en leur compagnie. Les changements qu'ils peuvent accompagner sont généralement assez différents de ceux qui peuvent être imposés par le district, la commune ou le chef de village. »

Meas Nee, 1999

Il semble que les jeunes soient simplement moins disposés à être passivement rassemblés, plus actifs mais moins tolérants...

**Organisation.** En cette époque post-moderne, les formes d'organisation hiérarchique traditionnelles et conventionnelles et les leaders forts semblent de moins en moins appropriés. Bien que ce guide ait largement traité de l'autonomisation et de la transformation des personnes marginalisées et opprimées, la même chose s'applique aux personnes et aux organisations des puissants, celles qui sont au centre, souvent emprisonnées dans leur pouvoir et ayant besoin d'être libérées de la notion bien ancrée de leur supériorité. Nous sommes tous piégés, sciemment et inconsciemment, dans cette division binaire entre meneur et suiveur, patron et subordonné, oppresseur et victime, selon un vieux scénario qui a grand besoin d'être réécrit.

Les nouvelles organisations doivent prendre en compte la grande mutation qui s'opère dans la culture et dans l'identité des jeunes. Ils émergent en masse, informés et rendus autonomes par l'éducation, la télévision et l'Internet, comme jamais auparavant, mais peu disposés à suivre docilement des leaders forts. Cette mutation a de grandes implications et lance des défis de taille à l'activisme conventionnel où une avant-garde politiquement plus « branchée » s'est appuyée sur son autorité, facilitée par la solidarité disciplinée de ses partisans, pour manœuvrer et utiliser ces derniers comme une force pour le changement. Il semble que les jeunes soient simplement moins disposés à être passivement rassemblés, plus actifs mais moins tolérants, faciles à mobiliser mais plus difficiles à organiser que jamais auparavant.

Comment travailler avec des personnes qui peuvent être mobilisées mais ne veulent pas être organisées ? Le monde commence à expérimenter des formes d'organisation plus souples, plus participatives, moins hiérarchiques, auto-organisées et mises en réseau. Mais ce ne sont que des essais. Ce qui est clair, c'est qu'ils ne sont pas facilement maintenus par une structure et des règles formelles, mais plutôt par de nouveaux types de relations, de valeurs, de compréhensions et de nouveaux échanges de vues. Leur capacité à la souplesse et à l'apprentissage est un facteur déterminant pour naviguer dans un futur incertain.



## Réflexions autour d'une question :

de quelles formes d'organisations et de leaderships avons-nous besoin pour affronter l'avenir ?

Nous devons continuer d'expérimenter des formes et des processus d'organisation. Par exemple, certaines organisations, dont des ONG et des partenariats professionnels, se voient plus comme des processus rythmiques dans lesquels la diversité est exploitée, au lieu d'être contrôlée ou minimisée, que comme des structures rigides. L'auto-contrôle est la clé, diminuant le besoin de gestion. Les individus tirent la notion de responsabilité d'un sens de l'égalité, de la liberté et de la solidarité qu'ils ont vécues dans l'organisation (comme nous l'avons discuté au chapitre 1), et ensuite trouvent le moyen de coopérer avec d'autres individus d'une manière qui cadre mieux avec la tâche à effectuer. Le rythme est donné par des révisions régulières adaptées et réorganisatrices, facilitant un processus d'apprentissage en amont.

### Leadership

La manière dont les leaders sont mis au-devant de la scène est essentielle. Dans les groupes d'épargne journalière alliés à Shack Dwellers International, les leaders ne sont pas choisis dans le lot de personnes qui parlent bien ou qui font preuve d'une autorité impressionnante. Ils émergent d'un processus dans lequel des femmes désignent des encaisseurs parmi celles en qui elles ont confiance pour collecter et déposer à la banque leur épargne. La confiance devient la qualité essentielle. L'éloquence et la confiance en soi peuvent s'apprendre. Elles travaillent ensuite avec ces encaisseurs, les autonomisent et font de nombre d'entre elles des leaders efficaces.

Mais les leaders ne constituent qu'une forme de leadership.

C'est la forme dominante traditionnelle. Mais de plus en plus, étant donné que les populations exigent la participation et la prise de décision conjointe, c'est à travers les échanges de vues, lors des réunions et des ateliers, que le leadership en tant que processus se forme.

Avec l'évolution de ce contexte, le rôle des leaders devient plus un rôle de facilitation, davantage de considération étant accordée à la qualité des processus d'apprentissage et de création qui mènent à la prise de bonnes décisions, de manière plus collective. Cette démarche place l'apprentissage par l'action au centre de la pratique du leadership.

Le leadership peut également être reconnu aux personnes qui travaillent dur et prennent des initiatives.

Comment pouvons-nous réinventer le leadership en sorte que les personnes en qui les gens ont le plus confiance, et les processus importants les plus ingénieux et les plus efficaces, puissent sous toutes les formes possibles être mis en avant pour relever les défis complexes et variés auxquels nous devons faire face ?

*... c'est à travers des échanges de vues, lors des réunions et des ateliers, que le leadership en tant que processus se forme."*



## CHAPITRE SEPT

# Un autre monde est possible, il prend déjà forme

### Vers une «Grande transition» à travers un mouvement des citoyens du monde

« Nous sommes devenus comme une espèce de bactéries, nos empreintes sont partout. La planète se meurt et il est indispensable de réformer, de repenser, de réviser entièrement notre façon de penser le monde et nos relations à lui. Actuellement, l'impératif le plus urgent est de se tourner l'un vers l'autre. »

– Bayo Akomolafe



Pendant que les gouvernements, les grandes entreprises et les ONG se disputent sur certains termes et leurs définitions dans des négociations internationales interminables à propos de notre futur, du changement climatique ou de l'inégalité et de la pauvreté dans le monde, moi, comme de nombreux citoyens de la planète, je perds confiance et patience. Les personnes comme moi se mobilisent en grand nombre pour remettre en cause les systèmes économiques et politiques mondiaux défaillants qui ne nous servent plus. Le changement dont nous avons besoin n'est plus simplement local, mais mondial. Prenez simplement l'exemple du changement climatique et de l'effondrement de l'économie mondiale. Nous ne pouvons pas continuer à nous occuper chacun de notre changement social et ignorer « l'éléphant dans la pièce ». Voici quelques idées sur la manière dont nous pouvons faire le lien.

Dans un monde toujours plus interdépendant, aucun changement social ou transformation pour un futur plus équitable et plus durable ne peuvent se faire sans les citoyens. Ce n'est pas seulement parce qu'ils exigent d'être impliqués ou parce que c'est démocratique, mais aussi parce que ce sont leurs idées, leur travail et la manière dont ils choisissent de vivre leurs vies qui produiront le changement. La contribution des citoyens à la résolution des problèmes dont souffre notre planète et à la réalisation des possibilités est essentielle. Lorsque les gens ordinaires pensent, créent et travaillent ensemble, l'extraordinaire devient possible.





Nous devons ignorer les fausses promesses de ceux dont l'unique intérêt est de maximiser les profits à travers une croissance économique à court terme, une concurrence destructive et un consumérisme de gaspillage. Ils nous ont déçus dans le passé et ils continueront à détruire ce qui compte pour nous si nous les laissons faire. Il est inutile de nous lamenter sur ce qu'ils font : nous pouvons changer les choses. À leur place, nous pouvons cultiver des vies plus durables pour tous sur la base des valeurs qui font appel au meilleur de la nature humaine.

Un mouvement des citoyens du monde peut réorienter le cours de l'histoire. Pour beaucoup, ce mouvement pourrait sembler une aventure ambitieuse à l'extrême, peut-être même naïve. Et pourtant tous les grands mouvements citoyens de l'histoire, les innombrables luttes contre la tyrannie, pour la démocratie, l'égalité des droits et les libertés de toutes sortes ont dû affronter le même cynisme. Nous avons déjà vu partout sur la terre des citoyens se rassembler et unir leurs forces dans un même combat pour une nouvelle perspective. Un monde nouveau est possible, il prend déjà forme.

Évidemment, il va falloir des processus continus de mobilisation et d'organisation, mais derrière tous ces processus, deux choses sont essentielles :

*... nous devons soutenir l'expérimentation radicale... Se débarrasser d'un système irréaliste n'est pas assez. Nous devons en créer un autre qui prendra sa place.*



- Nous devons changer notre paradigme, notre façon de voir, de comprendre, nous valoriser les uns les autres et nous parler, discuter des problèmes du monde, de l'humanité et des questions importantes ; forger un nouveau langage pour penser, converser et collaborer.
- Nous devons soutenir l'expérimentation radicale (organisationnelle, économique, technique, sociale, politique...) que des créateurs de tous les horizons effectuent dans des niches en marge du système actuel. Se débarrasser d'un système irréaliste n'est pas assez. Nous devons en créer un autre qui prendra sa place.

Ce chapitre explore certaines approches qui peuvent rendre possible cette démarche.





## Un nouveau paradigme : les quatre piliers de la Charte de la terre

S'il faut se démarquer d'un système irréaliste, non durable, dans quelle direction aller ? La Charte de la terre présentée ici est le fruit de dix ans de dialogue interculturel à l'échelle mondiale sur les objectifs communs et les valeurs partagées. Le projet Charte de la terre a démarré en tant qu'initiative des Nations Unies, mais il a été mené à bien et finalisé par un collectif mondial d'organisations de la société civile.

### I. Respect et protection de la Communauté de la vie

- Respecter la terre et la vie dans toute sa diversité.
- Prendre soin de la communauté de la vie.
- Fonder des sociétés démocratiques.
- Préserver la générosité et la beauté de la terre pour les générations actuelles et futures.



### II. Intégrité écologique

- Protéger et restaurer la diversité biologique et les processus naturels qui maintiennent la vie.
- Empêcher la dégradation de l'environnement et appliquer le principe de précaution.
- Adopter des modèles de production, de consommation et de reproduction qui protègent l'environnement, les droits de l'homme et le bien-être de la communauté.
- Faire avancer la compréhension de la durabilité écologique.



