

convergence  
Future

**Développer des pratiques  
de collaboration pour un  
changement social**



GUIDE PIEDS NUS DE FORUS

# Convergence Future

## Développer des pratiques de collaboration pour un changement social

Par le collectif d'auteur·e·s du guide Pieds Nus de Forus

2021



Cette publication a été élaborée  
avec le soutien de

**l'Union européenne, de l'Agence française de développement et de  
la Fondation de France.**



Le contenu de cette publication relève de la responsabilité exclusive de Forus et ne reflète en aucun cas le point de vue de l'Union européenne, de l'Agence française de développement ou de la Fondation de France.

### **Forus**

Forus est un réseau dirigé par ses membres qui regroupe 69 plateformes nationales d'ONG et 7 coalitions régionales issues de tous les continents, représentant plus de 22 000 ONG œuvrant à l'échelle locale et internationale pour le développement, la défense des droits de l'homme et la lutte contre les problèmes environnementaux.



# Collectif d'auteur·e·s du guide Pieds Nus de Forus

**Adela Rusu**, Romanian NGDO Platform (FOND), Roumanie (précédemment)

**Adriana Aralica**, Slovenian Global Action (SLOGA), Slovénie

**Akmal Ali**, Association des ONG des Iles du Pacifique (PIANGO), Pacifique

**Albin Keuc**, Slovenian Global Action (SLOGA), Slovénie

**Aline Zongo**, Secrétariat Permanent des Organisations Non Gouvernementales du Burkina Faso (SPONG), Burkina Faso

**Ana Luisa Silva**, Lisbon School of Economics and Management, Universidade de Lisboa

**Clarisa Giamello**, Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (Coordinadora), Espagne

**Cristina Prego**, Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG), Uruguay

**Deanie Lyn Ocampo**, Caucus of Development Non-Governmental Organisations Networks (CODE-NGO), Philippines

**Diam Abou Diab**, Arab Non-Governmental Organisations Network for Development (ANND)

**Doug Reeler**, the Barefoot Guide Connection, Afrique du Sud

**Glenn Farred**, Southern Africa Development Community Council of Non-Governmental Organizations (SADC-CNGO), Afrique australe (précédemment)

**Iara Pietricovsky**, Associação Brasileira de ONGs (Abong), Brésil

**Inese Vaivare**, Latvian Platform for Development Cooperation (LAPAS), Lettonie

**Julien Comlan Agbessi**, Réseau des Plate-formes nationales d'ONG d'Afrique de l'Ouest (REPAOC)

**Justina Kaluinaite**, Lithuanian NGDO platform, Lituanie

**Jyotsna Singh**, Asia Development Alliance (ADA), Asie

**Liliana Rodríguez Burgos**, Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG), Colombie

**Magda Elena Toma**, Forus (précédemment)

**Maite Serrano**, Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (Coordinadora), Espagne

**Oyebisi, Babatunde Oluseyi**, Nigeria Network of NGOs (NNNGO), Nigeria

**Rita Leote**, Plataforma Portuguesa das Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento (PPONGD), Portugal

**Robert Ninyesiga**, Uganda National NGO Forum (UNNGOF), Ouganda

**Sandino Soliman**, Caucus of Development NGO Networks (CODE-NGO), Philippines

**Sarah Hénon**, Forus

**Sarah Strack**, Forus

**Teresa Casala**, Red Encuentro de Entidades no Gubernamentales para el Desarrollo (EENGD), Argentine

**Timothy Odion**, Nigeria Network of NGOs (NNNGO), Nigeria

**Zoe Abrahamson**, British Overseas NGOs for Development (Bond), Royaume-Uni

## Facilitateur·rice·s de rédaction et rédacteur·rice·s :

Nomvula Dlamini, Doug Reeler et Rubert Van Blerk, Barefoot Guide Connection et Tamarind Tree Associates, Afrique du Sud

## Visuels

**Illustration** : Marcela Terán, marcela@liberationworks.co.uk

**Mise en page** : Paula Wood, paula@paulawooddesign.co.za

**ISBN**: 978-0-620-92804-5

**Propriété intellectuelle** : Creative Commons : Attribution - Non Commercial - Share Alike 4.0 International

**Cheffe de projet** : Joyce Soares, Forus

**Soutien administratif** : Diana Ribeiro/Ivana Jimenez, Forus

**Relecture** : Diana Ribeiro / Yohan Cambet

# Table des matières

Chères lectrices, chers lecteurs, ..... vi



## 1

### CHAPITRE UN

#### Comprendre et affronter la crise mondiale croissante

Qu'est-ce qui compte vraiment ? .....	1
Parlons de pouvoir ! .....	5
Chère Matafele Peinam (poème) .....	8

## 9

### CHAPITRE DEUX

#### La société civile organisée : redéfinir notre rôle et notre pertinence



La nature triple de la société .....	9
Les nombreuses formes de la société civile organisée .....	11
Face au miroir : une réflexion sur les défis auxquels font face les organisations de la société civile .....	12
Tisser de nouvelles relations et de nouveaux rôles .....	15

## 19

### CHAPITRE TROIS

#### Les Mouvements, Coalitions et Plateformes nationales d'ONG tou-te-s ensemble : réseaux flexibles et espaces fluides



L'histoire d'une alliée des mouvements sociaux : l'Associação Brasileira de ONGs (Abong) .....	19
Comment l'exercice complexe de la création de coalitions peut réussir .....	25
Quatre espaces de collaboration .....	31
Espagne : un avenir en commun – un forum fluide pour avancer ensemble .....	32
Comment être un·e allié·e du mouvement social .....	37
Le renouveau de notre travail .....	38



# 39

## CHAPITRE QUATRE

### Pratiques clés pour alimenter les collaborations

Apprendre à respirer ensemble .....	39
Les éléments de la conspiration .....	40
Des simulations surprenantes – Apprendre à créer une plateforme d’ONG en Jordanie .....	41
Encourager les retours d’information .....	45
Comment avoir une conversation.....	46
Libérer l’ADN de la collaboration :	
L’apprentissage-action horizontal.....	48
Travailler ensemble (poème).....	52

# 53

## CHAPITRE CINQ

### Comment les bailleurs de fonds peuvent nourrir la collaboration

Scruter les modèles de financement des entreprises, des pouvoirs publics et de la société .....	53
Tendances actuelles de financement de la société civile .....	54
Les limites à l’encontre du travail de la société civile et des collaborations.....	55
Des approches et pratiques de financement alternatives .....	56

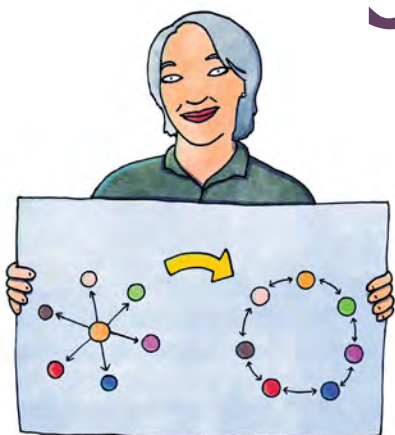


# 59

## CHAPITRE SIX

### Le leadership de la collaboration – libérer les possibles

La lettre que j’aurais souhaité recevoir de ma prédécesseure .....	59
La difficulté de diriger dans un système patriarcal .....	60
À la recherche d’un leadership de facilitation .....	61
Les quatre principes pour entreprendre dans un réseau.....	62
Les formes et les pouvoirs du leadership collectif .....	64
Cultiver le leadership collectif .....	65
Une histoire du leadership collectif en marche.....	66
Pour nos dirigeant-e-s (poème) .....	67
Où cela nous mène-t-il ? .....	68
Références.....	69



# Chères lectrices, chers lecteurs,



*Bienvenu-e. Je suis Anka, l'une des quatre hôte-sse-s du guide Pieds Nus de Forus. Nous savons tou-te-s la collaboration est essentielle pour induire un changement systémique et véritablement transformateur sur le plan social. Comment mettre en pratique cette collaboration dans la période qui est la nôtre ? C'est la question à laquelle tente de répondre ce guide Pieds Nus. La présente publication est issue de problématiques et de textes pensés par les membres de Forus ayant participé au Programme de Développement du Leadership de Forus sur la période 2017-2020. Nous y avons ensuite ajouté des contributions de nombreux-ses autres membres et allié-e-s de Forus. Le développement de ce guide Pieds Nus repose sur un processus mondial d'apprentissage collectif et de collaboration reflétant les valeurs et les approches décrites dans ce guide.*

*Moi, c'est Manu. Le présent guide met en valeur le fait que l'histoire de l'humanité constitue un récit dense et complexe de l'engagement d'acteur-ric-e-s du changement social. De nos ancêtres aux militant-e-s d'aujourd'hui, nous avons toujours lutté contre la cupidité, la haine, la peur et l'amour du pouvoir. Tout au long de l'histoire, nous avons œuvré en faveur de plus d'humanité, de l'amour intime que nous portons à nos proches à la solidarité dont nous faisons preuve envers les autres jusqu'à l'autre bout du monde. Ces efforts, réalisés consciemment ou non, des plus petits actes de bonté aux plus grands mouvements de révolution sociale, nous permettent de continuer à avancer, même quand l'avenir est incertain.*



*Je m'appelle Sani. L'humanité est confrontée à une crise existentielle complexe et croissante — dont nous sommes responsables — où plusieurs grandes tendances mondiales confluent pour créer une situation catastrophique pour l'humain et la planète. Parvenir à surmonter cette crise pour offrir une vie décente à tou-te-s sur une planète durable pourrait bien représenter notre plus grand succès. Nous devons trouver de nouveaux moyens pour y apporter une réponse ensemble, ce qui exige un niveau de confiance, d'attention et de collaboration sans précédent et à une échelle inédite.*



*Moi, c'est Morgan. Nous sommes convaincu-e-s que les organisations de la société civile ont un rôle unique et historique à jouer pour remettre en question, réorienter et galvaniser les acteur-ric-e-s de toutes les sphères de la société et les amener à travailler ensemble, à réduire la polarisation et à cultiver une humanité commune. Nous devons apprendre à mobiliser les gouvernements et les entreprises pour qu'ils et elles accordent la priorité aux personnes et à la planète, avant de penser au pouvoir et au profit. Toutefois, nous devons également évoluer nous-mêmes ; sortir de nos silos et de nos cases et nous tourner vers les autres pour rassembler et décupler notre potentiel collectif.*



Ce guide Pieds Nus présente certaines perspectives engageantes concernant ce contre quoi nous devons lutter et ce que nous devons faire rayonner. Nous y étudions des expériences authentiques d'initiatives, pratiques, moyens de collaboration et formes de leadership innovant-e-s qui ouvrent la voie au progrès de l'humanité.

À l'instar de tout guide Pieds Nus, il ne s'agit pas d'un livre de recettes contenant des réponses toutes faites, mais d'un recueil où nous partageons nos questions, nos expériences et nos perspectives avec les lecteur-ric-e-s, qui pourront s'en inspirer pour penser leurs propres problématiques et pratiques. C'est ainsi que nous serons capables d'apporter des réponses à nos questions.



# Comprendre et affronter la crise mondiale croissante



*Anka, je suis frustré. Une catastrophe mondiale se dresse devant nous, mais nous semblons errer dans la confusion tel-le-s des moutons perdus ! Pourquoi hésitons-nous tant à agir ?*

*De nombreuses personnes se sentent dépassées et déprimées. Elles ont besoin d'une perspective plus claire sur les enjeux que nous devons relever et sur la forme différente que pourrait prendre l'avenir. Il est essentiel d'aider ces personnes à découvrir et entrer en contact avec les nombreux individus et organisations qui collaborent déjà par toutes sortes de moyens surprenants, innovants et efficaces.*



## UN PROJET QUI COMMENCE PAR DES QUESTIONS

Nous semblons très préoccupé-e-s par les délais de nos projets, l'équilibre du budget et les exigences des bailleurs de fonds, mais nous arrêtons-nous suffisamment souvent pour réfléchir à ce qui compte réellement ? Nos projets permettent-ils vraiment de transformer les structures de pouvoir de manière à induire des changements de long terme ?

Nombre d'entre nous sont conscient-e-s que nous devons changer d'approche en matière d'action sociale et que cette évolution exige que nous collaborions davantage afin de répondre aux grandes questions de l'avenir. Mais comment pouvons-nous nous libérer des forces qui nous piègent et nous obligent à concevoir nos initiatives de manière isolée ?

Si ces questions sont complexes, nous pouvons commencer par la suivante :

## Qu'est-ce qui compte vraiment ?

### LE MÉPRIS DES LIMITES PLANÉTAIRES ET LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Burkhard Gnärig (2015) distingue plusieurs grandes tendances qui se sont combinées pour produire la grave réalité qui correspond au monde d'aujourd'hui, caractérisé par une situation où l'humanité se trouve « au bord du précipice ». Les plus importantes de ces crises conjointes sont le changement climatique, la pauvreté et les inégalités.

Au cours des 150 dernières années, l'exploitation des ressources de la Terre visant à alimenter une consommation galopante et une croissance économique au profit d'une minorité nous a poussé-e-s dans une situation insoutenable où nous demandons trop à une planète qui ne parvient plus à se restaurer. En 2009, le Centre de Stockholm pour la résilience et l'Université Nationale d'Australie ont présenté le concept de *limites planétaires*, définies comme « les seuils à ne pas dépasser pour la sécurité de l'humanité ». Si l'une de ses limites était dépassée, nous serions confronté-e-s à un risque croissant de « changement environnemental brutal et irréversible ».

Neuf catégories vitales avaient été identifiées et, au moment même de la publication de ce travail de recherche, les scientifiques avaient affirmé que nous avions déjà dépassé les limites dans les domaines du *changement climatique*, de la *perte de biodiversité*, de la *destruction des sols en tant que principal puits de carbone* et interféré avec les cycles terriens de l'azote et du phosphore.

“

*« Doucement, tel le soleil qui se lève, il devient peu à peu évident qu'à mesure que nous nous soustrayons au passé, le présent nous apparaît périlleux et le futur intimidant par son refus silencieux et continu de se dévoiler... »*

Mongane Wally Serote



Dans le cadre de l'accord de Paris sur le changement climatique de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP21) en 2015, les gouvernements se sont engagés à maintenir l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à deux degrés par rapport à la période préindustrielle et à s'efforcer de limiter cette augmentation à 1,5 °C. Ce 0,5 °C est très important lorsque l'on s'intéresse à l'étendue des transformations affectant les écosystèmes et la population de la planète. Les conclusions du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) montrent que même avec une augmentation de la température mondiale de 1,5 °C, notre climat subira des effets très alarmants, et que ces derniers seraient plus graves encore avec une hausse de 2 °C. Nous devons réduire de moitié nos émissions annuelles d'ici 2030 et œuvrer à restaurer le rôle d'« éponge à carbone » de nos sols si nous voulons atteindre l'objectif zéro émissions nettes d'ici 2050 et avoir ne serait-ce qu'une chance de limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5 °C.

Par conséquent, notre marge de manœuvre se résume à quelques années pour introduire des mesures déterminantes visant à limiter le réchauffement planétaire, pour nous adapter aux conséquences du changement climatique et pour en atténuer les effets.

Alors que les gouvernements errent d'une COP à la suivante sans jamais parvenir à s'accorder sur des politiques et des engagements ambitieux, chaque année, des centaines de milliers de personnes périssent et des centaines de millions d'autres sont frappées par des catastrophes « naturelles », par une insécurité alimentaire, par des phénomènes néfastes pour leur santé ou encore par une perte de leurs moyens de subsistance. Cette souffrance est accentuée par les incommensurables pertes économiques qui, à leur tour, ont une incidence sur les citoyen-ne-s les plus vulnérables et les plus marginalisé-e-s.

Gnärig considère, en prenant l'exemple du changement climatique, que la nécessité de modifier notre approche du développement mondial est très claire. Pour l'heure, nous interférons avec un ensemble très complexe de conditions vitales étroitement reliées qui garantissent l'existence future de l'humanité et de la biodiversité.

Certain-e-s tirent la sonnette d'alarme. Mais qui les écoute attentivement ?

### LA PAUVRETÉ MULTIDIMENSIONNELLE

L'extrême pauvreté dans laquelle vivent 10 % de la population mondiale, majoritairement dans les pays du Sud, peut et doit être éradiquée, l'humanité en ayant largement les moyens et la capacité.

En raison du cercle vicieux de la pauvreté, des barrières et des difficultés permanentes sont transmises de génération en génération. Cette situation affecte de manière disproportionnée les groupes les plus marginalisés, notamment les femmes et les enfants. Ces groupes continuent de supporter le coût élevé de la pauvreté multidimensionnelle et sont souvent en situation de précarité en matière de santé, d'éducation et de conditions de vie (accès à une énergie propre, au système sanitaire et à l'eau potable). Les mauvaises conditions de nutrition et de santé se traduisent par des retards de croissance et de faibles niveaux d'éducation chez les enfants.

“

*Nous interférons avec un ensemble très complexe de conditions vitales étroitement reliées qui garantissent l'existence future de l'humanité et de la biodiversité. Certain-e-s tirent la sonnette d'alarme. Mais qui les écoute attentivement ?*

Irene Khan, ancienne directrice d'Amnesty International, définit la pauvreté comme « un problème soulevant une question de droits humains, dont la réponse la plus efficace serait le respect de ces droits ». Bien que d'importantes ressources financières soient indubitablement nécessaires pour mettre un terme à la pauvreté, sa dimension politique constitue le point de départ de la lutte contre ce fléau. La réponse ultime à la pauvreté ne repose pas sur la charité envers celles et ceux dans le besoin, mais sur les efforts déployés pour aider les individus à lutter contre les inégalités elles/eux-mêmes, à faire valoir leurs droits et à en jouir de manière effective.

## DES INÉGALITÉS GALOPANTES

Outre la stigmatisation et la souffrance qu'elles infligent, les inégalités mettent en péril le développement économique, ralentissent la croissance et alimentent l'instabilité des marchés ainsi que les crises. Par conséquent, ce sujet devrait susciter l'attention de chacun et chacune d'entre nous. Un récent rapport Oxfam (2020) signale que les inégalités extrêmes ont atteint un tel point qu'elles semblent hors de contrôle.

Des centaines de millions de personnes vivent dans l'extrême pauvreté, tandis que les individus les plus hauts positionnés se partagent des bénéfices toujours plus colossaux. La planète compte plus de milliardaires que jamais auparavant, et leurs fortunes croissent de plus en plus vite.

En parallèle, les plus pauvres continuent de s'appauvrir. Nombre de gouvernements, à la solde des plus riches, alimentent ce phénomène en accordant de nombreux avantages fiscaux aux grandes sociétés et aux personnes fortunées, alors que les services publics sont sous-financés.



## LA NUMÉRISATION

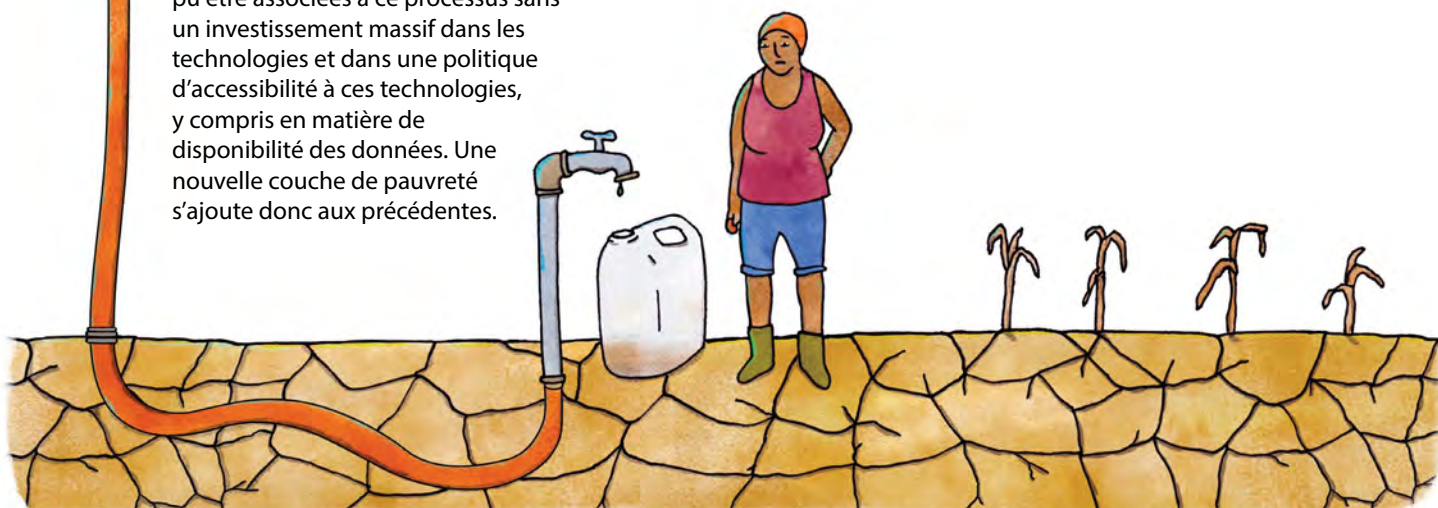
La numérisation, également appelée « quatrième révolution industrielle », avec l'adoption de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) et la robotique, entraîne de profondes perturbations sociales, conduit à la substitution d'emplois complexes ainsi qu'à la diminution radicale des salaires, et a des conséquences certaines sur les questions de sécurité et de confidentialité. Bien que leurs effets soient irréguliers, il apparaît clairement que les transformations numériques, financées par les plus riches pour qui ces dernières sont plus facilement accessibles et exploitables, pourraient être un vecteur de développement mais menacent aussi gravement d'accroître les inégalités dans divers domaines.

La pandémie de COVID-19 a inévitablement restreint l'espace civique et forcé la société civile à adopter les nouvelles technologies pour s'organiser et fonctionner. Les nécessités numériques pour continuer à fonctionner favorisent ceux qui opèrent déjà en ligne, au détriment des organisations de base et des collectivités.

Le déplacement de formes traditionnelles d'organisation vers les plateformes numériques a ouvert de nombreuses perspectives et présente de multiples avantages pour les futures formes de mobilisation. Cependant, les communautés dispersées et reculées n'ont pas pu être associées à ce processus sans un investissement massif dans les technologies et dans une politique d'accessibilité à ces technologies, y compris en matière de disponibilité des données. Une nouvelle couche de pauvreté s'ajoute donc aux précédentes.

“

*Les nécessités numériques pour continuer à fonctionner favorisent ceux qui opèrent déjà en ligne, au détriment des organisations de base et des collectivités.*



“

*Toutefois, nous ne sommes pas entièrement à la merci de ces changements radicaux. Bien que ces changements façonnent notre vie, nous devons distinguer les perspectives positives, les renforcer et les exploiter dans l'intérêt de toute la société.*

Ces phénomènes représentent une barrière à l'organisation locale et à la collaboration avec les organisations nationales et globales dans la perspective d'œuvrer en faveur de la solidarité et de participer aux initiatives de changement systémique ou social plus larges par l'intermédiaire de mouvements, de coalitions, de campagnes et de plateformes.

En raison des problèmes de sécurité et de confidentialité qu'ils présentent, les réseaux sociaux constituent une arme à double tranchant, comme en témoignent les militant·e·s persécuté·e·s, menacé·e·s, voire emprisonné·e·s pour leurs propos sur ces plateformes. Certains gouvernements censurent Internet ou coupent l'accès au réseau pour empêcher les citoyen·ne·s de communiquer et d'accéder aux informations.

Toutefois, nous ne sommes pas entièrement à la merci de ces changements radicaux. Bien que ces changements façonnent notre vie, nous devons mettre au jour des perspectives positives, les renforcer et les exploiter dans l'intérêt de toute la société. Les moyens d'atteindre cet objectif doivent faire l'objet d'un débat essentiel au sein de la société civile.

### LA PANDÉMIE DE COVID-19

Selon World Vision, la pandémie de COVID-19 a plongé jusqu'à 150 millions de personnes de plus dans l'extrême pauvreté (World Vision 2021).

La précarité des membres les plus vulnérables de la société apparaît clairement à travers la pandémie. Les femmes, qui composent 70 % du personnel de santé à l'échelle mondiale, sont en première ligne de la lutte contre la pandémie, alors que nombre d'entre elles sont d'autant plus vulnérables que les violences familiales de genre ont augmenté pendant les confinements mis en place dans le cadre de la pandémie. De nombreuses personnes précaires ont perdu leurs emplois, emplois qui les condamnaient déjà à la pauvreté, alors que d'autres ont conservé leurs emplois mais sont en première ligne de la lutte contre la pandémie et sont donc plus exposées aux risques d'infection.

La pandémie a causé un choc mondial inédit, dans le sens où la plupart des pays ont été confrontés aux mêmes réalités : des personnes menacées par le virus, des systèmes de santé dans l'impossibilité de tenir le rythme et de nombreux·ses citoyen·ne·s incapables de subvenir à leurs besoins en raison des restrictions du confinement et de leurs effets économiques. En parallèle, les différents contextes politiques et les disparités en matière de richesses et de ressources ont affecté la capacité des pays à protéger leurs citoyen·ne·s des effets économiques néfastes de la pandémie. Nous avons assisté à l'émergence d'un « nationalisme vaccinal » : les pays riches ont acheté avec excès et accumulé les vaccins au détriment des nations plus pauvres, aggravant encore les inégalités, malgré l'appel de longue date de la société civile à instaurer des systèmes de santé gratuits et équitables.



## LA COVID-19 ENCLENCHE LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MOYENS DE COLLABORATION

Dans de nombreux pays, les organisations de la société civile se sont engagées de manière unique et inouïe, se rassemblant contre les impacts de la COVID-19 et soulevant, une fois encore, la question des relations de pouvoir dans la société. Alors que les gouvernements du monde entier ont peiné à apporter une réponse à la pandémie (sans compter les nombreux·ses fonctionnaires qui ont démissionné), des moyens de collaboration innovants se sont spontanément développés entre des citoyen·ne·s ordinaires, des organisations de voisinage, des mouvements sociaux, des ONG, le secteur privé et la sphère académique, activant ainsi un large éventail de ressources et de capacités pour réagir à la crise en cours. De nombreuses organisations locales ont anticipé les défis et leur apparition dans une variété de domaines. Elles se sont préparées et se sont mobilisées pour y faire face en rassemblant les ressources pour répondre aux besoins immédiats et urgents des communautés. Elles ont élaboré des actions complexes de plaidoyer et ont mis en place des stratégies et des mécanismes de surveillance du respect des droits des citoyen·ne·s pour étendre leur action aux violations de droits. Par l'intermédiaire de ces actions ainsi que d'autres mesures de surveillance et de signalement de la corruption, la société civile a eu une influence importante sur l'exercice du pouvoir gouvernemental pendant la crise de la COVID-19.

Si l'on devait trouver un effet positif à la COVID-19, ce serait qu'elle nous force tou·te·s à repenser nos connaissances sur nous-mêmes, sur le monde dans lequel nous vivons et sur la véritable nature du changement sociétal que nous pouvons et devons induire. Comment la société civile pourrait-elle saisir cette opportunité pour changer effectivement la situation, maintenant qu'elle est plus visible que jamais ?

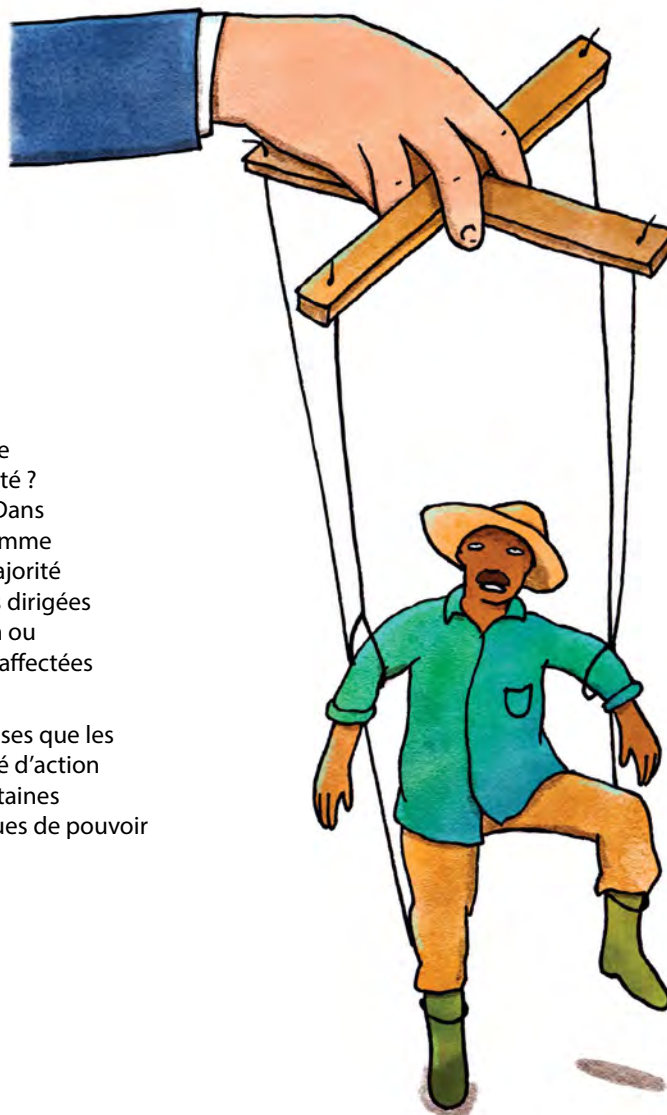
### Parlons de pouvoir !