### III. Justice économique et sociale

- Éradiquer la pauvreté.
- Développer des activités économiques et des institutions pour promouvoir le développement humain d'une manière équitable et durable.
- Affirmer l'égalité des sexes et l'accès universel aux ressources économiques et sociales.
- Faire respecter le droit de tous à un environnement favorable, à la dignité, à la santé et au bien-être.



### IV. Démocratie, non-violence et paix

- Renforcer les institutions démocratiques à tous les niveaux.
- Inculquer la connaissance, les valeurs et les capacités nécessaires pour un mode de vie durable.
- Traiter tous les êtres vivants avec respect et considération.
- Promouvoir une culture de tolérance, de non-violence et de paix.



La Charte de la terre a été finalisée et lancée en tant que charte des populations le 29 juin 2000 par la Commission de la charte de la terre, une entité indépendante internationale, lors d'une cérémonie au Palais de la Paix, à la Haye. L'élaboration de la Charte de la terre a fait l'objet du processus participatif le plus inclusif jamais associé à la formulation d'une déclaration internationale.

(<http://www.earthcharterinaction.org/content/pages/What-is-the-Earth-Charter%3F.html>)

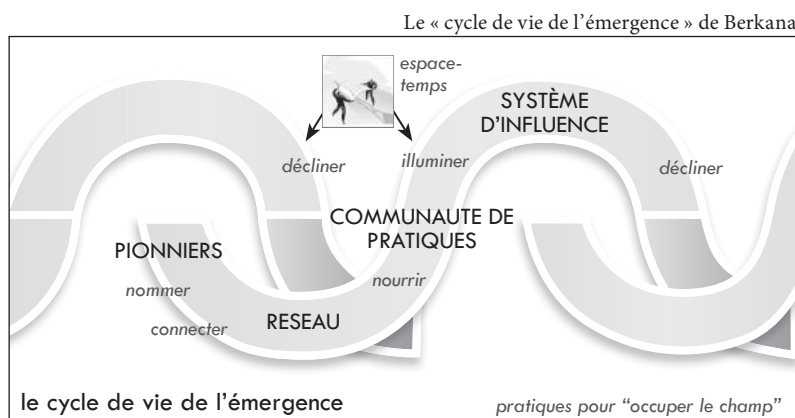
... pour mieux  
apprécier et  
comprendre  
les éléments et  
processus essentiels  
du changement.

# 1. Comprendre la transformation

Avant de proposer des approches pour accéder à la transformation, nous devons comprendre comment le changement se produit. Voici quelques « modèles pour voir » le changement, ou des « fenêtres » à travers lesquelles nous pouvons en revoir tous les détails et toute la complexité pour mieux apprécier et comprendre les éléments et processus essentiels du changement.

## A. Le modèle de Berkana – le cycle de vie de l'émergence

Margaret Wheatley et ses collègues du Berkana Institute, une organisation qui accompagne les communautés dans leurs efforts de changement, ont élaboré un modèle pour la transformation des systèmes basé sur les « cycles de vie » qui émergent cycliquement et déclinent (Wheatley et Frieze, 2006).



(image tirée du site [howtosavetheworld.ca/2010/04/22/the-lifecycle-of-emergence/](http://howtosavetheworld.ca/2010/04/22/the-lifecycle-of-emergence/), consulté le 7 août 2014)

## Phases du cycle de vie

1. **Des pionniers aux réseaux.** Lorsqu'un système existant est encore au sommet de son influence (en haut à gauche du diagramme), des pionniers commencent à expérimenter des alternatives. Une fois les alternatives identifiées, les pionniers peuvent découvrir des significations et des buts partagés avec d'autres pionniers et d'autres initiatives et former avec eux des réseaux. Ces réseaux sont souples – les acteurs y entrent ou en sortent facilement – et sont basés sur des intérêts individuels, les personnes y adhérant parce qu'elles y voient un intérêt personnel.



2. **Communautés de pratique.** Motivés alors par le déclin de plus en plus évident du système existant et vitalisés par des alternatives émergentes offertes par les pionniers, ces réseaux peuvent évoluer en communautés de pratique. Contrairement aux réseaux, les communautés de pratique ont une plus grande cohésion : elles sont basées sur un engagement partagé et intentionnel à faire progresser certaines réflexions et pratiques, et l'avantage du groupe, dans son ensemble, est mis en avant au détriment des besoins individuels. L'intention de partager les découvertes avec un public plus large et d'avancer rapidement sur l'apprentissage et l'innovation collectifs est présente.



3. **Systèmes d'influence.** À partir d'un certain point, ces alternatives peuvent devenir des systèmes d'influence et la nouvelle norme sociale. Ce point est toutefois difficile à prédire, puisque les changements systémiques, comme cela a été le cas dans la chute du mur de Berlin ou dans l'effondrement du système de l'apartheid, dans le déclin de l'Union soviétique ou dans la domination mondiale des pouvoirs corporatifs, deviennent réels de manière soudaine et imprévisible. Les anciens pionniers deviennent des leaders confirmés dans leurs domaines, reconnus maintenant par le courant dominant, et les anciens sceptiques se mettent à les soutenir.

Ces systèmes déclinent inévitablement : quand ils ont fait leur temps, de nouveaux pionniers et de nouveaux réseaux émergent, et le cycle continue.

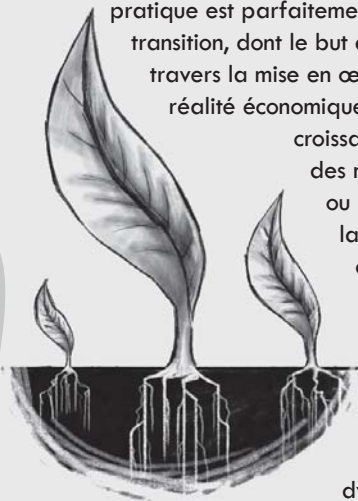


## Le mouvement des Villes en transition<sup>1</sup>

Le passage des pionniers au réseau et du réseau à la communauté de pratique est parfaitement illustré par le mouvement des Villes en transition, dont le but est de créer des communautés résilientes à travers la mise en œuvre d'alternatives collectives locales à une réalité économique marquée par l'obsession du pétrole, la croissance et le marché, par exemple en utilisant des monnaies locales, des jardins communautaires ou des « marchés libres ». Démarré en 2005 dans la petite ville de Totnes, en Angleterre, il a évolué en 2011 en un réseau mondial de 714 initiatives dans 31 pays, avec une forte concentration en Europe et en Amérique du Nord.

Ce processus a été facilité, ou « entretenu », par l'utilisation d'un « manuel de lancement » bien rédigé, l'accompagnement par les pairs et une dynamique d'apprentissage horizontale à travers le réseau en expansion. Bien que le mouvement

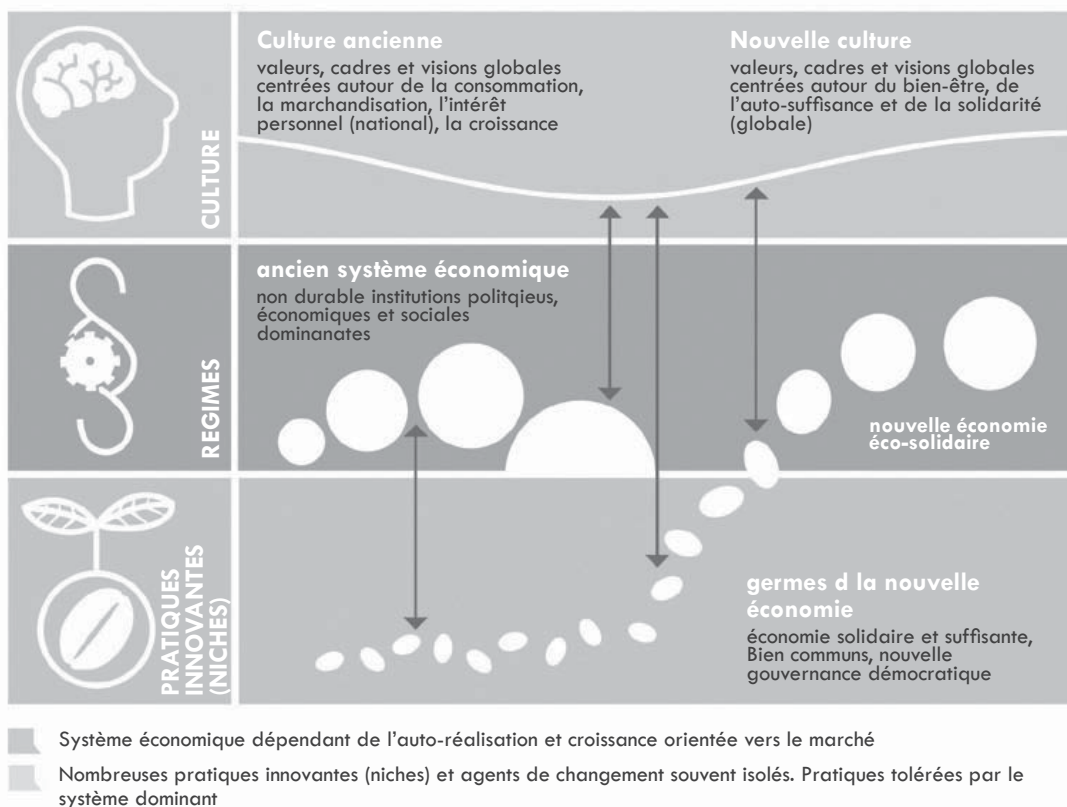
des Villes en transition soit un mouvement encourageant l'exemple des initiatives communautaires, le « point de basculement » pour constituer la nouvelle norme ou le nouveau système d'influence quant à la manière dont les villes et les communautés locales peuvent s'organiser socialement et économiquement n'a pas été atteint ; les voitures et les points de vente des grandes entreprises continuent de dominer le mode de vie de la majorité de ces villes.