La question du pouvoir est centrale dans la recherche du changement : qui a le droit et le pouvoir d'élaborer, de donner une légitimité et de diriger les institutions qui gouvernent et organisent notre quotidien ? Qui a le pouvoir de déterminer les intérêts à intégrer dans les processus politiques ? Qui a le pouvoir de déterminer les résultats auxquels donner la priorité ? La réponse est, évidemment, les « puissant·e·s ». Dans notre monde, le pouvoir continue de s'exercer comme auparavant, du haut vers le bas, en excluant la majorité et par l'intermédiaire d'institutions décisionnelles dirigées par les élites, avec peu, voire aucune consultation ou participation significative des personnes les plus affectées par les phénomènes sociaux.

Cependant, l'expérience a montré à maintes reprises que les citoyen·ne·s et les communautés ont une capacité d'action et également un certain pouvoir et que, dans certaines circonstances, iels peuvent changer les dynamiques de pouvoir qui semblaient auparavant immuables.

“

*Cependant, l'expérience a montré à maintes reprises que les citoyen·ne·s et les communautés ont une capacité d'action et également un certain pouvoir et que, dans certaines circonstances, iels peuvent changer les dynamiques de pouvoir qui semblaient auparavant immuables.*



## MAIS QU'EST-CE DONC QUE LE POUVOIR EXACTEMENT ?

Le pouvoir est l'influence obtenue par le contrôle des ressources matérielles, humaines, intellectuelles et financières. La notion de pouvoir est paradoxale et relative : les « faibles » disposent souvent d'un pouvoir dont ils ignorent l'existence, et les puissant-e-s jouissent d'un pouvoir fragile qui repose sur l'ignorance des « faibles » vis-à-vis de leur propre pouvoir.

**Diviser pour mieux régner.** Les relations de pouvoir sont perpétuées à travers des divisions telles que celles fondées sur le genre, l'âge, la caste, la classe, l'ethnie, la race et l'opposition Nord-Sud, ainsi que par l'intermédiaire d'institutions comme la famille, la religion, l'éducation, les médias, la loi, etc. Le pouvoir peut devenir insidieux lorsqu'il se pare d'une idéologie forte et excluante. L'idéologie représente l'ensemble du système de croyances auxquelles les citoyen-ne-s adhèrent d'une certaine manière et qui valident la structure de pouvoir en place, même si elles vont donc à l'encontre de leurs propres intérêts. « La pauvreté et les inégalités sont des situations normales et acceptables. » Les idéologies sont renforcées par la famille, le système éducatif, la religion, les médias, l'économie et l'État. Et si l'idéologie permet de maintenir les structures de pouvoir inégalitaires sans recourir à la force, la menace policière et militaire à l'encontre de celles et ceux qui chercheraient à se rebeller contre le système dominant est toujours présente.

“

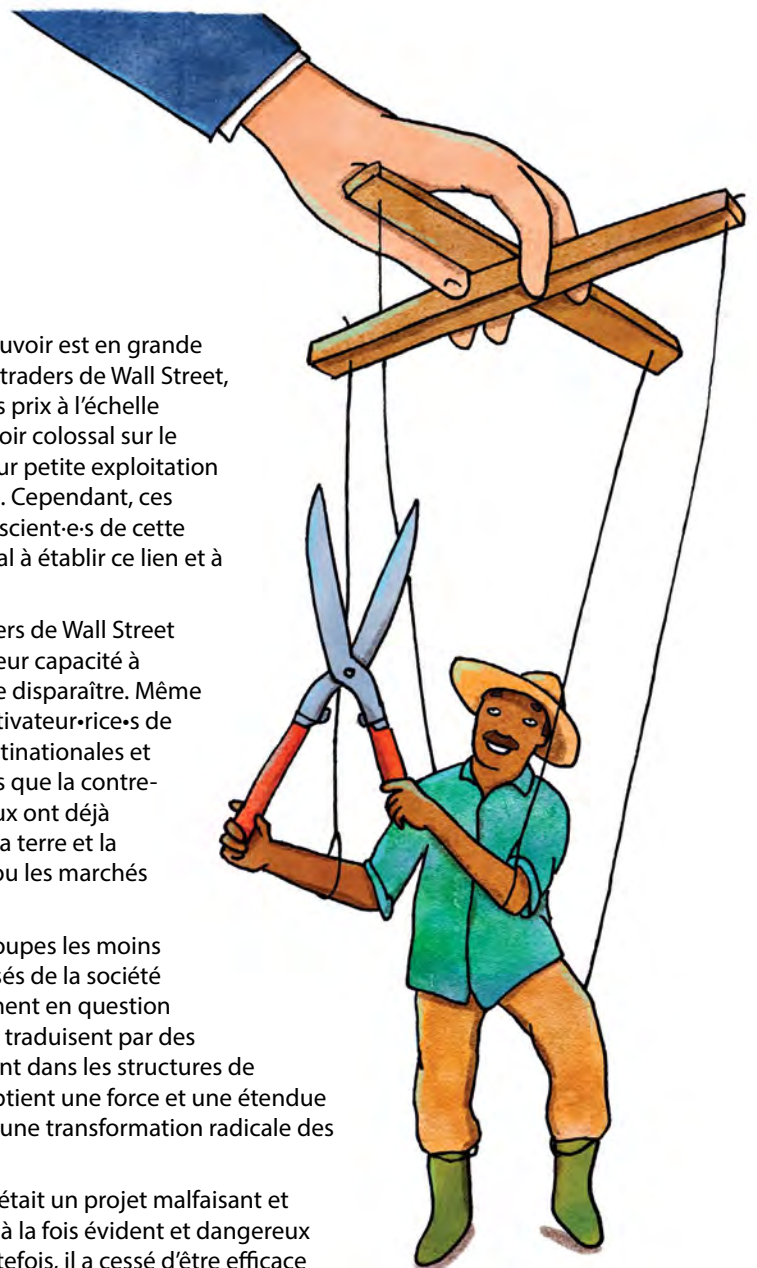
*Les « faibles » disposent souvent d'un pouvoir dont ils ignorent l'existence, et les puissant-e-s jouissent d'un pouvoir fragile qui repose sur l'ignorance des « faibles » vis-à-vis de leur propre pouvoir.*

**L'invisibilité du pouvoir.** Le pouvoir est en grande partie obscur et dissimulé. Les traders de Wall Street, qui manipulent les stocks et les prix à l'échelle mondiale, détiennent un pouvoir colossal sur le destin des paysan-ne-s et de leur petite exploitation en Tanzanie ou aux Philippines. Cependant, ces paysan-ne-s sont rarement conscient-e-s de cette relation et peuvent avoir du mal à établir ce lien et à ainsi le remettre en question.

Une partie de la force des traders de Wall Street réside dans leur invisibilité et leur capacité à accaparer les capitaux avant de disparaître. Même si le lien est établi entre les cultivateur•rice-s de café du Kenya, les sociétés multinationales et les marchés boursiers, le temps que la contre-offensive s'organise, les capitaux ont déjà été déplacés à l'autre bout de la terre et la chaîne de valeur restructurée ou les marchés complètement altérés.

**La fragilité du pouvoir.** Les groupes les moins puissants et les plus marginalisés de la société luttent et remettent constamment en question l'ordre établi, et leurs efforts se traduisent par des degrés variables de changement dans les structures de pouvoir. Lorsque leur action obtient une force et une étendue suffisantes, elle peut entraîner une transformation radicale des structures de pouvoir.

En Afrique du Sud, l'apartheid était un projet malfaisant et déshumanisant. Il apparaissait à la fois évident et dangereux de s'opposer à l'apartheid. Toutefois, il a cessé d'être efficace dès lors que les citoyen-ne-s ont eu suffisamment confiance en elles/eux et en leur espoir d'un avenir meilleur pour trouver le courage de s'y opposer malgré leurs peurs.



La structure du pouvoir s'est fissurée et a fini par s'effondrer en raison d'un changement radical de l'état d'esprit et du quotidien des opprimé-e-s. Ce changement consistait à fondamentalement rejeter *ce qui est* (l'oppression raciale) et à s'unir autour de *ce qui devrait être* (égalité, démocratie et liberté).

### ÉCOUTER. RÉFLÉCHIR DE MANIÈRE CRITIQUE. AGIR ENSEMBLE.

Les puissant-e-s connaissent leur force. Les « faibles », au contraire, non. Le changement survient dans des conditions de choc et de stress ; lorsque les centres névralgiques du pouvoir ne parviennent plus à contrôler la situation et que l'accumulation des injustices explose, provoquant la colère et la rébellion du peuple.

Le chemin à parcourir pour passer de l'explosion de colère à la rébellion, à la résistance et enfin, à un changement sociétal durable peut être long et laborieux. Surmonter la fatigue et l'inaction, tirer parti des réformes, forger des alliances et des collaborations plus larges et plus enrichissantes ; tous ces efforts exigent une vision et une dextérité qui s'acquière par une observation attentive de la réalité, par une réflexion critique et par une capacité à combiner plusieurs types et formes d'organisation. Notre aptitude à articuler notre vision, à modéliser nos valeurs et à vivre selon nos principes doit être le fondement de toutes nos activités de plaidoyer et nos actions.

Avant tout, commençons par prendre conscience de la gravité des inégalités, des injustices ainsi que des actes de négation de la dignité et de l'humanité qui perdurent à l'heure actuelle et sur lesquelles nous fermons les yeux en temps « ordinaire ». Commençons à faire le lien entre la nature fondamentalement viciée de nos relations sociales, de nos paradigmes économiques, de nos institutions de gouvernance, de nos systèmes politiques et la situation de misère humaine, d'exclusion et d'oppressions dans laquelle nous nous trouvons. Commençons par la situation établie, telle qu'elle est.

Dissocions nos approches d'une logique de « résultats » prédéterminés dans laquelle nous, nos bailleurs de fonds et nos partenaires nous enfermons. Écoutons les collectivités et œuvrons en fonction de leurs besoins, de leur leadership, de leurs initiatives et de leurs dynamiques propres.

Les difficultés du présent et les menaces de l'avenir *peuvent être dévoilées* à travers une détermination à mettre un nom sur les monstres qui nous hantent et à révéler la vérité. L'humanité ne peut simplement pas continuer sur la voie actuelle sans produire de nouvelles horreurs, plus grandes encore, pour les personnes et la planète. Les forces qui manipulent et déforment la réalité sont uniquement puissantes lorsqu'elles ne rencontrent aucune opposition. Elles peuvent donc être démantelées par un éveil et une action collectifs.



### Nous devons écouter. Réfléchir de manière critique. Agir ensemble.



*Malgré l'urgence de la situation, nous devons prendre le temps de réfléchir aux problèmes auxquels nous sommes confronté-e-s. Même si nous devons agir vite, essayons de véritablement saisir la réalité avant de perdre du temps en actions inconsidérées.*

# Chère Matafele Peinam

*un poème de Kathy Jetñil-Kijiner*

chère matafele peinam,  
tu es un rayon de soleil de sept mois qui sourit à pleines gencives  
tu es chauve comme un œuf et chauve comme bouddha  
le tonnerre gronde sous tes pas et tes cris éclatent telle la foudre  
rien ne te plaît plus que les bananes, les câlins et  
nos balades matinales dans la lagune  
chère matafele peinam,  
j'aimerais te parler de cette lagune  
cette lagune claire et endormie qui s'étale sous le lever du  
soleil  
certains hommes disent qu'un jour,  
cette lagune te dévorera  
ils disent qu'elle rongera le rivage  
croquera les racines de tes arbres fruitiers  
avalera les murs de tes digues  
et broiera les os éparpillés de ton île  
ils disent que toi, ta fille  
et ta petite-fille aussi  
errerez, déracinées  
avec seul un passeport comme foyer  
chère matafele peinam,  
ne pleure pas  
maman te le promet  
personne  
ne viendra te dévorer  
aucune baleine d'une entreprise cupide sondant tel un  
requin  
les mers de la politique  
aucuns remous menaçants causés par des entreprises aux  
valeurs  
viciées aucune bureaucratie  
aveugle ne pourra pousser  
mère océan au bord  
du précipice personne ne se noiera, mon bébé  
personne ne partira  
personne ne perdra  
sa terre natale  
personne ne deviendra  
un réfugié du changement climatique  
ou devrais-je dire  
personne d'autre  
aux habitant·s des îles carteret de papouasie-nouvelle-  
guinée  
aux habitant·e-s de l'île taro des fidji  
je profite de ce moment  
pour vous présenter mes excuses  
nous dessinons ici la limite  
parce que bébé nous allons nous battre  
ta mère, ton père,  
bubu jimma ton pays et ton président aussi

nous allons tou·te·s nous battre  
et même si certain·e·s  
caché·e·s derrière des titres de platine  
préfèrent prétendre  
que nous n'existons pas  
que les îles marshall,  
les tuvalu,  
les kiribati,  
les maldives  
et le typhon haiyan dans les philippines  
et les inondations au pakistan, en algérie et en colombie  
et tous les ouragans, les séismes et les raz de marée  
n'ont pas existé  
malgré tout  
d'autres  
nous voient  
tendent la main  
lèvent le poing  
déploient des bannières  
font hurler les mégaphones  
et nous sommes  
les canoës qui bloquent les navires à charbon  
nous sommes  
le rayonnement des villages solaires nous sommes  
le sol riche et sain du passé des paysan·ne·s  
nous sommes  
les pétitions qui naissent de la plume des adolescent·e·s  
nous sommes  
les familles qui se déplacent à vélo, recyclent et  
réutilisent  
les ingénieur·e·s qui rêvent, créent et construisent  
les artistes qui peignent, dansent et écrivent  
nous transmettons le message  
et iels sont des milliers dans les rues  
à marcher en brandissant des pancartes  
main dans la main  
à scander le changement MAINTENANT  
iels marchent pour toi, bébé  
iels marchent pour nous  
parce que nous avons le droit à plus que simplement  
survivre  
nous méritons  
de nous épanouir  
chère matafele peinam,  
tes yeux sont lourds  
fatigués par le poids du sommeil  
alors ferme les yeux, bébé  
et dors en paix  
parce que nous n'allons pas te laisser tomber  
tu verras



# La société civile organisée : redéfinir notre rôle et notre pertinence



Bon, Morgan, de nombreux-ses gouvernements et entreprises se montrent incapables de répondre à la crise qui s'intensifie, voire contribuent à son aggravation. Qu'est-ce que cela signifie pour la société civile aujourd'hui ?