*Le conservatisme d'aujourd'hui est invariablement le radicalisme d'hier et les radicaux d'aujourd'hui, s'ils réussissent, deviendront les conservateurs de demain.*

– Michael Lind

1. [www.transitionnetwork.org](http://www.transitionnetwork.org)



Le modèle Smart CSOs (Narberhaus 2014)

## B. Le modèle Smart CSOs

« Smart SCO Lab » est une communauté de pratique grandissante qui rassemble des personnes de divers horizons travaillant avec diverses organisations de la société civile (OSC) et réseaux actifs dans de nombreux secteurs comme l'environnement, la justice mondiale, les droits des femmes ou les droits sociaux. L'organisation d'ateliers, de rencontres et de séminaires réguliers permet aux participants de réfléchir sur des questions et difficultés systémiques que les OSC doivent résoudre, au delà du travail quotidien de gestion propre et d'élaboration ou de développement de politiques.

Le modèle Smart CSOs décrit le changement qui se produit à trois niveaux :

1. **La culture** : de l'ancienne à la nouvelle, c'est-à-dire des valeurs, cadres et visions du monde du consumérisme, de la commercialisation, de l'intérêt personnel ou national et de la croissance... aux valeurs, cadres et visions d'un monde de bien-être, de suffisance et de solidarité mondiale.
2. **Les régimes** : de l'ancien au nouveau, c'est-à-dire des anciens systèmes économiques et des institutions politiques, économiques et sociales dominantes... aux nouvelles économies d'éco-solidarité.
3. **Les niches**, graines de la nouvelle économie caractérisées par la suffisance et la solidarité, et soumises à une nouvelle gouvernance démocratique.

Selon les observations du modèle de changement Smart CSOs, les organisations de la société civile agissent actuellement principalement au niveau du régime, luttant et perdant des batailles dans les paradigmes existants de marchés et de concurrences, appliquant des stratégies de changement basées sur des politiques et du lobbying institutionnel. Le Sommet de Copenhague sur le climat est probablement l'illustration la plus marquante des limites de cette approche.

En tant qu'alternative, le modèle Smart CSOs propose de déplacer le poids des efforts de changement du niveau des régimes au niveau des niches, travaillant dans les espaces de l'expérimentation radicale « où germent les graines du nouveau système », et au niveau de la culture, pour transformer les discours, valeurs et visions du monde dominants. C'est là que se situe le véritable travail.

En se transformant, la culture (ce qui importe pour nous en tant qu'êtres humains) soutient l'émergence de nouvelles formes économiques et politiques à partir des niches expérimentales, pour remplacer les formes d'économie non durables et en déclin.

Nous verrons plus loin comment ces deux « fenêtres » peuvent être fusionnées pour donner une carte d'orientation efficace pour le futur. Mais avant cela, voyons « comment » nous pouvons avancer.



## 2. La quête de la « Grande transition » – Un nouveau chantier pour la société civile

Le monde est en danger. Il nous faut agir, aller vers le mieux, vers une vision de ce que nous pouvons être. Mais il n'y a pas de destination finale à prévoir, parce que, comme l'humanité, nous demeurerons sans cesse en voyage vers le futur. Paul Raskin (2002) et d'autres ont appelé le voyage que nous effectuons actuellement la « Grande transition », une transformation de notre système économique basée sur le bien-être des habitants de la planète plutôt que sur le profit, le consumérisme et la concurrence, ainsi que sur la transformation culturelle qui remodèle nos relations sociales et nos systèmes de gouvernance au profit de tous, y compris la planète elle-même. Elle a déjà commencé de plusieurs façons.

La Grande transition est un acte mondial, nécessitant une interrelation et une coopération mondiales. Il y a déjà une accélération fulgurante de la connectivité mondiale, positive comme négative, à travers l'économie qui se mondialise, l'Internet et les autres médias. Les populations sont reliées comme jamais auparavant, et avec ce phénomène, les vraies conditions sont rassemblées pour un mouvement citoyen mondial susceptible d'orienter cette grande transition. Nous sommes connectés, mais comment pouvons-nous coopérer ?

Qu'est-ce qui caractérise cette « grande transition » dans laquelle nous sommes engagés ? Quels sont les paradigmes ou les manières de voir ou de penser dont nous devons nous départir, et lesquels devons-nous adopter pour nous guider vers la « Grande transition » ? Quelques idées que nous avons trouvées intéressantes et utiles sont présentées ci-dessous.

### **Changement transformationnel : la crise et le moment décisif**

Les transformations mondiales ne peuvent pas être planifiées, prédites ou comprises avant qu'elles n'aient lieu : les processus qui produisent le changement ne sont compréhensibles que lorsque nous les revisitons, en tant qu'historiens. Au « moment décisif » ou « moment de crise », les vieilles vérités perdent leur importance : les vieux modèles de pensée, valeurs, cadres et certitudes n'ont plus de sens. Ce moment de crise, lorsque l'ancien système commence à périr, est caractérisé par la colère, la peur, la confusion, la dépression et le conflit.

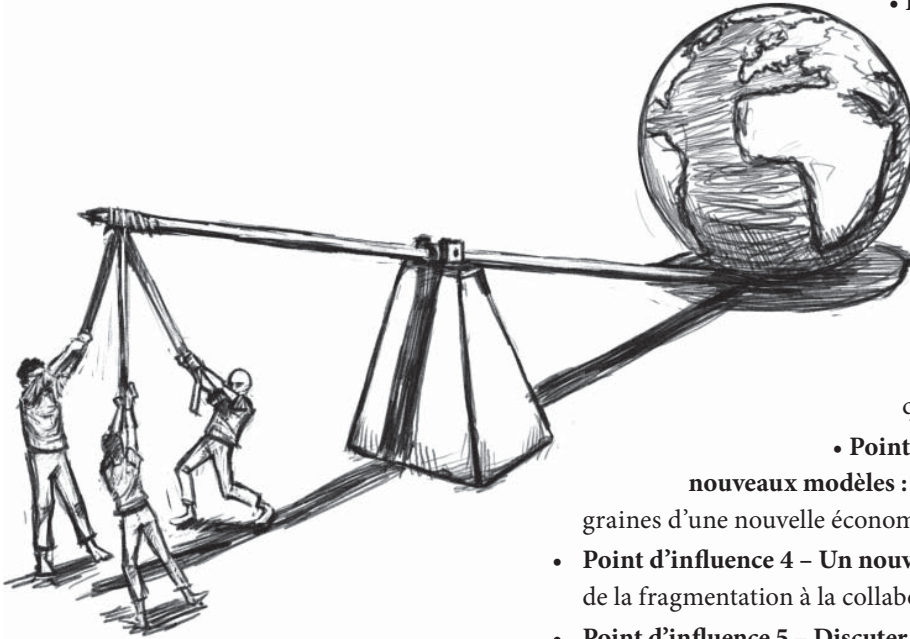
La crise est aggravée par le fait que l'évolution du nouveau système émergent ne peut faire l'objet de prédiction et échappe à tout contrôle. Dans notre marche vers un futur inconnu, notre addiction à la certitude et au contrôle doit être abandonnée. Cette attitude ne signifie pas que nous sommes impuissants, mais c'est une invitation à avoir une approche différente de la vie.

Qu'est-ce qui doit donc changer ? L'initiative Smart CSOs (Narberhaus et al. 2011) a proposé une vision et cinq Points d'influence (moyens d'influencer le changement) :

*Les populations  
sont reliées comme  
jamais auparavant,  
et avec ce  
phénomène, les  
vraies conditions  
sont rassemblées  
pour un mouvement  
citoyen mondial  
susceptible  
d'orienter cette  
grande transition.*

## Les cinq Points d'influence de l'Initiative Smart CSOs

**Vision** – Une idée du futur, non pas une image figée idéalisée, mais un ensemble de valeurs et de principes par lesquels on peut vivre et coexister. La Charte de la terre décrite plus haut est peut-être la vision contemporaine la plus développée et la plus inclusive à avoir été formulée.



- **Point d'influence 1 – Les pensées systémiques :** nouvelles

compréhensions de la complexité dans un monde de plus en plus mondialisé et interconnecté.

- **Point d'influence 2 – Un nouveau discours :** explorer les valeurs culturelles, comment les personnes donnent du sens à leurs vies, ce qui importe à leurs yeux.

- **Point d'influence 3 – Développer de nouveaux modèles :** expérimenter et faire germer les graines d'une nouvelle économie.

- **Point d'influence 4 – Un nouveau mouvement citoyen mondial :** de la fragmentation à la collaboration intersectorielle et mondiale.
- **Point d'influence 5 – Discuter avec les donateurs :** le changement social ne peut pas être une activité économique, il est donc essentiel de trouver des ressources pour financer les nouvelles initiatives.

« Notre tâche principale, la plus urgente, est probablement d'apprendre à manœuvrer dans la tempête du changement. »

Au lieu de chercher à planifier et à diriger la « Grande transition », nous devons travailler avec ce qui se produit, si possible en le renforçant et en l'accompagnant, et en contribuant à la mise en place d'un environnement facilitateur de changement positif, par exemple, par une ouverture intellectuelle à différentes visions du monde, à une spiritualité non dogmatique, à une expérimentation d'alternatives et à une « dissidence sans heurts » ou activisme stratégique qui ne consolide pas les forces réelles qu'il cherche à ébranler. Ces éléments ne sont pas seulement étroitement liés aux modèles de changement transformationnel, mais sont aussi essentiels à une certaine approche d'apprentissage mondial et d'éducation à la citoyenneté mondiale.