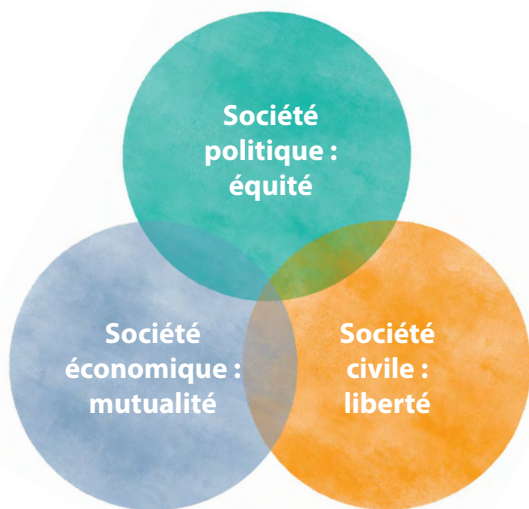
Là est toute la question, Manu. Dans ce chapitre, nous mettons l'accent sur la société civile et sur les moyens qui peuvent nous permettre de commencer à agir selon nos valeurs fondamentales et nos capacités pour renforcer notre fonction de catalyseur, de facilitateur et d'appui au changement sociétal. Nous ne pouvons pas abandonner les gouvernements et les entreprises, car sans eux et sans elles, rien ne changera. Mais nous devons apprendre à les mobiliser différemment.



Commençons par une réflexion sur la société humaine dans son ensemble, sur sa forme et sur les rôles fondamentaux de ses acteur-ric-e-s au sein des sphères économiques, politiques et de la société civile.

## La nature triple de la société

La société humaine peut être vue comme une relation dynamique entre trois sphères qui interagissent et se chevauchent — **politique, économie et société civile** — ayant chacune un rôle idéal et essentiel à jouer dans la société.



### LES TROIS SPHÈRES DE LA SOCIÉTÉ : LEUR QUALITÉ IDÉALE ET LEUR RÔLE PRINCIPAL



**Société politique :** garantit l'équité. Assure la gouvernance en matière d'équité, de justice, de droits et de sécurité par l'intermédiaire de la loi, des droits humains et de la réglementation. Institutions publiques.



**Société économique :** cultive la mutualité. Garantit le bien-être économique par l'intermédiaire d'une production, d'une distribution et d'une consommation de biens et de services durables sur le plan environnemental. Entreprises et marchés.



**Société civile :** promeut la liberté. Favorise une participation dynamique et libre des citoyen-ne-s à la vie civique et culturelle, en incarnant la voix profonde de la communauté. Organisations informelles et formelles locales, nationales et internationales.

Ces trois sphères se chevauchent parfois, par exemple lorsque la société civile fournit également des services de développement économique ou mène des activités de plaidoyer en faveur du changement politique, ou encore lorsque des entreprises tirent un pouvoir politique de leur puissance économique. Cependant, chaque sphère détient des pouvoirs distincts et a une fonction unique à jouer dans la société, que ce soit de manière créative ou destructrice.

Nicanor Perlas, militant des Philippines, offre l'exemple parfait de l'importance de développer une tension créative entre ces trois sphères pour assurer un développement sain de la société. Il voit la société civile comme la « sphère culturelle » de la société qui se concentre sur « le plein épanouissement des capacités humaines et la création de connaissances, de signification, d'art, de valeurs et d'un sens du sacré. La culture est le domaine où se créent l'identité et le sens ; celui qui représente la voix profonde de la société. C'est le domaine où se développe le plein potentiel humain des personnes et des organisations, celui qui nous permet d'être des acteur·rice·s compétent·e·s de l'économie, de la vie politique, de la scène culturelle et de la société en général ». (Perlas, 2000) Les organisations de la société civile jouent ainsi un rôle unique et profondément humanisant dans le développement de la société.

“

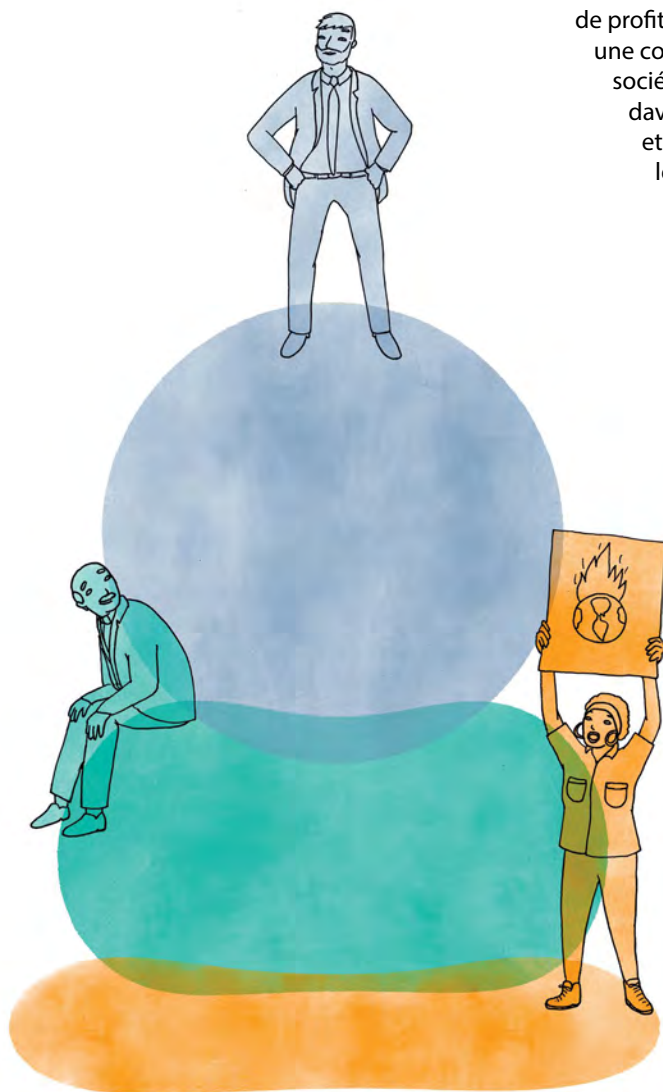
*Les citoyen·ne·s ne sont pas des spectateur·rice·s passif·ve·s. L'espace accordé à la société civile est peut-être en train de diminuer, mais cette diminution ne devrait pas être confondue avec un affaiblissement de l'élan civique et des dynamiques civiles en faveur du changement.*

Les forces créatrices et destructrices de la société s'expriment lorsque les trois sphères se mettent à se remettre en question l'une l'autre et à se façonner entre elles. Par exemple, si l'État ne favorise pas ou ne défend pas l'institutionnalisation du principe d'égalité des droits, dont il est le principal responsable, la société civile peut intervenir pour le pousser à agir en ce sens, comme elle le fait déjà. L'histoire de l'humanité fournit nombre d'exemples de la relation dynamique que partagent ces secteurs.

Jusqu'à présent, ces sphères n'ont jamais atteint un équilibre. Les anciennes sociétés fondées sur l'esclavage et la féodalité ont été dominées par la société politique et, par la suite, les sociétés fondées sur l'esclavagisme, le colonialisme et le capitalisme ont laissé la place à la société économique et à ses impératifs. Le phénomène se répète aujourd'hui avec la domination de la société économique, qui crée un déséquilibre encore plus fort et croissant entre les trois sphères et provoque les crises et les dysfonctionnements que nous connaissons aujourd'hui.

La domination des grandes sociétés et leur recherche de profits exercée à travers un capitalisme sauvage et une collusion entre cette sphère économique et une société politique complaisante exacerbe encore davantage l'exclusion des plus marginalisé·e·s et la dégradation de l'environnement ainsi que le changement climatique, qui convergent ensemble vers la crise existentielle à laquelle nous sommes confronté·e·s aujourd'hui.

Pourtant, paradoxalement, en réponse à ce déséquilibre, la société civile a gagné en mobilisation et en pouvoir à une échelle sans précédent. Les citoyen·ne·s ne sont pas des spectateur·rice·s passif·ve·s. L'espace accordé à la société civile est peut-être en train de diminuer, mais cette diminution ne devrait pas être confondue avec un affaiblissement de l'élan civique et des dynamiques civiles en faveur du changement. Les menaces qui pèsent sur la société civile aujourd'hui sont nées parce que nous avons commencé à nous développer, à trouver nos marques et à former un contrepois à la puissance des intérêts économiques et politiques.



## Les nombreuses formes de la société civile organisée

La société civile est composée d'un large éventail d'organisations, des plus petites aux plus grandes, des plus informelles aux plus formelles. Dans le présent guide, nous traitons des formes d'organisation de la société civile suivantes :

**Organisations communautaires de base.** Il s'agit d'organisations largement volontaires, souvent informelles et généralement de quartier, fondées en réponse aux problèmes locaux et responsables à l'égard de leurs membres. Ces organisations populaires interagissent parfois pour mettre en œuvre des campagnes conjointes ou même former des mouvements sociaux plus larges. Certaines parviennent à capter des financements et commencent à adopter une structure formelle ou prennent le statut d'ONG, malgré le risque de perdre leur mission initiale. Leur force leur vient de leur ancrage profond et authentique dans la communauté.

**Mouvements sociaux.** Les mouvements sociaux sont composés de citoyen-ne-s organisé-e-s autour de questions spécifiques qui mettent en œuvre des initiatives telles que des campagnes pour placer leur force collective au service d'un changement social systémique. Il peut s'agir de coalitions d'organisations communautaires de base ou de mouvements locaux. Ces mouvements sont également responsables à l'égard de leurs membres et peuvent agir à l'échelle locale, nationale, voire internationale. Ils peuvent former des alliances stratégiques avec d'autres acteur-ric-e-s pour décupler leurs forces, et certains participent même à des programmes intégrés en faveur du changement avec des gouvernements et des entreprises, sur un pied d'égalité. Leur force leur vient également de leur ancrage dans la communauté, auquel s'ajoute le pouvoir du nombre.

**Organisations non gouvernementales (ONG) ou organismes sans but lucratif (OSBL).** Il s'agit d'entités plus formelles, professionnelles et financées, souvent responsables à l'égard d'un Conseil de direction et tenues par l'État et les bailleurs de fonds d'être enregistrées. À l'instar des mouvements sociaux, elles peuvent être locales, nationales ou internationales. Leur force réside dans leurs pratiques professionnelles et cohérentes et dans leur capacité à fournir un appui fiable aux programmes en faveur du changement, y compris les mouvements sociaux.

**Coalitions, alliances et campagnes.** Il s'agit généralement d'organisations temporaires rassemblant une variété d'acteur-ric-e-s tel-le-s que des mouvements sociaux et des ONG autour de priorités communes — que ce soit un événement ou une question en particulier — pour défendre une politique progressiste ou pour gagner/préserver un droit spécifique.

**Plateformes d'ONG.** Ce sont des groupements d'ONG qui s'unissent pour construire des capacités communes, défendre des intérêts communs ou pour mettre en œuvre les programmes communs de leurs organisations membres. Elles prennent généralement une forme nationale et peuvent agir, comme Forus, à l'échelle internationale. Nous parlons également de **réseaux**, les termes étant utilisés de manière interchangeable pour évoquer des plateformes ou groupes d'organisations de la société civile fondés pour atteindre des objectifs communs sur le court ou le long terme.



# Face au miroir : une réflexion sur les défis auxquels font face les organisations de la société civile

Les défis auxquels font face les organisations de la société civile contemporaine sont nés de l'arrivée à maturité et de l'évolution de la société civile organisée, qui s'est adaptée à des restructurations internes et à des forces externes de plus en plus complexes.

## LE CHEMIN TORTUEUX VERS LA COLLABORATION AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

**Les limites de l'aide humanitaire et sociale :** nombre d'organisations de la société civile commencent en tant qu'organisations communautaires de base ou en tant que petites ONG en réaction à un besoin local, pour fournir un service social ou humanitaire à des personnes dans le besoin. Certaines peuvent naître d'une expression spontanée d'indignation à l'encontre d'une violation de droits humains.

“

*Toutefois, c'est également le moment où elles réalisent qu'elles doivent coopérer et s'organiser avec les autres acteur·rice·s du domaine, afin de donner plus de force à leur plaidoyer et d'œuvrer en faveur d'un changement plus systémique.*

Parfois, les gouvernements saluent, adoptent ou appuient les initiatives innovantes des communautés locales, ouvrant la voie à de nouveaux domaines de service, qu'ils peuvent ensuite assurer de manière plus large et systématique. En raison de leurs ressources limitées, les gouvernements n'ont parfois simplement pas la capacité ou les moyens nécessaires et s'appuient sur les organisations de la société civile et les bailleurs de fonds pour combler les manques. Dans certains pays, les gouvernements, notamment ceux qui souhaitent démanteler l'État-providence, considèrent ces initiatives comme des moyens utiles de se soustraire à leurs responsabilités, qu'ils privatisent ainsi avec efficacité.

Le contrecoup de la réponse sociale ou humanitaire aux besoins des plus démunis est l'installation d'une dépendance qui, involontairement, les pousse souvent dans une marginalisation et une pauvreté toujours plus grande. D'une certaine manière, les communautés marginalisées et victimes de la pauvreté deviennent victimes des organisations mêmes qui tentent de les aider, car elles deviennent dépendantes de cette condition de victime pour pouvoir réclamer leurs prochains financements.

**Renforcer le plaidoyer fondé sur les droits.** Arrivées à un certain point, les organisations de la société civile réalisent qu'elles ne peuvent continuer à fournir des services sociaux de manière durable. Certaines d'entre elles tentent de faire en sorte que l'État reprenne ses responsabilités, soit par l'intermédiaire d'activités de plaidoyer en faveur de changements législatifs soit en rappelant l'État à ses obligations

en vertu de législations existantes. L'action des organisations de la société civile peut passer de « fournir un service en réponse à un besoin » à « revendiquer des droits ». Grâce à l'expérience qu'elles ont acquise en matière de prestation de service, les organisations de la société civile peuvent traiter de ces questions avec une certaine autorité et légitimité.

Toutefois, c'est également le moment où elles réalisent qu'elles doivent coopérer et s'organiser avec les autres acteur·rice·s du domaine, afin de donner plus de force à leur plaidoyer et d'œuvrer en faveur d'un changement plus systémique. Ces efforts pourraient être considérés comme une menace par les gouvernements, aussi les initiatives des organisations de la société civile sont-elles parfois entravées ou réprimées.