Tout cela semble rationnel et sensé, mais nous sous-estimons souvent les effets des crises ponctuelles et avons du mal à gérer les états de nos sentiments associés au changement : la confusion, la peur et le doute. Notre tâche principale, la plus urgente, est probablement d'apprendre à manœuvrer dans la tempête du changement. De quel côté nous tourner lorsque le niveau des eaux s'élève et que nos systèmes pratiques et rationnels commencent à sembler inadéquats et carrément ridicules ? Où trouver de l'aide, du secours et de l'encouragement ? Faudra-t-il attendre le moment pour nous tourner les uns vers les autres, ou pouvons-nous commencer à le faire dès maintenant ? Examinons la transformation requise à chaque point :

# Les cinq Points d'influence de l'Initiative Smart CSOs

Tiré de «Stratégies efficaces vers la Grande Transition - Smart CSO 2011

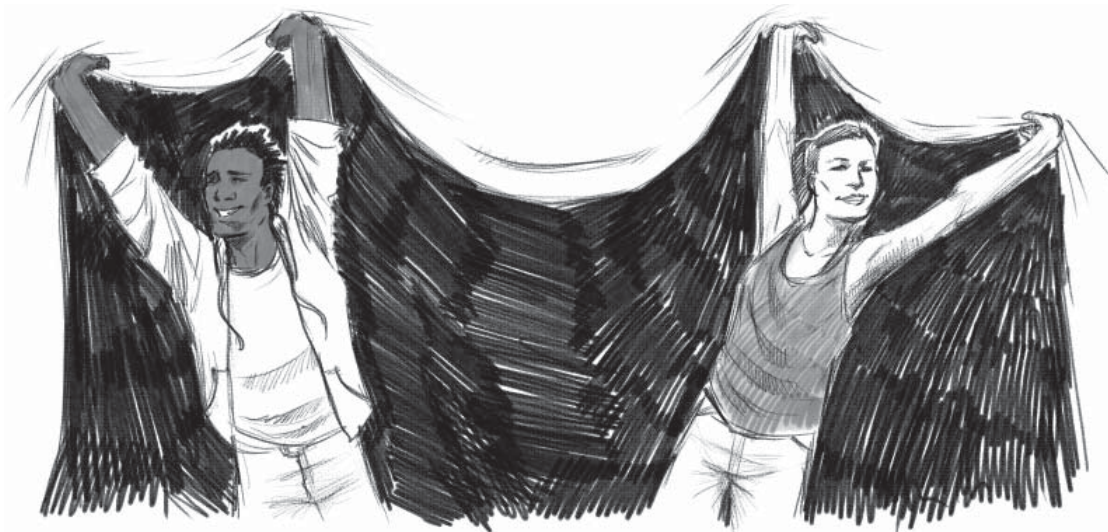
	<b>Approches de beaucoup d'OSC existantes et raisons de l'échec des stratégies de résolution des problèmes systémiques</b>	<b>Points d'influence stratégiques pour que les OSC deviennent des agents de changement forts</b>
<p><b>Vision</b></p> 	<p>Trop de confiance dans les solutions liées au marché pour s'attaquer aux problèmes environnementaux et sociaux. Conviction que le déploiement des technologies actuelles et des nouvelles technologies diminueront l'impact environnemental, et que nous pouvons tenter de venir à bout de la crise mondiale avec des politiques spécifiques, sans nécessité de remettre fondamentalement en cause les valeurs culturelles, les structures économiques et les modes de vie actuels.</p>	<p>Le marché et les politiques actuelles ne peuvent pas résoudre les crises systémiques mondiales. Nous devons repenser l'économie en nous éloignant du paradigme actuel de croissance pour maximiser le bien-être dans les limites imposées par l'écologie. Ce n'est possible que par une nouvelle prise de conscience et une transformation des valeurs sociétales, passant de l'intérêt personnel au bien commun.</p>
<p><b>Point d'influence 1 : la pensée systémique</b></p> 	<p>Orientation sur un problème isolé, absence de reconnaissance des boucles de rétroaction dans le système et de l'interconnexion des crises mondiales actuelles.</p>	<p>La pensée systémique est une discipline qui peut aider les organisations à comprendre la complexité des systèmes et travailler avec plus de succès sur les problèmes mondiaux très interconnectés.</p>
<p><b>Point d'influence 2 : un nouveau discours</b></p> 	<p>Priorité accordée à la science : trop de confiance dans le pouvoir de l'argument rationnel. Nécessité de comprendre la manière d'influencer les systèmes sociaux, politiques et humains.</p>	<p>Les analyses de la science cognitive, de la psychologie et de la sociologie peuvent nous aider à comprendre comment travailler pour la transformation des valeurs sociétales.</p>
<p><b>Point d'influence 3 : élaborer de nouveaux modèles</b></p> 	<p>Orientation excessive sur le changement progressif en s'appuyant sur le plaidoyer. Les processus de mises en place de politiques restent assujettis au paradigme actuel de la croissance et ne donnent pas souvent de politiques efficaces.</p>	<p>Le changement systémique nécessite un accent plus marqué sur l'innovation socio-technique et des approches consultatives. Les OSC peuvent soutenir de diverses manières les agents de changement et semer les graines d'une nouvelle économie.</p>
<p><b>Point d'influence 4 : un nouveau mouvement mondial</b></p> 	<p>Les OSC passent régulièrement à côté des occasions de collaboration intersectorielle, en partie, parce qu'elles privilégient des propositions techniques étroites, mais aussi parce qu'elles se font concurrence. De plus, elles n'ont pas prêté attention au potentiel d'un mouvement citoyen mondial.</p>	<p>La nature inclusive de la Grande transition offre une occasion de mettre en place de larges plateformes de collaboration. Les OSC peuvent apprendre la manière d'utiliser des modèles efficaces de collaboration et d'accompagner la création d'un nouveau mouvement mondial pour la Grande transition.</p>
<p><b>Point d'influence 5 : discuter avec les donateurs</b></p> 	<p>Actuellement, le financement des stratégies de changement systémique est réduit. Le financement des programmes encourage la vision à court terme, la réalisation de résultats démontrables, un travail technique d'élaboration ou de développement de politiques, et la concurrence entre les OSC.</p>	<p>Les donateurs doivent être amenés à élaborer de nouvelles stratégies pour la Grande transition. Ils doivent adapter le financement, le suivi et l'évaluation aux conditions des stratégies de changement systémique (à long terme et plus risqué).</p>

‘ *La Grande transition réclame un mouvement à plusieurs niveaux, amorphe et organique, basé sur l’inclusion, la démocratie radicale et les interfaces multiples.*

### 3. Le Mouvement des citoyens du monde

Le Mouvement des citoyens du monde est l’un des cinq Points d’influence destinés à faire avancer le changement systémique, à surmonter la fragmentation de la société civile et à dépasser les politiques actuelles d’activisme opposant systématique pour aller vers quelque chose de plus créatif. De nombreuses organisations de la société civile, notamment les ONG internationales, sont passées d’organisations participatives, démocratiques, communautaires à des organisations très professionnalisées et très hiérarchisées, fonctionnant souvent, dans leurs stratégies institutionnelles, sur les mêmes principes de croissance, de marchés et de concurrence que les grandes entreprises du système capitaliste mondial. De plus, aux yeux des mouvements de la base, les ONG deviennent cooptées par le système même qu’elles veulent changer.

Associer la pratique et l’ambition des ONG aux mouvements sociaux autour d’un programme de changement transformationnel est un facteur essentiel pour faciliter l’émergence d’un mouvement citoyen mondial pour un changement systémique.



#### **Des mouvements sociaux aux mouvements des citoyens monde**

Les nombreuses semences d’un mouvement des citoyens du monde sont là, disséminées dans les millions d’organisations de la société civile, les mouvements, les campagnes et les réseaux localement et mondialement actifs, poussant dans tous les coins du monde pour ouvrir de nouvelles perspectives visant à remplacer des systèmes ingérables, tantôt coalescents, tantôt fragmentés.

**La nature du mouvement émergent.** La forme d’organisation de ce mouvement mondial demande une attention particulière : elle doit satisfaire sa propre diversité et la complexité à laquelle elle est confrontée, sans avoir recours au système hiérarchique figé qu’elle cherche à remplacer. Un mouvement des citoyens du monde ne saurait être une organisation centralisée, avec un type de gestion très directif, une structure institutionnelle ou une administration centrale. On connaît bien les limites de cette approche. Ce type de mouvement ne peut pas et ne devrait pas être contrôlé ou géré. La Grande transition réclame un mouvement à plusieurs



niveaux, amorphe et organique, basé sur l'inclusion, la démocratie radicale et des interfaces multiples. Encouragé par les exemples du mouvement américain des droits civils et du mouvement environnemental, Robert Paehlke soutient qu'une multitude d'approches et d'acteurs rend un mouvement des citoyens du monde plus décentralisé, plus imprévisible, plus possible et moins menaçant (Paehlke, 2014:3).

Le concept de citoyenneté active évolue et même si les multiples soulèvements populaires et les mobilisations ont souvent des points de départ différents, les problèmes qu'ils essaient de résoudre sont d'intérêt mondial et se reflètent dans d'autres soulèvements qui se produisent ailleurs sur la planète. Le nombre identifié de « citoyens du monde », de personnes qui pensent que de nombreuses batailles locales ont une dimension mondiale et que les défis d'envergure mondiale nécessitent des réponses à l'échelle mondiale n'a jamais été aussi élevé.

Les questions qu'ils essaient de résoudre sont d'intérêt mondial et se reflètent dans les soulèvements qui ont lieu dans d'autres parties de la planète.

## 4. Cultiver un mouvement des citoyens du monde

Un mouvement ne peut pas être construit, mais peut être cultivé, avec le temps. À quoi peuvent ressembler les éléments d'un mouvement des citoyens du monde radicalement inclusif et adaptable ?

a) **La révolution participative** : Un mouvement des citoyens du monde serait intersectoriel, actuel, connectant des luttes locales et d'envergure internationale. Nous pourrions l'appeler « la révolution participative ». Il s'agirait, dans ce cas, de créer des liens entre les initiatives locales et nationales et entre les mobilisations, par delà les frontières, à travers des échanges et des partages horizontaux, ainsi qu'un soutien mutuel. Les citoyens issus de différentes provinces et pays doivent se rencontrer, apprendre les uns des autres, instaurer la confiance dont ils ont besoin pour travailler ensemble.



b) **Causes connectées** : Des mobilisations locales, dirigées par des citoyens et spontanées, souvent des mouvements et réseaux sociaux informels, avec un accent particulier mis sur les aspects de changements concernant la culture, les discours et les visions du monde. Définir des objectifs et stratégies communs pour le changement politique, le changement des systèmes de pensée, l'identification de valeurs et d'une culture communes. De nouveaux discours communs qui peuvent faire naître un sentiment d'appartenance mondiale, ce qui, en retour, crée la connectivité des causes, en vue d'un impact direct sur les processus de politique au niveau national, régional et mondial, par exemple, à travers le système des Nations Unies. Nous pouvons appeler cette façon de voir : « les causes connectées ».

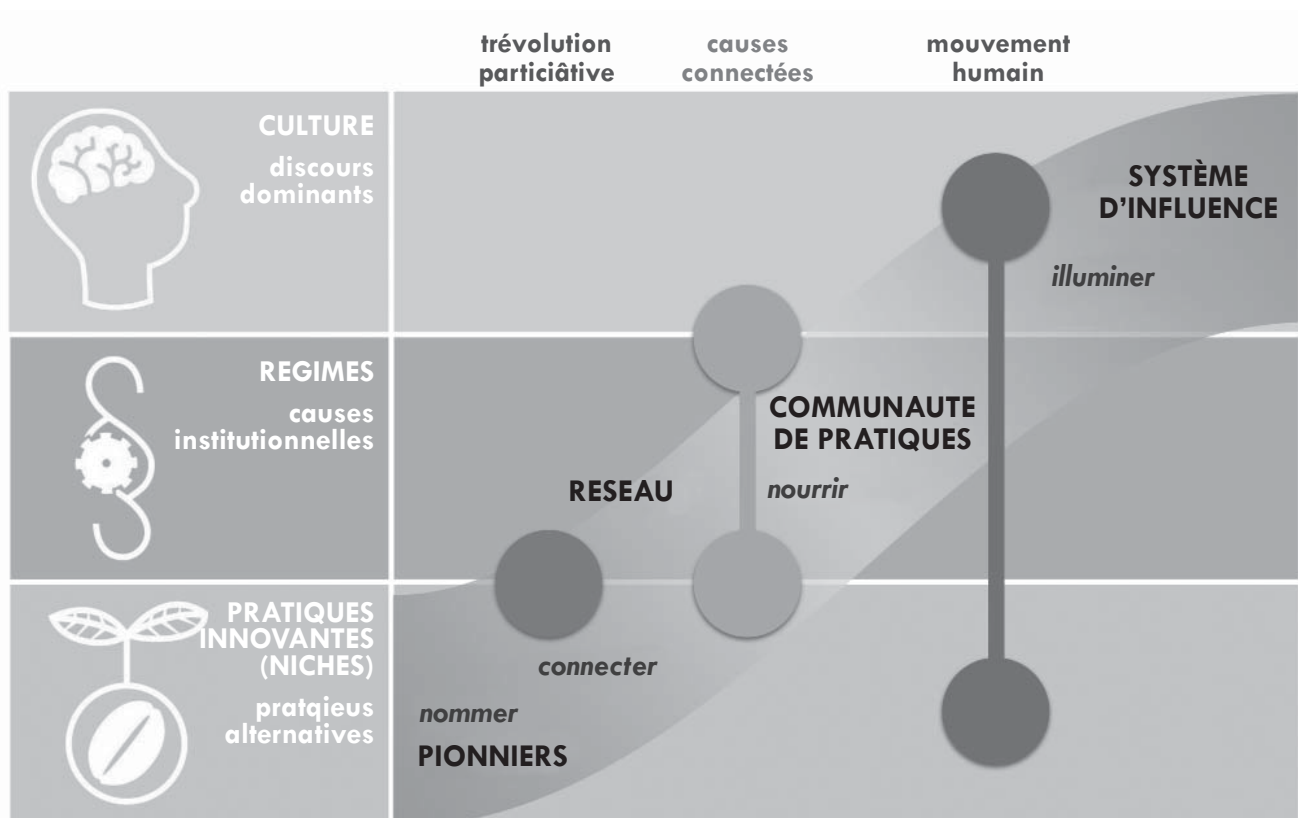
c) **Le mouvement humain** : Le troisième élément, vision la plus radicale du mouvement des citoyens du monde, s'intéresse moins à la dimension d'élaboration de politiques et d'engagement dans les processus politiques formels, soit du fait de l'inefficacité démontrée et du danger de la cooptation, soit parce qu'un nouveau monde ne peut pas être construit avec les modes de pensée et les mécanismes de l'ancien. C'est ce que nous appelons l'approche « mouvement humain » du mouvement de citoyens du monde. Cette approche comprend l'expérimentation de nouvelles pratiques au niveau du mouvement local et mondial, et souligne la nécessité d'une nouvelle façon de penser et d'un changement des paradigmes.



... aller en profondeur dans l'exploration d'une nouvelle culture, de nouvelles façons de penser, d'acquérir de la connaissance et d'agir.

Ces trois éléments existent déjà, mais ils doivent faire l'objet d'une plus large pratique. Maintenant, établissons le lien entre le programme et le modèle de changement de Berkana sur les « réseaux », les « communautés de pratique » et les « systèmes d'influence », ainsi qu'avec les quatre étapes conduisant au changement, qui sont : Désigner – Connecter – Entretenir – Illuminer.




Le diagramme ci-dessous établit la correspondance entre la vision de la « révolution participative » du mouvement des citoyens du monde, et les réseaux connectés de pionniers expérimentant de nouvelles idées dans leurs niches ou les mobilisations actuelles, et montre qu'ils sont reliés principalement par la curiosité et l'intérêt personnel. Entretenus, ils pourraient constituer une « communauté de pratique » internationale ou mondiale plus cohésive, autour de « causes connectées » communes et d'un engagement commun pour une vision alternative du monde (« culture »), mais toujours avec une ambition de réaliser le changement à travers des mécanismes ou des processus politiques formels qui font partie du système ancien inefficace. En définitive, un « mouvement humain » devrait se démarquer de la sphère des régimes, s'émanciper d'un programme défini de l'extérieur et approfondir l'exploration d'une nouvelle culture, de nouvelles façons de penser, d'acquérir des connaissances et d'agir. Ce mouvement créera des alternatives pratiques, devenant un « système d'influence » qui, finalement, s'imposera en des « régimes » alternatifs, donnant un nouveau système.



Typologie des approches pour un mouvement citoyen mondial en lien avec les modèles de changement de Smart CSO (Narberhaus 2014) et Berkana (Wheatley et Frieze 2006). N.B. : cette libre interprétation ne reflète pas nécessairement le raisonnement initial des modèles sous-jacents (Smart OSC et Berkana).

## Éléments essentiels d'un mouvement des citoyens du monde

Ce tableau résume les trois éléments essentiels d'un mouvement des citoyens du monde, en rapport avec les modèles de changement de Smart CSOs et de Berkana :

	Points principaux	Smart CSOs	Berkana
<b>Révolution participative</b> 	Création de liens entre les mobilisations locales/nationales et ponctuelles : Partage et apprentissage Soutien mutuel Réalisation politique concrète	Priorité à la mobilisation locale/nationale et à l'expérimentation (niches), donc au changement au niveau des régimes	<i>Identification et connexion des pionniers à travers les réseaux</i>
<b>Causes connectées</b> 	Connexions à travers les mobilisations locales/nationales, ponctuelles, définition d'objectifs et stratégies communes pour le changement politique, pensées systémiques, identification de valeurs et cultures communes	L'expérimentation/mobilisation dans les niches et la culture du changement doivent avoir des résultats au niveau des régimes	Vers une communauté de pratique à travers l'entretien des réseaux
<b>Mouvement humain</b> 	Expérimentation de nouvelles pratiques au niveau du mouvement local et mondial. Changement des paradigmes Nouvelles épistémologies Le résultat politique concret n'est pas prévu et ne constitue pas un objectif essentiel (il suivra)	Priorité aux expériences et alternatives locales avec un fort accent mis sur la création d'un changement de paradigme, moins sur le résultat au niveau des régimes	De nouveaux paradigmes apparaissent dans la société (illumination), les systèmes d'influence créent la transformation

### Vers un mouvement des citoyens du monde

Le processus « Vers un mouvement des citoyens du monde », initié par DEEEP est un exemple de ces trois types de mouvement des citoyens du monde qui voient le jour et qui se renforcent mutuellement. Dans le cadre d'un cycle de trois conférences mondiales, une communauté d'acteurs de tous horizons engagée dans les pratiques de transformation, au sein des ONG et des mouvements sociaux, a ouvert un espace de dialogue pour discuter de questions communes. Le groupe de cinq cents personnes participant à cette initiative est trop réduit pour vraiment constituer un mouvement des citoyens du monde, mais leur rencontre tourne autour de la connexion de luttes locales et du soutien mutuel (révolution participative), de la réflexion sur les valeurs communes et de l'organisation de campagnes politiques (causes connectées), par exemple, à travers la campagne mondiale Action/2015, d'un profond questionnement et d'une expérimentation radicale (mouvement humain). La communauté de pratique émergente a pour objectif de connecter les initiatives de transformation à travers le monde en un méta-mouvement qui peut devenir un système d'influence.

(Visiter <http://deEEP.org/global-movement> et [www.action2015.org](http://www.action2015.org))

## 5. Avancer vers un mouvement des citoyens du monde

Le développement d'un mouvement des citoyens du monde peut se cristalliser autour de nombreux défis :

- la reconnaissance de la nécessité d'un changement radical et systémique,
- la nécessité d'expérimenter de nouvelles formes de leadership et d'organisation pour assurer l'inclusion, et
- un changement profond dans la culture et les valeurs, nécessaire à l'émergence d'un nouveau paradigme.

### 1. Reconnaître la nécessité d'une « grande transition »

La nécessité d'une grande transition est reconnue, mais la vision d'un nouveau monde est difficile lorsqu'on vit dans le monde actuel.