**Apprendre aux autres à pêcher.** Les ONG empruntent souvent une autre voie : celle du renforcement de capacités financé, qui exige une approche plus professionnelle. L'idée principale est d'« aider les autres à s'aider eux-mêmes », de leur « apprendre à pêcher », c'est-à-dire de les former aux compétences techniques qui leur permettront de réduire leur dépendance vis-à-vis des acteur-ric-e-s externes. Cet objectif représente la majeure partie des travaux financés que les ONG mènent dans presque tous les domaines imaginables, qu'il s'agisse d'enseignement, d'agriculture ou encore de santé. Cependant, les ONG spécialisées dans le renforcement des capacités n'ont réalisé que récemment que nombre de communautés possèdent déjà de précieuses expertises et compétences invisibilisées qu'il s'agit de mettre au jour avant que leurs formations puissent se montrer utiles et que les citoyen-ne-s soient capables d'apprendre les un-e-s des autres. D'importants mouvements sociaux tels que Shack Dwellers International utilisent depuis longtemps les échanges entre communautés comme approche majeure du partage et du développement des compétences, qui a pour avantage de favoriser la solidarité entre les communautés dans la foulée.

**Les droits d'accès à la rivière.** Mais il ne sert à rien d'essayer d'« apprendre aux autres à pêcher » s'ils n'ont pas le droit de prendre du poisson dans la rivière ou s'ils sont en conflit avec d'autres pour le contrôle de ressources limitées.

Des droits qui permettent un accès juste et équitable aux ressources et aux opportunités et qui permettent aux personnes d'exploiter pleinement leurs nouvelles capacités doivent également être revendiqués, ou un sentiment de défaite pourra émerger en elles. Il s'agit d'une approche systémique.

**Le Développement en pratique :** Le renforcement des capacités par les ONG peut jouer un rôle particulièrement important lorsqu'il soutient et accompagne des campagnes et la construction des mouvements, lorsqu'il y a une volonté forte de changement social et avec elle une volonté forte chez les personnes concernées d'être elles-mêmes actrices du changement.

“  
Il ne sert à rien d'essayer d'« apprendre aux autres à pêcher » s'ils n'ont pas le droit de prendre du poisson dans la rivière ou s'ils sont en conflit avec d'autres pour le contrôle de ressources limitées.

## LES ONG ET LES MOUVEMENTS SOCIAUX : UNE SYMBIOSE SUBREPTICE

Comme le montre une recherche empirique fascinante menée par Marlies Glasius et Armine Ishkanian (2014), il existe souvent une « symbiose subreptice » entre les mouvements sociaux et les ONG. Il demeure presque impossible de s'engager dans la forme de militantisme continue nécessaire pour induire un changement social sur le long terme sans interagir, au moins en partie, avec les structures de financement et de gouvernance. Bien que les militant-e-s à la tête des Printemps arabes ou du mouvement Occupy critiquent souvent les ONG en public, en coulisses, iels bénéficient de leurs ressources, utilisent leurs espaces de réunion ainsi que leurs services d'impression et s'appuient sur leur expertise juridique et scientifique.

Dans des pays comme l'Afrique du Sud ou le Brésil, caractérisés par des mouvements spontanés de mobilisation et de contestation populaire (tels que les manifestations engendrées par la mauvaise qualité des prestations de services, la discrimination raciale ou la violence de genre), certaines ONG ont renouvelé leur rôle : fournir un soutien professionnel et organisationnel aux mouvements sociaux partageant leurs objectifs.



Les deux parties sont gagnantes : les militant-e-s populaires peuvent accéder à des sources de financement, à des technologies et à une aide professionnelle spécialisée (par exemple, de la part d'avocat-e-s ou de chercheur-se-s) pour leurs campagnes grâce aux ONG, tandis que ces dernières, dont le personnel est composé de militant-e-s pour la plupart, peuvent se reconnecter avec leur mission principale et éventuellement bénéficier d'un regain de légitimité.

## LES INCONVÉNIENTS DU DÉVELOPPEMENT PILOTÉ PAR LES BAILLEURS DE FONDS

*« Nous sommes devenus esclaves de nos marques, de nos cadres logiques, de nos bailleurs de fonds et de nos stratégies de croissance. Nous avons été cooptés et contraints par les services publics et les bailleurs, nous privant de notre indépendance et de notre voix... Nous travaillons sur des projets compartimentés conçus pour atténuer les conséquences de la pauvreté et de l'exclusion, sans jamais traiter les causes structurelles du problème. »*

Dhananjayan Sriskandarajah

“

*Sous bien des aspects, la pratique de nombreux bailleurs de fonds s'est davantage orientée autour de la gestion d'une certaine méfiance plutôt qu'autour de la démonstration d'une solidarité authentique.*

Le pouvoir des bailleurs de fonds est un facteur déterminant du développement et une source de tension importante. Fondamentalement, l'argent représente un pouvoir, et la manière dont il est apporté, distribué et pris en considération dicte presque tout le reste. Les bailleurs de fonds, qui sont souvent soumis aux objectifs de leurs propres bailleurs, exercent une influence extraordinaire sur les dynamiques de développement du changement social, souvent par des moyens dont ils ne sont pas conscients. Les priorités et les élans authentiques en faveur du changement qui émergent du peuple sont souvent ignorés ou déformés parce qu'ils ne correspondent pas aux priorités des bailleurs de fonds. Ainsi, le « développement »

et le « plaidoyer » deviennent dictés par les bailleurs. Même lorsque les bailleurs de fonds sont animés par une authentique volonté d'appuyer les priorités des communautés et qu'il existe un intérêt commun à soutenir un véritable changement social, les efforts sont souvent gâchés par les pratiques managériales en matière de planification, de conformité et de redevabilité, qui sont fondées sur une compréhension simpliste de la manière d'induire le changement. Sous bien des aspects, la pratique de nombreux bailleurs de fonds s'est davantage orientée autour de la gestion d'une certaine méfiance plutôt qu'autour de la démonstration d'une solidarité authentique.



## RÉDUCTION DE L'ESPACE CIVIQUE

La société civile est actuellement menacée dans de nombreuses parties du monde. Les organisations de la société civile — plus particulièrement celles qui œuvrent en faveur de la protection des droits humains ou de l'environnement — sont actuellement confrontées à d'importants enjeux, à des législations de plus en plus restrictives, à la violence, au harcèlement et à l'emprisonnement. L'étude de Forus sur les expériences des plateformes nationales d'ONG en matière de promotion d'un environnement favorable a confirmé cette tendance, notamment dans les pays du Sud. Voir Forus (2021).

Les changements législatifs opérés dans un certain nombre de pays ont affecté l'indépendance des acteur-ri-ce-s de la société civile et ont restreint leur capacité à agir efficacement. Les lois en matière de diffamation, la criminalisation d'activités légitimes auparavant permises, le gel de comptes bancaires, l'interdiction des organisations financées par des sources étrangères, l'attribution aux organisations de la société civile du statut d'organisme étranger et les réglementations strictes visant les médias ne sont que quelques exemples des mesures législatives qui restreignent la société civile, voire, dans certains cas, la réduisent au silence.

Comme indiqué plus haut, ces attaques pourraient bien être dues au fait que les organisations de la société civile s'élèvent au rang des forces avec lesquelles il faut composer. Toutefois, ces attaques ont tout de même besoin d'une réponse collective. Le rapport Forus (2021) signale qu'il est nécessaire de « construire des coalitions pour contester la fermeture de l'espace civique et rechercher des partenariats formels et informels avec des alliés au niveau local, national et mondial ».

Cette réponse collective devra faire preuve d'une maturité stratégique qui évitera de renforcer les forces opposées et fonctionnera de manière créative pour contourner ou démanteler leur pouvoir. La société civile dispose de tant de pouvoirs collectifs ignorés, du fait de son importance numérique, de sa diversité, et de la force de son dévouement envers les individus, la vie et l'humanité. Ceux-ci doivent être révélés, renforcés et exploités.

## Tisser de nouvelles relations et de nouveaux rôles

Dans cette section, nous présentons trois exemples de moyens par lesquels la société civile organisée joint son action au gouvernement et au secteur privé, développant ainsi de nouvelles relations et de nouveaux rôles collaboratifs.

### ÉTENDRE L'ESPACE POLITIQUE : QUAND LA SOCIÉTÉ CIVILE DÉFEND DES INTÉRÊTS COMMUNS

Par Akmal Ali – Association des ONG des Îles du Pacifique (PIANGO)

La PIANGO s'efforce d'incarner les voix de nos plateformes nationales d'ONG aux niveaux régional et international. Par l'intermédiaire des organisations nationales, le réseau fait remonter les questions de développement et de transformation formulées à une échelle locale et les unifie en une voix régionale qui puisse être entendue au niveau international. Dans la région, des pays se battent non seulement contre les effets de la prolifération nucléaire et du changement climatique, mais aussi contre ceux de la colonisation. Par conséquent, la décolonisation représente une priorité centrale pour nous. Alors que d'autres pays luttent contre leurs propres problèmes, nous continuons de lutter contre les colonisateur-riche-s.

Nous stimulons, coordonnons et défendons un espace pour maintenir une diversité de débats et de dialogues sur le développement et la transformation, ainsi que pour favoriser l'action collective de la société civile. La PIANGO soutient la campagne de lutte contre la prolifération nucléaire et par conséquent, une dizaine de pays insulaires du Pacifique ont signé un traité qui a désormais force de loi internationale. Depuis la conclusion de l'accord de Paris, nous participons et contribuons, en tant que partenaires actifs de la société civile, aux dialogues de la COP et avons une influence sur le plan d'action en matière de changements climatiques dans la région.



“

*Cette réponse collective devra faire preuve d'une maturité stratégique qui évitera de renforcer les forces opposées et fonctionnera de manière créative pour contourner ou démanteler leur pouvoir.*



## LA SOCIÉTÉ CIVILE MONTRE LA VOIE EN ARGENTINE

Par Teresa Casala, Red Encuentro de Entidades no Gubernamentales para el Desarrollo (EENG), Argentine

Pendant la crise économique engendrée par la pandémie en Argentine, l'État a été paralysé. La plupart des municipalités se sont effondrées, incapables de fournir des services à la population. Les différents groupes issus de la société civile, les mouvements sociaux, les réseaux et les alliances se sont mis-es à jouer un rôle essentiel dans la prestation de services aux communautés, prenant le relais des gouvernements locaux et provinciaux. Leurs relations avec les autorités sont devenues moins conflictuelles, car elles ont mis en œuvre un dialogue et une forme de consensus au lieu de se contenter d'une posture de confrontation et de contestation. Pendant la période de Covid-19, ces rôles complémentaires se sont renforcés. La pandémie les a obligé-e-s à collaborer autour de certaines activités comme l'aide alimentaire, l'éducation et le commerce informel (des activités principalement pratiquées par des femmes).

“

*C'est le moment de nous positionner dans le paradigme du « soin », de passer de l'« ego » individualiste et personnel à l'« éco », compris comme une écoute empathique des autres, nous permettant de collaborer fructueusement vers des objectifs communs.*

dans les espaces publics, parviennent à faire pression sur l'État en étant plus conflictuels et en utilisant principalement les protestations comme forme d'engagement.

Nous prenons conscience de l'importance de notre rôle d'observateur-riche-s. C'est pourquoi nous avons renforcé la plateforme Pampa 2030 - Plataforma Argentina de Monitoreo para la Agenda 2030 (Plateforme argentine de suivi de l'Agenda 2030), créée en 2015 à l'initiative des syndicats. La Pampa 2030 est composée de syndicats, d'organisations confessionnelles, de fondations, de mouvements populaires, de mouvements féministes et d'institutions universitaires, entre autres, rassemblées afin de suivre collectivement la mise en œuvre de l'Agenda qui vise à assurer la réalisation des ODD.

Les syndicats jouent un rôle essentiel en aidant les travailleur-euse-s à se représenter et à parler d'une seule voix sur les questions qui les concernent directement, en engageant l'État d'une manière différente des mouvements sociaux.

Nous avons des mouvements sociaux forts, qui utilisent des actions de masse et impliquent l'État de différentes manières. Ils opèrent davantage



La question du leadership au sein de ces organisations sociales est intéressante. Elles sont souvent dirigées par des personnalités charismatiques et puissantes. Parfois, les dirigeant-e-s de ces mouvements sociaux ne valorisent pas la collaboration avec différentes organisations, mettant ainsi de côté des opportunités qui pourraient optimiser leur impact. Ainsi, la pleine valeur de ces réseaux n'est pas réalisée aux niveaux local, national et mondial. S'ils coopéraient davantage et travailleraient ensemble, ils pourraient former une confédération très puissante.

Les organisations de la société civile travaillent actuellement sur un cadre réglementaire complet qui contribuerait à renforcer l'identité des organisations et des réseaux du secteur social. À l'heure actuelle, nous travaillons à l'élaboration d'un cadre juridique et fiscal unique et d'un statut du travailleur sociocommunautaire qui est en cours d'approbation. Nous cherchons à faire reconnaître les alliances entre les organisations de la société civile et les communautés, ce qui permettra de reconnaître la plus-value de toutes les contributions.

C'est le moment de nous positionner dans le paradigme du « soin », de passer de l'« ego » individualiste et personnel à l'« éco », compris comme une écoute empathique des autres, nous permettant de collaborer fructueusement vers des objectifs communs.



## UN RÉSEAU DE LA SOCIÉTÉ CIVILE QUI COOPÈRE AVEC LE GOUVERNEMENT AU NIGERIA

Par Oyebisi, Babatunde Oluseyi – Nigeria Network of NGOs (NNGO), Nigeria



Le Nigeria est doté d'un gouvernement qui coopère étroitement avec le secteur privé, ainsi les décisions sont rarement prises dans le meilleur intérêt des citoyen-ne-s. En tant que membres de la société civile, nous estimons qu'il est de notre responsabilité de faire face à cette réalité et de lutter pour faire entendre notre voix au sein du processus de décision. Pour pouvoir participer à un tel processus, il est nécessaire de comprendre les dynamiques en action dans l'espace politique. Nous devons saisir le contexte politique ainsi que les questions cruciales qui influencent notre travail. Il convient de mentionner que la relation qu'entretient la société civile avec le gouvernement diffère du lien qui unit l'État au secteur privé. Ce dernier est bien plus étroit, le secteur privé étant le premier consulté sur les questions cruciales auxquelles est confronté le pays.

Lorsque l'on coopère avec le gouvernement, il est important d'avoir conscience du pouvoir que détient la société civile : notre force est collective. Notre force réside également dans nos compétences et dans nos pratiques ; dans nos aptitudes en matière d'organisation, de mobilisation, de sensibilisation et de renforcement de la voix des citoyen-ne-s. Ces compétences ne devraient pas être prises à la légère. Elles font notre force !