Cultiver la liberté de pensée, la dissidence constructive et les modes de vie alternatifs, comme le propose Krause (2014), peut constituer des approches favorables à l'émergence de systèmes d'influence capables de faire avancer la transformation des paradigmes. Disséminer cette idée dans les sphères de la société civile, des entreprises, de la politique et à travers le monde, au sens large du terme, est essentiel pour la création d'un mouvement des citoyens du monde.

*« Je ne pense pas que nous soyons très loin de réaliser cette idée. Je pense que, confrontées à la crise sociale et économique et à la crise écologique, de nombreuses personnes, facilement enclines au cynisme et peu politisées, sont au fond conscientes que le système que nous avons actuellement ne peut pas tenir et que quelque chose de fondamental doit changer. Le changement peut se produire soit de manière très sinistre et angoissante soit de manière prometteuse. Nous devons travailler pour cette manière prometteuse et démocratique. En l'absence d'un mouvement démocratique des citoyens du monde, nous allons avoir un mouvement des citoyens du monde de droite ».*

– Mark Randazzo



### 2. Un nouveau rôle pour les ONG

De nombreuses ONG, en particulier les plus grandes et plus internationales, sont critiquées pour leur domination dans les initiatives locales et les mouvements, utilisant leurs ressources et leur organisation pour rendre le statu quo tolérable et faire échouer l'émergence d'alternatives réelles. Les projets limités, portant sur un seul problème et mesurables, comparables au système de rentrées trimestrielles à court terme des activités d'entreprise, empêchent de poser les grandes questions de changement. Le changement est réduit à des modèles astucieux d'activités économiques élaborés dans les pays du nord et exportés vers les pays du sud.



Ce type de changement doit être dépassé. Le mouvement à faire naître doit avoir un enracinement local. Le défi est de former le mouvement à partir des mobilisations locales et de le traduire en pouvoir au niveau national et mondial. Comme l'explique Randazzo, les ONG devraient faire un zoom arrière par rapport à « nos silos de philanthropie, nos campagnes spécifiques » afin « de voir l'image dans son ensemble ». Le rôle des ONG devrait être de faciliter plutôt que de déterminer l'agenda.

*« Le rôle des organisateurs professionnels et des institutions est d'aider à créer les espaces favorables aux interactions et au partage ainsi qu'à l'apprentissage et aux échanges », afin de faciliter la connectivité entre tous les acteurs, de sorte qu'ils puissent apprendre les uns des autres et s'inspirer les uns des autres. Et avec un peu de chance, ils réussiront à créer ensemble un mouvement plus grand et plus profond ».*

Paehlke (2014:11) soutient qu'un mouvement engagé à faire progresser la démocratie, l'équité et les droits de l'homme doit lui-même, en pratique, être inclusif, équitable et scrupuleusement démocratique.

Le mouvement doit être un modèle de démocratie et d'inclusion pour démontrer les perspectives de cette démocratie à l'échelle mondiale. Cette conception ne peut être réalisée que si la société civile organisée cesse d'avoir un programme ou un rôle de mise en œuvre d'une stratégie, pour jouer un rôle de facilitation qui contribue au sentiment et à la pratique de la citoyenneté et qui entretient celle-ci (Osler & Starkey, 2005).

Une reconnexion des ONG avec les mouvements locaux et mondiaux, à travers une perspective mondiale systémique qui encourage l'apprentissage à la base, constitue une alternative aux campagnes directives, sectorielles, axées sur des politiques. Elle prendra en compte le caractère universel des défis auxquels l'humanité est confrontée et, nous l'espérons, présentera des modèles alternatifs de coexistence pour la planète et ses habitants.

### 3. Prendre en main la transformation culturelle

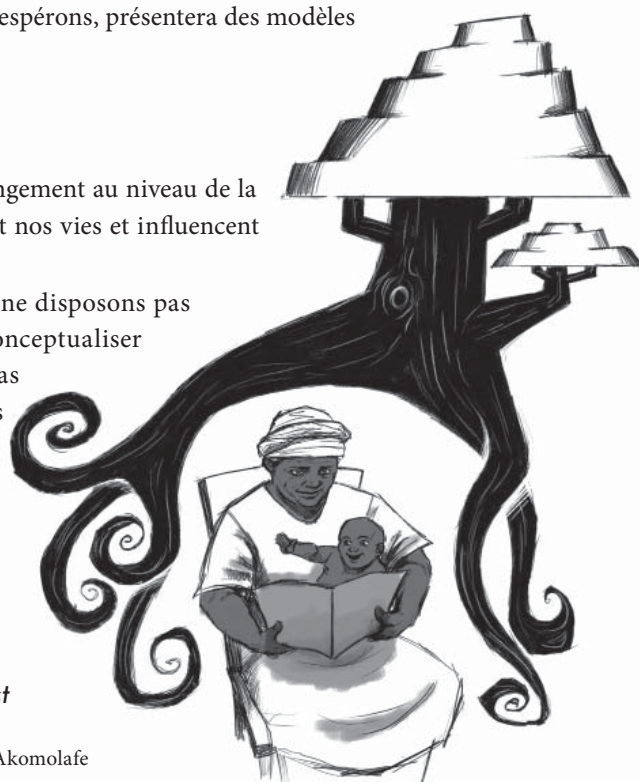
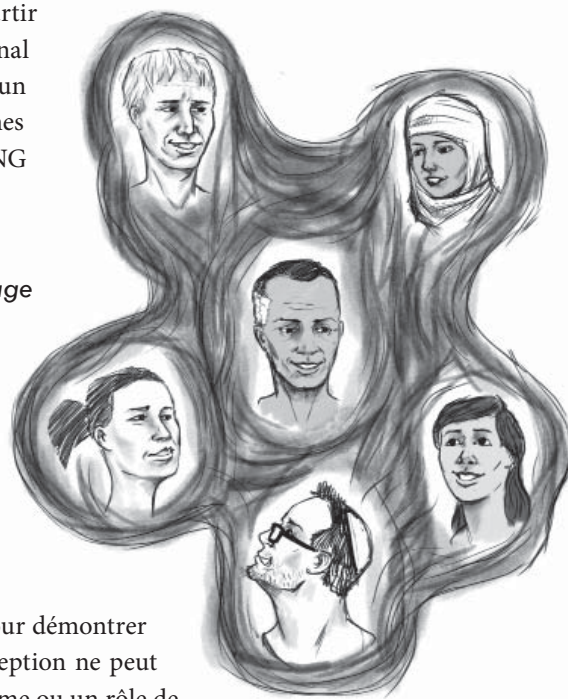
Le modèle de Smart CSOs souligne le rôle fondamental du changement au niveau de la culture, c'est-à-dire des discours, valeurs et cadres qui modèlent nos vies et influencent nos décisions.

Le problème avec ce programme de changement est que nous ne disposons pas du mode de langage, de références et de pensée permettant de conceptualiser la « nouvelle culture ». Les institutions établies ne peuvent pas fournir l'espace de ce dialogue ; il doit être le fait des populations elles-mêmes :

*« Ce qui est essentiel dans un mouvement des citoyens du monde, c'est que le programme sort totalement du cadre des discussions, est au delà du domaine des États nations et des parties. Il s'agit des populations. Pour une fois, dans l'histoire de la civilisation moderne, nous commençons à déplacer les échanges de vues des gouvernements et des grandes entreprises vers les populations : le programme, c'est vous et moi, nos grand-mères et nos petits-enfants. »*

– Bayo Akomolafe

Le rôle de création d'une communauté et d'une identification communes dans l'émergence d'un mouvement des citoyens du monde est crucial. Relier les populations, leurs luttes et leurs croyances et faciliter l'émergence de nouvelles références culturelles en créant un langage et une identification communs est une condition préalable pour une action commune.

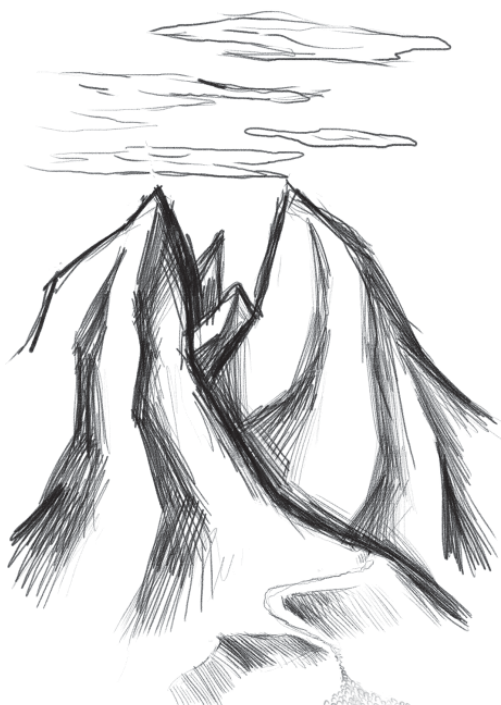


## Et donc...

La reconnaissance de la nécessité d'une grande transition, un changement de rôle de la société civile institutionnalisée qui doit se départir de son rôle d'acteur de politique et d'organisateur de la mise en œuvre, pour embrasser le rôle de facilitateur du mouvement, ainsi qu'une transformation profonde des valeurs et cadres culturels, sont les ingrédients indispensables pour l'émergence d'un mouvement de citoyens du monde et l'enclenchement d'un changement transformationnel.

L'émergence de nouvelles visions du monde est un processus ouvert, de dialogue, basé sur la mutualité, l'établissement de la confiance et l'inclusion de tous. L'apprentissage émancipateur, avec davantage d'accent mis sur l'éducation au développement, peut faciliter ce processus. Ceci implique un changement d'orientation, passant de la formulation de stratégies à la définition de nouveaux types de questions et de discussions entre les acteurs, du ressourcement du changement de politique auquel les populations aspirent au développement de l'expérimentation radicale et des niches, loin du travail en organisations à structures hiérarchisées, afin de développer des réseaux plus larges et plus participatifs qui peuvent évoluer en communautés de pratique et en systèmes d'influence.