Lorsque la pandémie de COVID-19 s'est déclarée, nous avons réalisé que nous ne pouvions faire face à la crise seul-e-s. Nous étions forcé-e-s de coopérer avec le gouvernement pour mettre en œuvre la réponse du pays à la crise. Notre contribution a pris la forme de recherches. La société civile a réalisé une analyse de l'impact de la pandémie sur notre secteur et a examiné les mesures prises par les organisations pour répondre à la crise. Nous avons commandité des études, documenté la situation et rassemblé des éléments de preuve pour dresser un tableau précis de la réalité sur le terrain. Le gouvernement a pu exploiter ces recherches pour éclairer les mesures prises à un niveau national et les initiatives à l'échelle des communautés.

“

*Lorsque l'on coopère avec le gouvernement, il est important d'avoir conscience du pouvoir que détient la société civile: notre force est collective.*

## C'EST L'HEURE DE CHOISIR : RESTER À L'ÉCHELLE LOCALE OU PASSER À L'ACTION GLOBALE ?

« Un des paradoxes de cette période de l'histoire dans laquelle nous nous trouvons est qu'au moment même où de nombreux pays sont parvenus pour la première fois à établir une démocratie électorale, la réalité du pouvoir concernant une pluralité de problématiques est passée d'un niveau national à un niveau global. »

Kumi Naidoo



C'est un signe clair et source d'espoir que dans de nombreux pays, nous apprenons à coopérer avec les autorités et les entreprises locales à travers de diverses nouvelles manières. Toutefois, une attitude et une réponse plus ambitieuses sont gravement nécessaires, car la crise que nous devons surmonter revêt aussi un caractère mondial. Le programme de développement durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies nous offre un moyen de pousser les gouvernements et les grandes sociétés réticents à jouer leur rôle, mais la mise en œuvre du programme ne sera pas pleine et efficace si nous ne le mobilisons pas différemment. Les organisations de la société civile doivent-elles simplement suivre et appuyer les diktats de l'Agenda 2030 ou devons-nous nous engager à élargir le débat autour de sa mise en œuvre ?

Nombreux-ses sont celles et ceux à penser que les droits humains n'ont pas été intégrés de manière suffisamment claire et prépondérante dans les objectifs de développement durable (ODD), ce qui signifie que les progrès obtenus pourraient être éphémères ou difficilement mis en œuvre. Devons-nous nous définir un rôle plus politique et développer notre capacité d'influence afin de garantir que les ODD soient pertinents pour les communautés du monde entier ? Comment la société civile pourrait-elle utiliser les ODD en tant qu'instrument d'élaboration d'exigences encore plus ambitieuses ?

Pour de nombreuses ONG et plateformes nationales d'ONG, répondre à ce défi exigera une transition d'un rôle de simples prestataires de services vers celui de facilitateur-riche-s et de partisan-e-s de formes d'organisations plus larges de la société civile, notamment les mouvements sociaux. Grâce à cette transition, les communautés marginalisées elles-mêmes pourraient participer aux dialogues et aux négociations pour exiger le respect de leurs droits et renforcer leurs moyens d'action et leurs capacités aux échelles locale, nationale et internationale. Le véritable pouvoir réside dans la mobilisation des communautés locales qui se regroupent au sein de mouvements sociaux et d'autres formes d'organisations de la société civile. Toutefois, reste à savoir comment les forces profondes et diverses de la société civile, ancrées dans des communautés mobilisées au niveau local, peuvent être transformées en dynamiques nationales et internationales en faveur du changement. Nous devons à la fois mondialiser les questions locales et localiser les problèmes mondiaux.



Quand on y réfléchit, nombre des avancées démocratiques obtenues au cours des cent dernières années ont commencé à l'échelon local, avant de prendre une envergure nationale et, in fine, internationale. Le droit des travailleuse-s de s'organiser, les journées de travail de huit heures et le droit de vote des femmes représentent tous des combats qui ont été menés et remportés au niveau local, avant de devenir des droits nationaux et internationaux. Bien que le contexte, les problèmes et les crises soient différents aujourd'hui, la société civile a toujours la possibilité d'influencer le changement national et planétaire. D'ailleurs, le prochain chapitre présente des histoires qui illustrent la façon dont la société civile exploite cette possibilité à l'heure où nous écrivons ces lignes !

# Les Mouvements, Coalitions et Plateformes nationales d'ONG tou-te-s ensemble : réseaux flexibles et espaces fluides



*Nous avons vu les crises au sein desquelles œuvrent les organisations de la société civile ainsi que leurs rôles uniques et diversifiés d'actrices de la collaboration, qu'il s'agisse de diriger, de catalyser ou d'appuyer le changement social...*

*Observons de plus près certains des défis, tensions, dilemmes et possibilités auxquelles sont confrontées ces organisations.*



## L'histoire d'une alliée des mouvements sociaux : l'Associação Brasileira de ONGs (Abong)

*Par Iara Pietricovsky, Codirectrice de Abong (Brésil) et présidente de Forus*

L'Associação Brasileira de ONGs (Abong, en traduction libre l'Association brésilienne des organisations non gouvernementales) a joué un rôle important au Brésil et continue de le faire aujourd'hui. Dans les années 70, à l'époque de la dictature militaire, les organisations de la société civile, grâce à une puissante nouvelle impulsion, sont devenues des actrices clés influençant l'avenir du paysage politique dans le pays. Des mouvements sociaux ont commencé à émerger aux côtés d'ONG, appuyés par les factions les plus progressives de l'Église appelées « communautés ecclésiastiques populaires », au sein desquelles les processus de sensibilisation politique, inspirés par la théologie de la libération, ont alimenté tous les mouvements de promotion du processus de redémocratisation.

Les ONG étaient principalement fondées par des personnes revenant d'exil. Plutôt que d'emprunter la voie habituelle, elles sont restées indépendantes des partis politiques et des organisations syndicales. Plus de 5 000 groupes différents se sont efforcés de rebâtir des liens avec les individus sur le terrain, semant ainsi les graines des futurs mouvements sociaux. Le moyen légal par lequel nous pouvions fonctionner résidait dans le statut d'association sans but lucratif.

Les églises étaient des lieux de connexion entre les intellectuel-le-s et ces mouvements, elles ont permis de promouvoir des idées et des liens dans tout le pays, d'organiser la résistance et d'élaborer un programme commun. Initialement, ces initiatives étaient centrées sur des idées telles que les réformes agraires et la démocratisation, infusées d'un sens général des droits humains.

Le Mouvement des travailleur-euse-s sans terre, (*Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST*), né au début des années 80, est devenu le premier mouvement social majeur du Brésil. La Centrale unique des travailleur-euse-s (*Central Única dos Trabalhadores - CUT*) et le Parti des travailleur-euse-s (*Partido dos Trabalhadores - PT*) ont également été fondé-e-s à cette époque. Ces organisations n'agissaient pas encore suffisamment en ce qui concerne les droits des femmes et plus particulièrement les questions relatives aux femmes noires et au racisme.

Au début du processus de démocratisation du Brésil, amorcé par l'adoption de la nouvelle constitution en 1988, les mouvements sociaux ont significativement façonné le secteur de la société civile brésilienne.

“

*Bien qu'une partie de notre travail consiste à défendre les intérêts de nos membres, cela ne constitue pas la mission qui nous anime. Il s'agit uniquement d'un moyen pour arriver à nos fins, pour renforcer notre capacité collective à soutenir les mouvements sociaux.*

Cependant, bien qu'à cette époque, des milliers d'organisations étaient actives dans le pays sous le statut juridique d'organisation sans but lucratif et que nombre d'entre elles étaient liées à des partis politiques, à des intérêts particuliers et à l'Église, menant de nombreuses activités différentes, seules quelques-unes mettaient en œuvre un programme progressif.

Celles et ceux d'entre nous qui œuvraient au sein de telles organisations ont compris la nécessité de nous définir clairement en tant qu'ONG indépendantes. Nous devons trouver un moyen de distinguer nos valeurs et nos pratiques des autres et de mettre en valeur cette différence de manière claire.

C'est ce que nous avons fait en fondant une association au début des années 90. Ce fut alors la naissance de l'Abong, la plateforme nationale d'ONG du Brésil. Notre plateforme se définit par un engagement ferme à soutenir ces mouvements dans leurs combats : *pour l'égalité, pour la démocratie, pour les droits et pour la transformation sociale.* Ce sont ces objectifs fondamentaux qui ont créé notre élan. Nous nous sommes engagé-e-s à coopérer avec chacun-e, notamment pour trouver des stratégies afin d'accéder aux financements publics du Brésil, et à faire preuve de solidarité avec les mouvements sociaux.

Ainsi, l'Abong a été fondée avec pour objectif de coordonner nos actions au sein de la société civile. Nous comptons désormais environ 250 membres dans tout le pays, avec des organisations de tailles différentes, traitant de thématiques diverses et intervenant à plusieurs niveaux de la société.

Nombre de nos membres considèrent que leur action fondamentale consiste à appuyer les mouvements sociaux et à jouer un rôle de conseiller-ère. Historiquement, cette action a façonné ce que nous sommes devenu-e-s et définit toujours notre mission principale au sein de l'Abong, en tant que plus importante plateforme nationale d'ONG du Brésil d'aujourd'hui.

## LA VALEUR AJOUTÉE DES ONG ET DE L'ABONG AUX COMBATS DES MOUVEMENTS SOCIAUX

Bien qu'une partie de notre travail consiste à défendre les intérêts de nos membres, cela ne constitue pas la mission qui nous anime. Il s'agit uniquement d'un moyen pour arriver à nos fins, pour renforcer notre capacité collective à soutenir les mouvements sociaux. L'une des principales contributions apportées par l'Abong à ces efforts repose sur son rôle de « pont institutionnel » entre les mouvements sociaux, l'État et le grand public.

Par exemple, à Bahia, l'Abong était au centre d'un dialogue visant à élaborer une législation pour promouvoir les droits des personnes en situation de handicap, organisant l'interaction entre les mouvements de défense des personnes en situation de handicap et les institutions publiques et amenant ainsi à l'adoption d'une « législation » politique. Un autre exemple se retrouve dans les activités de lobbying en faveur d'une législation culturelle nationale — appelée initiative des « *Points culturels* » — et par rapport auxquelles l'Abong a occupé une place centrale à la table des discussions. La politique désormais établie assure le soutien financier du gouvernement envers toutes sortes d'initiatives culturelles dans le pays.



Nous avons œuvré ensemble et de manière solidaire avec d'autres mouvements en faveur de la culture, des droits des femmes et de la jeunesse. À l'approche des récentes élections brésiliennes, l'Abong a étroitement coopéré avec le Mouvement des femmes noires. Cette collaboration a été facilitée par le fait que nos rangs comptent d'influents organisations féministes bien ancrées sur le terrain. Nous avons lancé une campagne de diffusion d'informations pour sensibiliser le public, susciter un débat sur le racisme systémique au Brésil et encourager la population à voter pour des candidates noires.

L'ambition de l'Abong est de collaborer avec les divers mouvements. Nous avons un intérêt commun à nouer des relations respectueuses et réciproques, qui nous confèrent une certaine légitimité au sein de ces combats. Par conséquent, nous joignons notre voix avec assurance aux campagnes de défense des droits des femmes noires, et nous sommes capables d'agir ainsi sans créer nous-mêmes un mouvement.

Un racisme indéniable et omniprésent gangrène de nombreux niveaux de gouvernance, et nous considérons que notre combat doit pouvoir changer cette situation. Nous réfléchissons également à nos propres attitudes et comportements à l'égard des questions de sexisme et de racisme. Cette réflexion est essentielle puisque les ONG sont elles-mêmes le reflet des difficultés de la société brésilienne, car le racisme et la discrimination existent aussi dans nos propres organisations. Ainsi, nous devons travailler à éveiller les consciences quant à la nature systémique de ce problème, qui est ancré très profondément dans notre société.

“

*Il aura fallu presque dix ans de débats et de luttes, au sein de nos organisations et avec les mouvements sociaux, pour atteindre cette clarté.*

### CLARIFIER NOTRE RÔLE

Aujourd'hui, la différence entre notre organisation et les mouvements sociaux apparaît plus clairement. Ces mouvements ne sont pas institutionnalisés et par conséquent, ne sont tenus par aucune obligation envers un quelconque cadre législatif. Ainsi, ils conservent un espace ouvert aux prises de position fortes et aux pressions sur le gouvernement et peuvent recourir à un large éventail de stratégies qui ne sont contraintes par aucun de ces cadres. D'un autre côté, en tant qu'organisations formelles, nous manœuvrons en partie dans « le système » et pouvons l'exploiter dans l'intérêt des causes progressistes ; là est toute la différence. Il aura fallu presque dix ans de débats et de luttes, au sein de nos organisations et avec les mouvements sociaux, pour atteindre cette clarté.

Ces dernières années, alors qu'une extrême droite antidémocratique est arrivée au pouvoir, l'Abong a également orienté ses luttes autour de la défense des progrès démocratiques accomplis ces 30 dernières années. Les organisations de la société civile brésiliennes ont été attaquées physiquement, financièrement et administrativement, criminalisées et muselées dans le cadre de leurs actions populaires. Par conséquent, l'Abong s'est positionnée comme un organisme de soutien et de sensibilisation, agissant aussi bien dans le pays qu'à l'international, pour incarner la voix de la société civile, dénoncer les abus et créer les conditions favorables à l'instauration d'un espace civique épanoui au Brésil.



## TENSIONS CRÉATRICES ENTRE LES MOUVEMENTS SOCIAUX ET LES ONG

Bien que l'Abong bénéficie d'une certaine légitimité auprès des mouvements sociaux, l'obtenir n'a pas été tâche aisée. En réalité, la question de la légitimité crée une tension permanente entre les ONG et les mouvements sociaux qui luttent en faveur d'une transformation sociale. Nous avons tenu maints débats avec les mouvements pour savoir qui avait le droit de s'exprimer au nom de la société civile, sur quels problèmes et à quel moment. Je peux vous fournir un exemple personnel de cette tension, ayant travaillé toute ma vie auprès de peuples indigènes de la forêt amazonienne, dans le centre du Brésil. Je m'entendais souvent dire : « *Tu n'es pas indigène, tu ne peux pas parler en leur nom.* » Je répondais alors : « *Je prends la parole parce qu'il s'agit de mon combat, de mes problèmes aussi.* » Nous avons besoin les un-e-s des autres. Évidemment, la manière et le moment que je choisis pour prendre la parole sont déterminants ; il m'est nécessaire de consulter les peuples indigènes et d'agir de sorte à amplifier leur voix.