Ces processus peuvent-ils évoluer et se multiplier suffisamment pour provoquer une « grande transition » ? Cette ambition peut être réalisée en connectant les mobilisations à la base, avec une version réinventée des organisations de la société civile à travers le monde pour faire éclore un mouvement de citoyens du monde inclusif, démocratique et à plusieurs niveaux menant au changement transformationnel.



*Cette ambition peut être réalisée en connectant les mobilisations à la base, avec une version réinventée des organisations de la société civile à travers le monde...*

*Ce chapitre est basé sur le mémoire de master en éducation au développement de Tobias Troll, intitulé « Un autre monde voit le jour – vers une grande transition, à travers un mouvement des citoyens du monde » (2014), Institute of Education, Université de Londres.*

# Réflexions autour d'une question :

## Qui participe au processus de qui ?

En tant qu'agents du développement gouvernementaux ou dans les ONG, ou même en tant qu'activistes, beaucoup d'entre nous s'imaginent que parce que nous avons les capacités et la confiance nécessaires, nous sommes les mieux placés pour diriger des programmes de changement, pour être les responsables, pour garantir que tout se passe bien. Une école peut ainsi être construite, ou une loi changée, mais les populations n'auront pas été autonomisées, nous les aurons simplement utilisées. Lorsque le besoin de changement se fera sentir à nouveau, elles seront toujours aussi impuissantes et nous appelleront à l'aide. C'est ce que l'absence de durabilité signifie.

Souvent le donateur ou le gouvernement qui finance insiste pour qu'un plan global sophistiqué soit élaboré en amont (et pour la semaine prochaine !). La procédure habituelle suit alors son cours : des « experts » font un peu de recherche, mettent au point un plan, puis essaient de le vendre à la communauté concernée, espérant qu'elle « l'adopte ». Mais elle ne le fait pas.

Parce qu'elle participe en fait ainsi aux plans et aux processus d'un autre.

Ou alors, une collectivité locale met en place un ensemble de comités et organise des consultations auxquelles la communauté est conviée pour commenter les politiques ou les initiatives, ou même pour participer à trouver des solutions aux problèmes. Mais une fois encore, cela ne marche pas.

Nous savons maintenant qu'il est possible – et de loin plus productif – d'inverser ce processus. Les populations et les communautés peuvent élaborer leurs propres initiatives et établir leurs propres processus de planification, comme l'organisation de réunions dirigées par des leaders locaux, pour lesquelles nous pouvons les aider si nécessaire en participant à leurs processus. Mais nous devons leur laisser le volant.

Voici une dernière histoire, celle d'une pratique qui prend en compte ce principe :

### **Des autochtones derrière la caméra : Valorisation du savoir local et développement de la résilience, des liens horizontaux et de l'influence mondiale**

Cette histoire raconte comment des agriculteurs autochtones, en Inde, au Pérou et dans d'autres pays, utilisent la vidéo pour documenter et faire renaître le savoir local, pour promouvoir le développement d'une forme de partage de la connaissance et de la solidarité, et pour renforcer leur résilience dans l'avenir.

Le mil est la principale plante vivrière cultivée par nos lointains ancêtres. Il est apprécié pour sa valeur nutritive et parce qu'il peut être stocké pendant de longues années (il reste consommable pendant 30 ans ou plus). Mais en Inde, la « Révolution verte » a eu pour résultat d'inonder les marchés locaux de riz subventionné, rendant financièrement moins viable la culture du mil et modifiant profondément les régimes alimentaires. Au nord-est de l'Inde, une renaissance des anciennes pratiques est en cours, soutenue par des reportages vidéo communautaires : des jeunes des Collines de Khasi ont documenté le savoir-faire de leurs aînés sur vidéo et encouragent la jeune génération à apprendre la manière de cultiver de petites parcelles de mil comme les anciens. Ce petit geste a été à l'origine d'un regain d'intérêt remarquable pour la culture du mil dans le village : de deux familles au départ, elle s'est généralisée à tous les ménages du village.



*Les populations et les communautés peuvent élaborer leurs propres initiatives et établir leurs propres processus de planification...*



## Réflexions autour d'une question :

Qui participe au processus de qui ?

La culture du mil n'est pas seulement symbolique sur le plan culturel, elle permet aux agriculteurs locaux de résister à la domination de la monoculture industrielle, de reprendre le contrôle de leur système local d'alimentation, et d'assurer la sécurité alimentaire de leurs familles. Le mil est cultivé en utilisant une technique appelée jhum, rotation traditionnelle des cultures pratiquée dans la région, dont les communautés pensent qu'elle régénère la forêt. Elle permet aux agriculteurs de cultiver jusqu'à cinquante variétés sur un seul champ. Le mil fournit la majeure partie des protéines, vitamines et éléments minéraux qui manquent au riz. En tant que sucre lent, il est un aliment plus substantiel pour les agriculteurs exposés à des conditions de travail difficiles, et contrairement au riz qui nécessite jusqu'à 3000 litres d'eau par kilogramme produit, le mil pousse dans des zones soumises à la sécheresse, sans irrigation et sans recours aux engrais.

Notre approche, connue sous l'appellation de reportage vidéo participatif, est basée sur la Pédagogie des opprimés de Freire et met l'accent sur un soutien aux personnes leur permettant de développer une conscience critique pour agir dans leur environnement. Dans le cas des Collines de Khasi, le projet vidéo a abouti à un programme financé par le gouvernement indien pour promouvoir les pratiques agraires traditionnelles dans la région nord-est et pour accompagner la formation des jeunes autochtones au reportage vidéo participatif afin de leur permettre de documenter et de diffuser le savoir sur l'alimentation et l'agriculture.

À Cuzco, au Pérou, les communautés des Andes sont confrontées à des sécheresses saisonnières de plus en plus marquées : les glaciers, leur principale source d'eau, fondent à grande vitesse du fait du réchauffement climatique mondial. Lorsque les sources se tarissent à ces altitudes, il n'y a pas d'autre solution que de quitter le village et de migrer vers les villes. Une des réactions à ce phénomène a été la mise en place d'un projet participatif de reportage vidéo afin de souligner l'importance de la régénération des sources du village. Ce projet a conduit à la renaissance d'un important rituel annuel consistant à nettoyer et à fêter les sources, qui avait été interrompu pendant cinq ans à la suite d'une interdiction des « activités païennes » par le maire. Pendant ce rituel, les musiciens du village jouent et chantent en l'honneur des sources, des danseurs portent des habits tissés de couleurs vives pour honorer la Terre mère, et les plantes envahissantes gourmandes en eau sont enlevées et remplacées par des essences locales et des plantes médicinales. Le rituel a restauré l'interdépendance entre l'eau et la population.

Comme résultat direct du projet de reportage vidéo, les villageois désormais conscients de la valeur de cette ressource précieuse ont commencé à recueillir l'eau de pluie de leurs toits. Un autre projet de reportage vidéo a documenté la connaissance des plantes d'un guérisseur traditionnel, célébrant le pouvoir guérisseur de Pacha Mama (la Terre mère).

Nous avons des dizaines d'autres exemples de reportages vidéo participatifs, processus ouverts et collectifs où des communautés se sont rassemblées pour discuter de questions importantes pour elles. Dans ces reportages vidéo, il n'y a pas de réalisateur ni de scénariste ou de producteur. Chacun est libre d'utiliser la caméra et de contribuer par ses idées à donner forme au reportage. Le processus participatif se bâtit sur ces quatre pierres angulaires : la participation, la réflexion, l'autonomisation et l'action. Il est reconnu et apprécié par les populations autochtones avec lesquelles nous travaillons.

Des facilitateurs locaux guident les autres dans ce processus, et le processus est aussi important que le produit vidéo. Souvent, il est même plus important, car c'est l'accent mis sur l'engagement collectif qui rend l'action possible.

Au Pérou, tourner un reportage vidéo participatif est appelé « voir la beauté », parce qu'à travers lui, les gens respectent et rendent hommage à Pacha Mama. Les reportages vidéo participatifs ont contribué à faire reconnaître et à faire respecter leur savoir local et leur façon de voir.





## Réflexions autour d'une question :

Qui participe au processus de qui ?

Les programmes de reportages vidéo participatifs à travers le monde ont été conçus pour rassembler les populations autochtones, leur permettre d'acquérir des connaissances et de se soutenir mutuellement au delà des frontières, les aider à se sentir moins isolées et les inspirer à valoriser leur savoir. En développant leur résilience, les communautés traditionnelles peuvent choisir de résister aux forces extérieures destructrices et de s'adapter à l'impact du changement climatique.

Beaucoup de nos partenaires autochtones sont confrontés à des problèmes tels que la perte de culture, des changements dans l'utilisation de la terre et l'alimentation traditionnelles, la disparition de savoirs, l'exode des jeunes vers les villes, des maladies comme le diabète, l'abattage illégal des arbres et l'exploitation minière sur leurs terres, la violence et la militarisation de l'État, l'intolérance vis-à-vis des croyances traditionnelles et spirituelles.

Les projections vidéo dans la communauté créent des espaces sûrs pour examiner diverses perspectives, pour réfléchir sur les solutions possibles et galvaniser l'action collective. Les reportages vidéo participatifs promeuvent un changement dirigé localement, car ils révèlent et propagent les solutions locales.

Les projections et le dialogue rassemblent des groupes de toutes les générations venant des zones environnantes. L'équipe locale organise des événements qui intègrent un dialogue, des projections de vidéos et des discussions de groupe participatives, aboutissant à des engagements à réagir et à prendre des mesures dans les communautés respectives.

Aux Philippines, les communautés se sont émerveillées de ce qu'elles ont appris d'autres communautés autochtones à travers le monde. Elles ont apprécié les espaces de « rencontre » vidéo avec d'autres populations autochtones partageant les mêmes difficultés qu'elles, comme le changement climatique et les défis de la sauvegarde des terres, des cultures locales et des

ressources.

L'utilisation de la technologie vidéo a un impact considérable sur le nombre de jeunes mobilisés. En valorisant le savoir local, elle renforce le sentiment d'identité et le pouvoir des participants. Ils se sentent confortés et autonomisés pour faire la différence au niveau communautaire, ce qui, en retour, les conduit à documenter et partager leurs histoires ailleurs dans le monde, où elles ont aussi un impact.