“

*Les mouvements sociaux peuvent aller bien plus loin que nous, puisque nous sommes limités par notre nature institutionnelle et professionnelle. Toutefois, c'est cette nature qui nous permet de jouer notre rôle de pont.*

Les débats se sont quelque peu calmés, mais des tensions demeurent. Ainsi, dans certaines situations, les mouvements sociaux peuvent refuser notre participation, mais dans d'autres cas, ils prennent conscience des avantages de la collaboration. Nous savons désormais plus clairement à quel moment il convient de s'unir et quand il vaut mieux rester à l'écart. Quand nous œuvrons aux côtés des mouvements sociaux, notre rôle est d'amplifier leur voix ainsi que les principaux messages et slogans de leurs combats. Dans le cadre de notre mission et de nos valeurs, nous pouvons distinguer sans trop de difficultés nos combats communs. Les mouvements sociaux peuvent aller bien plus loin que nous, puisque nous sommes limités par notre nature institutionnelle et professionnelle. Toutefois, c'est cette nature qui

nous permet de jouer notre rôle de pont.

## COMMENT FONCTIONNE L'ABONG

Les membres de l'Abong sont organisé-e-s au sein de plusieurs groupes de travail consacrés à différentes questions ou thématiques telles que la lutte contre le racisme, les droits des femmes, la jeunesse ou encore les personnes sans-abris. Chaque mois, nous nous concentrons sur une thématique spécifique pour développer ces campagnes et nous unir aux mouvements sociaux dans le même temps.

Un autre exemple est la question des vaccins contre la COVID-19. L'un des groupes de l'Abong travaille sur le sujet de la propriété intellectuelle et mène des activités de

plaidoyer en faveur du droit à la gratuité des vaccins, car le président du pays cherche à détourner le débat en affirmant que le gouvernement n'est tenu par aucune obligation de garantir un accès universel aux vaccins pour tou-te-s les citoyen-ne-s. Nous disposons d'un système de soins de santé universel et, par conséquent, l'État est tenu de servir tous nos intérêts communs de manière égalitaire.



Actuellement, nous participons à un important processus de plaidoyer en faveur d'une réforme politique au Brésil qui rassemble des syndicats, la sphère académique, des mouvements sociaux et des ONG, et l'Abong fait partie de l'équipe de coordination du projet. Il a été reconnu que nous disposons d'une sorte de centralité ainsi que d'une capacité à travailler avec ces différents acteur-ric-e-s et à élaborer des campagnes efficaces au sein du secteur de la société civile, en apportant nos connaissances et notre légitimité. Nous représentons ces acteur-ric-e-s quand nous nous rendons au Parlement pour participer à des auditions publiques et des débats en vue de défendre l'intérêt général.

## NOS ACTIONS CONTRE LE RACISME ET L'ALENA

Les travaux menés par l'Abong pour sensibiliser et agir contre le racisme pendant les élections se sont notamment traduits par des slogans destinés à promouvoir l'idée que les personnes blanches devaient défendre les positions des personnes noires si elles voulaient pouvoir se dire antiracistes. Cette initiative fonctionne, comme en témoignent les récents résultats des élections pendant lesquelles un nombre important de femmes noires ont été élues pour la première fois, dont 95 % étaient issues de nos organisations de la société civile. Des groupes aux identités diverses, des indigènes, des femmes noires, y compris des transgenres, ont obtenu de très bons résultats alors même que le Brésil se renfermait dans une position plus réactionnaire avec l'élection d'un parti plus conservateur. Le phénomène est contradictoire, car au niveau des municipalités, la diversité semble émerger. Il s'agit là de la principale chose inédite au cours des dernières élections.

La proposition d'étendre l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) (États-Unis, Canada et Mexique) au reste du continent soutenue par les États-Unis nous a également poussé-e-s à nous mobiliser pour agir. En coopération avec les mouvements sociaux et d'autres organisations plus institutionnalisées encore — y compris des acteur-ric-e-s externes tel-le-s que Oxfam International — nous avons mené une importante campagne contre l'extension de l'ALENA à l'Amérique latine, qui a été couronnée de succès. Cette fois, nous, l'Abong, avons dit à Oxfam : « Vous allez parler aux gouvernements, tandis que nous porterons notre combat à un autre niveau et soutiendrons les mouvements sociaux qui œuvrent sur le terrain. »

Ainsi, nous pouvons parfois être encore plus flexible sur le plan stratégique. C'est à ce moment que nous avons trouvé un équilibre qui a transcendé les différences qui nous séparaient. À nouveau, la tâche n'est pas aisée et exige toujours un dialogue ; c'est ce sur quoi il faut travailler. Établir des responsabilités différentes à chaque nouveau processus ou campagne est devenu une sorte de rituel pour nous. Il n'existe aucune solution rapide et précise.

“

*Établir des responsabilités différentes à chaque nouveau processus ou campagne est devenu une sorte de rituel pour nous. Il n'existe aucune solution rapide et précise.*





## ÊTRE À L'ÉCOUTE : NOTRE PLUS GRAND DÉFI

Pour nous, le plus grand défi est d'être à l'écoute de manière active. Alors même qu'elle adopte généralement une approche conservatrice, l'Église évangélique pentecôtiste a pu apporter une aide cruciale grâce à sa présence sur le terrain, en étant à l'écoute des brésilien-ne-s les plus pauvres et en répondant à leurs besoins immédiats. Nous pouvons apprendre de ces efforts.

Les mouvements et de nombreuses personnes vivant dans les *favelas* ont pu affirmer que les militant-e-s de gauche et nos partis politiques auraient arrêté d'écouter le peuple, en oubliant de maintenir un lien avec lui. Les membres de l'Abong et les mouvements sociaux, eux, ne sont pas tombés dans cet écueil. À l'heure actuelle, nous devons être là pour aider les communautés à se défendre contre la pandémie, car l'État n'atteint pas le peuple.

De notre côté, nous devons démontrer notre engagement en faveur des droits humains en allant au-delà des simples bonnes intentions.

Si nous n'établissons pas une connexion directe avec le peuple, si nous ne sommes pas à l'écoute et si nous n'essayons pas de reconstruire un lien de manière authentique et humaine, alors nous ne pourrons rien changer. Les membres des communautés développent une forme de rationalité particulière, car leur vie est en danger. Là où ces personnes vivent, elles font face au trafic de drogue d'un côté et aux milices de l'autre, sans État pour les protéger et avec des partis de gauche plus préoccupés par les luttes pour le pouvoir au Parlement.

Lorsque l'Abong s'unit à des mouvements, ce que nous devons faire pour établir des relations responsables est en premier lieu *écouter*. Ce faisant, nous pouvons alors comprendre leurs décisions et les raisons qui se cachent derrière elles. Parfois, notre arrogance professionnelle nuit à notre capacité de voir que la réponse se trouve devant nous, cachée dans ces décisions et ces actions. Nous devons adopter un positionnement humble et humaniser nos relations et nos liens avec les citoyen-ne-s.

C'est la leçon que je tire de la pandémie, et bien que j'eusse déjà pu développer cette conviction par le passé, elle n'a jamais été aussi forte qu'aujourd'hui. Si l'on écoute activement

les communautés et les mouvements, on peut se rendre compte qu'ils disposent déjà de la solution et que nous incarnons uniquement le moyen de la faire apparaître, de lui donner une voix et un sens.

Parfois, il nous suffit de les accompagner, d'apprendre auprès d'eux et d'établir la confiance.

“

*Si nous n'établissons pas une connexion directe avec le peuple, si nous ne sommes pas à l'écoute et si nous n'essayons pas de reconstruire un lien de manière authentique et humaine, alors nous ne pourrons rien changer.*



*L'approche et les pratiques de l'Abong sont inspirantes, mais il ne faut aucunement les voir comme une recette miracle. Qu'avez-vous appris de cette expérience qui peut vous aider à repenser les défis spécifiques à votre contexte ?*



# Comment l'exercice complexe de la création de coalitions peut réussir

Par Sarah Strack, directrice de Forus

*Par quoi commencer pour former, sur une période restreinte, une alliance internationale fructueuse composée de militant-e-s engagé-e-s et de diverses organisations de la société civile issues du monde entier autour d'une question aussi urgente que le changement climatique ?*

Ayant travaillé pour l'un des plus grands réseaux transnationaux qui met en œuvre des actions pour le climat, j'ai été assez impliquée dans les préparatifs et le déroulé de la COP 21 tenue à Paris en 2015.

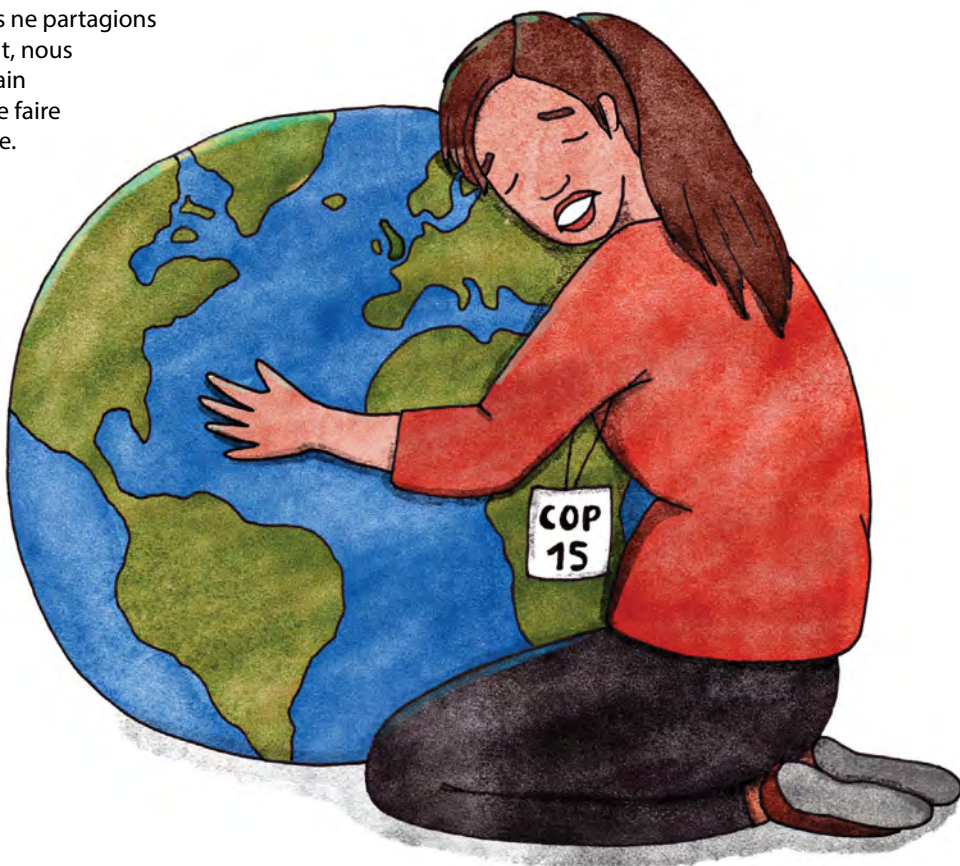
La COP 21 nous offrait une occasion exceptionnelle de conclure le tout premier accord universel et juridiquement contraignant en faveur de l'environnement dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Nous étions anxieux·ses. Nos gouvernements n'étaient pas parvenus à un accord pendant la COP 15 de Copenhague en 2009, ce qui avait été un coup dur pour les personnes engagées dans la lutte contre les changements climatiques. Nombreux·ses furent celles et ceux à démissionner, et il y eut beaucoup de désaccords au sein de la société civile : certain-e-s se disaient *pourquoi s'embêter à promouvoir un accord international entre les gouvernements si ces derniers ne sont tout simplement pas capables de tenir leurs engagements ?* De nombreuses autres organisations de la société civile ont refusé d'adopter une telle stratégie, en se disant *nous n'allons pas nous concentrer exclusivement sur les grands accords politiques. Nous allons plutôt privilégier les actions populaires.*

Ainsi, la communauté de personnes luttant contre les changements climatiques fut divisée entre celles et ceux qui souhaitaient obtenir d'ambitieux accords politiques et celles et ceux qui estimaient qu'il fallait changer de méthode. Puis, petit à petit, après plusieurs longues années, nous avons commencé à dépasser ces divisions. À l'approche de la COP 21 tenue à Paris en 2015, tout le monde a commencé à réaliser que même si nous ne partagions pas les mêmes théories du changement, nous devons nous unir pour trouver un terrain d'entente. Nous n'étions pas forcé-e-s de faire un choix entre l'une ou l'autre approche.

Plus d'un an avant l'organisation du Sommet, un certain nombre de groupes se sont unis pour former une coalition diversifiée, et ce processus a été largement facilité par les ONG françaises locales (hôtesse de la COP 21). Elle s'appelait Coalition Climat 21. Le but était de commencer à élaborer une stratégie ensemble en vue de déterminer comment organiser et stimuler les puissantes dynamiques du mouvement de lutte contre les changements climatiques pour leur permettre d'appuyer et de promouvoir l'accord le plus ambitieux, le plus juste et le plus contraignant possible.

“

*Puis, petit à petit, après plusieurs longues années, nous avons commencé à dépasser ces divisions.*



## LA RECHERCHE D'UN RÉCIT COMMUN

Le travail de la coalition se distinguait de celui de la plupart des grands réseaux ou plateformes car le programme commun était plus ciblé, et malgré la nature multidimensionnelle du changement climatique, nous pouvions nous appuyer sur un certain nombre d'idées communes. Toutefois, même avec un programme commun, nous devions encore relever le défi d'harmoniser la diversité de positionnements et d'opinions des personnes et des organisations participantes.

“

*Pourtant, le moyen par lequel tout ce processus s'est organisé fut étonnamment libre ; une liberté permise par des efforts appliqués de facilitation, avec un accent mis sur l'écoute et l'établissement d'une confiance mutuelle.*

Initialement, il y eut une certaine méfiance et une mauvaise communication entre les groupes qui avaient des positionnements différents. Cependant, après une série de dialogues organisés entre les nombreux-ses différent-e-s acteur-ric-e-s, la coalition put être constituée et évoluer.

Se sont mobilisé-e-s non seulement des organisations de lutte contre les changements climatiques, mais aussi des syndicats, des mouvements sociaux et de nombreux autres groupes qui, en d'autres circonstances, n'auraient pas accordé la priorité aux questions climatiques. Il fallut de nombreuses, très nombreuses réunions, qui ressemblaient parfois à un cirque ambulante, mais ces dernières ont progressivement aidé les personnes à apprendre à se faire confiance. Désormais, nous étions tou-te-s d'accord pour dire que *nous nous mobiliserons dans les rues et mènerons des actions populaires, c'est important, mais nous devons également agir à partir de l'intérieur du système et essayer d'influencer les décideur-se-s sur le plan politique.*

Du point de vue de la communication et du plaidoyer, notre travail consistait à construire des récits communs, qui devaient être très larges, mais que nous pourrions tou-te-s utiliser pour renforcer le même discours à l'approche de la COP 21. Les débuts étaient stressants en raison de la grande diversité des acteur-ric-e-s, aussi n'étais-je vraiment pas certaine que le processus aboutirait quelque part. Les tactiques débattues étaient également très différentes. Mais les enjeux étaient si grands que tous les groupes impliqués

ont su mettre de côté leurs propres théories du changement et leurs priorités pour trouver la volonté et les moyens d'œuvrer au service du même objectif. Même les organisations les plus ancrées dans la rupture née de la COP 15 de Copenhague ont commencé à collaborer et à coopérer à nouveau.