Les membres de la communauté formés comme facilitateurs en reportages vidéo participatifs parcourent les communautés pour en former d'autres. Irma, herboriste locale et sculptrice de gourdes dans un village du Pérou, s'est rendue au Panama pour faciliter des projets de reportage vidéo chez les Kunas ; Raymundo, gardien d'alpagas des hautes Andes, a facilité des projets chez les Comcaac au nord du Mexique. Jemimah, un jeune Massaï du Kenya, a aidé des femmes des tribus pastorales environnantes à formuler les problèmes auxquels elles sont confrontées du fait du changement climatique.

Nous pratiquons la stratégie « chacun enseigne à quelqu'un » et accompagnons les personnes formées à transmettre ce qu'elles ont appris à d'autres groupes autochtones pour amener les peuples réunis à partager des solutions et à développer le soutien mutuel et la solidarité. Les reportages vidéo participatifs permettent l'émergence, le renforcement, et l'expression des voix indigènes. Ces communautés sont autonomisées pour agir sur le plan local et être entendues sur le plan mondial.

Nick Lunch, cofondateur et directeur de InsightShare, une organisation basée au Royaume-Uni. Consultez le site [www.insightshare.org](http://www.insightshare.org) pour plus d'informations.

*En valorisant le savoir local, elle renforce le sentiment d'identité et le pouvoir des participants. Ils se sentent confortés...*



# Une dernière réflexion...

À mesure que nous cherchons de meilleures questions et réponses lors d'échanges plus authentiques, nous devons reconnaître que dans la complexité absolue de l'être humain et du travail pour le changement, tant de choses demeurent inconnues et resteront des mystères. Avoir recours au pouvoir des riches et à la connaissance des experts ne peut plus satisfaire la réalité du changement. Nous avons soutenu, dans ce guide, diverses approches participatives et collaboratives du changement basées sur l'apprentissage et pouvant répondre à sa nature complexe, elle aussi basée sur l'apprentissage.

La transformation sociale peut se produire dans une conversation qui mène à un changement intérieur. Elle peut également être le fruit de dizaines d'années de dissensions et d'épreuves. La différence réside dans la capacité des personnes à accéder à leurs qualités humaines de questionnement, d'observation, de réflexion, de contact avec les autres, et d'échange entre les divers acteurs, soutenue par un leadership facilitateur.

À un certain point, plusieurs de ces qualités peuvent être consciemment acquises, et quelques unes peuvent même être inculquées, mais pas sans la confiance et l'engagement, qualités humaines requises pour les porter et les perpétuer. Comment ces qualités moins tangibles peuvent-elles être détectées, libérées et cultivées entre nous ?

*Comment  
pouvons-nous  
apprendre à  
voir en nous plus  
clairement et plus  
honnêtement ?*



Ce processus de changement vient de l'intérieur : une libération de l'intérieur vers l'extérieur, des contraintes à la bonne pratique. Il implique de nous libérer de la peur injustifiée, du doute de soi, des visions funestes que nous avons les uns les autres et qui nous retiennent captifs. Comment pouvons-nous apprendre à voir en nous plus clairement et plus honnêtement ?

Le changement peut également provenir de relations entre personnes, communautés et organisations et entre citoyens déterminés à ne pas laisser les autres décider de leur sort, mais à prendre leurs responsabilités, à faire entendre leur voix et faire remarquer leurs contributions. Comment réunir autant de personnes en employant de nouvelles approches qui multiplient ce qu'elles ont à offrir ?

Si nous pouvons travailler à partir de ces questions, tant de possibilités de changement social s'offrent à nous. Qu'en pensez-vous ?

# Le travail véritable

Commence par un murmure, se termine par un cri,  
Continue d'arriver chaque semaine, sans jamais laisser tomber les autres.  
Répare avec soin les promesses déçues, dissipe tout malentendu,  
Ôte du chemin les pierres qui nous font trébucher, balaie la poussière  
De la méfiance qui s'est déposée au fil des années.  
Récure le sol en mosaïque jusqu'à ce qu'il brille, remplace  
Les tesselles, nettoie les joints, fait briller les vitres,  
Huile les charnières grippées des portes puis les ouvre grand  
Et laisse entrer tout le monde.  
Il se tient au comptoir du vestiaire pour nous débarrasser de  
Nos chapeaux de préjugés et de nos carapaces imperméables,  
Des écharpes qui nous étranglent la voix,  
Et nous offre des lunettes qui nous permettent de voir  
Quelque chose de familier dans chaque personne rencontrée.  
Et bientôt, l'espace, qui, de l'extérieur, semblait si petit  
s'élargit pour nous contenir tous, et il reste même de la place pour danser.  
Nous commençons à rire et à chanter et à nous demander l'un à l'autre  
« Pourquoi cela a-t-il pris autant de temps » ?

Tracey Martin

# Références par chapitre

## Chapitre 5

Fraser, N. (1997). *Justice interruptus: Critical reflections on the "postsocialist" condition*. New York: Routledge; Fraser, N. (2006). 'Social justice in the knowledge society: Redistribution, recognition, and participation.' Retrieved on August 17, 2009 from [wissengesellschaft.org/the-men/orientierung/socialjustice.pdf](http://wissengesellschaft.org/the-men/orientierung/socialjustice.pdf).

NDoH 2003. *Saving mothers. Second report on confidential enquiries into maternal deaths in South Africa 1999– 2001*. Pretoria: National Department of Health

NDoH. 2010. *National Department of Health Annual Report 2009/10*. Pretoria: National Department of Health

Reisman, J., Gienapp, A., & Stachowiak, S. (2007). *A guide to measuring advocacy and policy*. Seattle: Organizational Research Services.

Description of outcome categories taken from: Barbara Klugman, 'Effective social justice advocacy: a theory-of-change framework for assessing progress', *Reproductive Health Matters*, 19(38)2011:146-162

## Chapitre 6

Sierra A. et al., (2014) *Sur le chemin de l'impact de l'éducation au développement et à la solidarité internationale*, Coll. F3E, Educasol.

## Chapitre 7

Krause, J. (2014) *Transformation. Annäherung an eine Theorie und Praxis des Systemwandels*. [http://www.impuls.net/files/krause\\_transformation\\_ann\\_herung\\_an\\_eine\\_theorie\\_und\\_praxis\\_des\\_systemwandels.pdf](http://www.impuls.net/files/krause_transformation_ann_herung_an_eine_theorie_und_praxis_des_systemwandels.pdf) (accessed 1 September 2014)

Narberhaus, M., Ashford, C., Buhr, M., Hanisch, F., Sengün, K., & Tunçer, B. (2011). *Smart CSOs. Effective change strategies for the Great Transition: Five leverage points for civil society organisations*.

Narberhaus, M. (2014) *Civil Society in Transition Report*. Smart CSOs. <http://smart-csos.org/images/Documents/Civil%20Society%20in%20Transition%20Report.pdf>

Osler, A. & Starkey, H. (2005) *Changing citizenship. Democracy and inclusion in education*. Maidenhead: Open University Press.

Paehlke, R. (2014) *Global Citizenship: Plausible Fears and Necessary Dreams*. Great Transition Initiative.

Raskin, P., Banuri, T., Gallopín, G., Gutman, P., Hammond, A., Kates, R., Swart, R. (2002) *Great Transition – The Promise and the Lure of the Times Ahead*. A report of the Global Scenario Group. Tellus Institute, Boston.

Wheatley, M., & Frieze, D. (2006). *Using emergence to take social innovation to scale*. The Berkana Institute, 9.

## Travailler sur les questions 1 à 7

The Barefoot Collective (2011) *The Barefoot Guide to Learning Practices in Organisations and Social Change*. <http://www.barefootguide.org/barefoot-guide-2.html>

The Barefoot Collective (2008) *The Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change*. <http://www.barefootguide.org/barefoot-guide-1.html>

Dlamini, N. (2013) *Voices: the building blocks of social change*, Community Development Resource Association. Retrieved from [http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/voices\\_-\\_the\\_building\\_blocks\\_of\\_social\\_change\\_-\\_by\\_nomvula\\_dlamini.pdf](http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/voices_-_the_building_blocks_of_social_change_-_by_nomvula_dlamini.pdf)

Franzetta, D. (2010), *Realizing possibilities: Effective action in the real world - a conversation with James Wilk*. Retrieved from <http://goo.gl/Ys7lfA>

Maslow, A. H. (1966). *The psychology of science*. Ithaca, NY: Zorba Press.

Meas Nee (1999). *Restoring life in Cambodian villages* (3rd ed.) Phnom Penh, KH: JSRC.

Okri, B. (1999). *Mental fight: An anti-spell for the 21st Century*. London, UK: Phoenix House.

Reeler, D. (2005). *Horizontal learning - Engaging freedom's possibilities*. Retrieved from [http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/horizontal\\_learning\\_-\\_engaging\\_freedom's\\_possibilities\\_doug\\_reeler\\_2005.pdf](http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/horizontal_learning_-_engaging_freedom's_possibilities_doug_reeler_2005.pdf)

Reeler, D (2007). *A Three-fold Theory of Social Change - and Implications for Practice, Planning, Monitoring and Evaluation*. Retrieved from - <http://www.cdra.org.za/threefold-theory-of-social-change.html>

Rilke, R. M. (1929). *Letters to a young poet*, Leipzig, DE: Insel Verlag – in an edition by M.D. Herter Norton (translator). (New York: W.W. Norton & Co., 1993).

Rowson, J. (2014). Top down, bottom up, side to side, inside out: 4 types of social change and why we need them all. Retrieved from <http://www.rsablogs.org.uk/2014/socialbrain/dimensions-social-change/>

Sen, A. (1999). *Development as freedom* (1st ed.). New York, NY: Oxford University Press.





Pour télécharger tous les Barefoot Guides et autres ressources, visitez le site:  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)