### COMPOSER AVEC LA DIVERSITÉ ET L'ÉMERGENCE

L'ensemble des acteur-ric-e-s furent preuve d'une volonté urgente et affirmée de s'unir. On aurait pu s'attendre à rencontrer d'importantes difficultés à établir une organisation efficace. Pourtant, le moyen par lequel tout ce processus s'est organisé fut étonnamment libre ; une liberté permise par des efforts appliqués de facilitation, avec un accent mis sur l'écoute et l'établissement d'une confiance mutuelle.



C'était ce dont on avait besoin pour cimenter cette diversité, pour permettre à chacun-e de se développer au contact des autres et de trouver ses propres manières de participer, de découvrir le rôle qu'il devait jouer. Si le processus avait été organisé et géré plus « efficacement » plutôt que facilité, cette émergence organique aurait bien pu être stoppée et le processus, gâché par des conflits et une résistance continue.

Au lieu d'adopter un système de contrôle conventionnel, le mouvement s'est autocontrôlé et auto-organisé.

Toutefois, le chemin ne fut pas facile ! Il fallut beaucoup de temps et un grand nombre de réunions avec des personnes qui allaient et venaient et des choses devant être dites et redites. Cependant, petit à petit, j'ai vu quelque chose de formidable émerger de ce mode d'organisation : une sensation de mouvement et de cohérence que je n'avais alors jamais connue. Cela ne signifie pas qu'il n'y avait pas de désaccords et de débats passionnés, mais nous avons vraiment le sentiment d'œuvrer en faveur d'un objectif commun. J'ai pu observer ces luttes ainsi que la transformation des dynamiques au cours des dernières années et j'ai vu que, articulé autour de cet objectif commun, le processus était suffisamment large pour accueillir une diversité de théories du changement et de tactiques.

Nous œuvrions tou-te-s en faveur de l'objectif fixé à l'horizon 2015 à Paris. Nous savions que le chemin ne s'arrêterait pas à Paris. En effet, il s'agissait simplement d'une étape pour positionner la planète sur une voix meilleure, bien que plus longue, vers une réponse à l'urgence climatique.

“

*Nous savions que le chemin ne s'arrêterait pas à Paris. En effet, il s'agissait simplement d'une étape pour positionner la planète sur une voix meilleure, bien que plus longue, vers une réponse à l'urgence climatique.*

### LESQUELS DE NOS EFFORTS ONT-ILS VRAIMENT ÉTÉ UTILES ?

Les exercices permettant de faciliter l'écoute se sont révélés très efficaces. Imaginez une multitude d'organisations diverses — grandes, petites, internationales ou locales — essayant de se rassembler. Les exercices d'écoute ont permis à tou-te-s d'exprimer leurs sentiments, leurs peurs, leurs inquiétudes, leurs attentes ainsi que les moyens qu'ils étaient capables de déployer ou non dans leur contexte ou sur le terrain. Ils ont permis de créer de l'empathie, de la confiance et des relations, sans lesquelles rien d'autre n'aurait pu être possible.





Nous avons beaucoup réaffirmé nos objectifs et les valeurs qui nous unissaient. Au vu de la diversité des organisations et des programmes ainsi que de leurs différentes localisations géographiques, ces objectifs et ces

valeurs ont pu être exprimés et entendus de bien des manières par différentes personnes. Ainsi, ils auraient facilement pu perdre en cohésion, ce qui aurait eu des conséquences désastreuses. Par conséquent, le fait d'insister sur ces principaux objectifs ainsi que sur les principes et les valeurs qui nous unissaient nous a permis de continuer à avancer sur le même chemin.

“

*Nous devons prendre conscience que nous n'étions pas capables de gérer ce qui était en train d'émerger, mais que nous pouvions apaiser nos craintes, contrôler les impulsions et apprendre à faire vraiment confiance aux personnes et au processus, malgré le chaos apparent.*

Grâce au soutien d'une facilitation efficace, un espace a été fait pour les désaccords. Parfois, d'importants conflits éclataient pendant ces discussions. Toutefois, malgré la différence des avis et des stratégies, tou-te-s furent entendu-e-s et respecté-e-s.

Rien n'était prescrit. Les participant-e-s pouvaient aller et venir ou choisir de mener leurs propres activités. Par ailleurs, même lorsque nous élaborions des récits communs, ces derniers étaient suffisamment larges pour permettre aux organisations de les adopter et de les adapter pour faire écho à leurs programmes ainsi qu'aux priorités de leurs membres et des citoyen-ne-s qu'elles souhaitaient mobiliser.

Nous devons prendre conscience que nous n'étions pas capables de gérer ce qui était en train d'émerger, mais que nous pouvions apaiser nos craintes, contrôler les impulsions et apprendre à faire vraiment confiance aux personnes et au processus, malgré le chaos apparent.

### LA « SALLE DES MACHINES »

Naviguant au sein de toutes ces dynamiques se trouvait un groupe de personnes dévouées et patientes qui ont contribué à amener le processus sur le bon chemin. En un sens, ce groupe représentait la « salle des machines » du projet : il composait avec les flux d'énergie issus des profondeurs du système et garantissait la circulation des messages ; organisait des réunions ; coordonnait les différentes activités ; facilitait les connexions ; s'assurait que nous disposions d'un site web ; développait et gérait des listes de courriers électroniques et remplissait de nombreuses autres tâches nécessaires.

Ces tâches techniques étaient manifestement essentielles, et le groupe devait aussi collaborer d'une manière qui correspondait avec l'émergence d'une plus large coalition, ce qui exigeait une certaine confiance. La confiance ne s'établit pas comme par magie. Il faut du travail pour gagner la confiance des autres et se montrer soi-même digne de confiance.

Fait intéressant, du fait de leur présence à presque toutes les réunions, les « visages familiers » ont donné une certaine continuité humaine au processus. La coalition n'était pas une structure mais quelque chose de vivant, une communauté foisonnante de personnes.

La salle des machines fonctionnait également parce que les différentes personnes qui en faisaient partie avaient reçu le mandat clair de leur propre organisation de consacrer du temps à ce travail. En outre, les relations y étaient peu hiérarchisées. Chacun pouvait dire : « *Je peux consacrer un jour par semaine à venir et me concentrer sur la documentation ou deux jours par semaine pour travailler sur les stratégies de communication.* » Manifestement, celles et ceux qui avaient plus de temps à consacrer disposaient d'un pouvoir un peu plus élevé puisqu'ils participaient plus activement à la salle des machines. Toutefois, étant donné que cette salle n'était pas très formalisée et que les membres partageaient un objectif commun ainsi que des valeurs horizontales, personne ne s'est vu conférer un pouvoir sur quiconque.

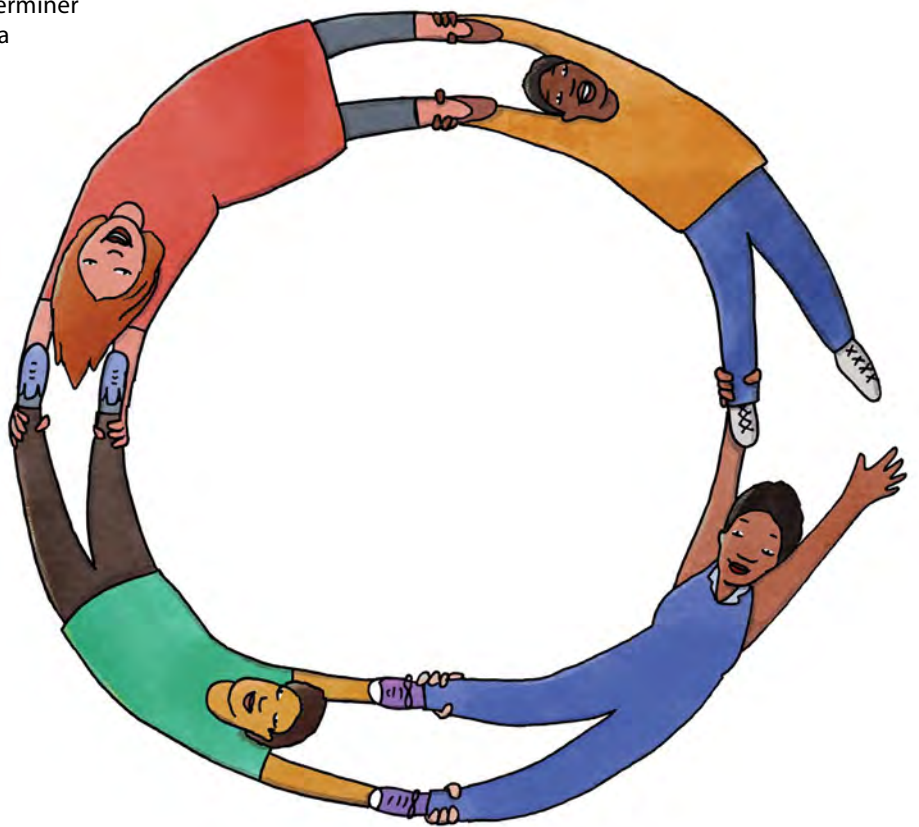
“

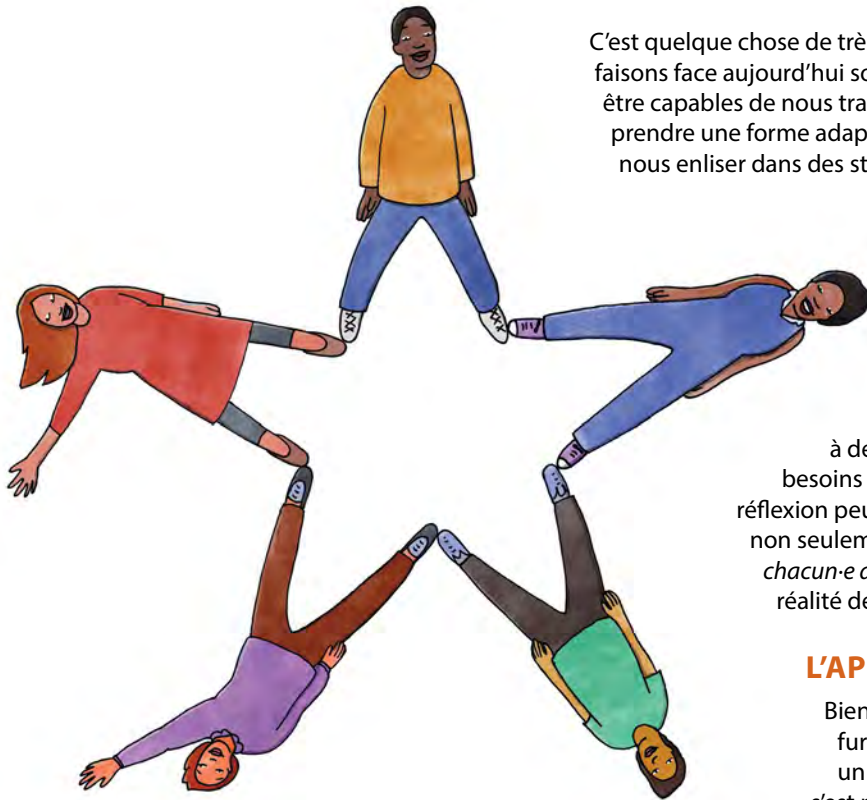
*La coalition n'était pas une structure mais quelque chose de vivant, une communauté foisonnante de personnes.*

### **DES BAILLEURS DE FONDS QUI TROUVENT LEURS PROPRES PRATIQUES TRANSFORMATRICES**

Ce fut également un moment très important pour la communauté des bailleurs de fonds. Des ressources financières considérables ont été octroyées à un nombre assez élevé d'organisations à l'approche de l'accord de Paris, sans lesquelles tous ces efforts de coalition n'auraient pas pu être ce qu'ils ont été.

Toutefois, il convient de se rappeler que les structures de gouvernance souples sont problématiques pour la plupart des bailleurs de fonds, bien qu'il soit assez largement reconnu que les coalitions libres doivent adopter de telles structures de gouvernance. Des obstacles demeurent, et les bailleurs ont tendance à identifier des organisations particulières au sein de la coalition qu'ils préféreraient aider. Toutefois, il était possible de contourner ce problème, et il était important de permettre aux ressources de parvenir au bon endroit par des moyens qui n'étaient pas faciles à prédéterminer afin de permettre le fonctionnement de la coalition elle-même. Il n'est pas si facile de convaincre les bailleurs de fonds de cette nécessité, car les systèmes de gouvernance souples ne sont pas suffisamment tangibles pour nombre d'entre elles/eux. Pourtant, les approches centrées sur le processus nous permettent certaines dynamiques - pour que lorsque diverses personnes et organisations sont alignées sur un objectif commun, elles puissent, par différents moyens, mobiliser leur énergie en faveur de cet objectif. Je suis convaincue que cette méthode permet à la société civile de rester agile dans son espace propre et d'éviter de se retrouver coincée dans une structure qui crée inévitablement des relations hiérarchiques et des luttes pour le pouvoir.





C'est quelque chose de très important, car les crises auxquelles nous faisons face aujourd'hui sont issues de réalités diverses, et nous devons être capables de nous transformer ou de nous métamorphoser pour prendre une forme adaptée et répondre à ces crises complexes sans nous enliser dans des structures et une planification surplombantes et rigides. Être agile consiste à être diversifié de l'intérieur pour pouvoir répondre de manière stratégique à la diversité et à la complexité extérieures.

Heureusement, certains bailleurs de fonds mettent en œuvre leurs propres pratiques transformatrices et réfléchissent à des manières de répondre aux différents besoins et contextes qui émergent. En un sens, cette réflexion peut mener à une véritable responsabilisation, non seulement *envers les bailleurs de fonds*, mais aussi *de chacun-e d'entre nous*, y compris les bailleurs, envers la réalité des besoins du processus et de l'époque.

### L'APRÈS PARIS 2015

Bien que ce processus et les résultats obtenus ne furent pas parfaits, la COP 21 s'est révélée être un véritable succès pour tout le monde. Ce qui s'est passé après l'accord de Paris fut également intéressant. De nombreuses personnes étaient épuisées et ont quitté le mouvement ou pris une pause de quelques mois. Nombre d'entre elles se sont recentrées sur leur famille ou ont pris un congé de maternité.

Cependant, bien que nous ayons tenté d'anticiper cet après, une certaine confusion régnait quant à ce qui devait se passer ensuite et ce qui adviendrait de cette coalition. Retournerions-nous tou-te-s dans notre coin ? Devions-nous maintenir cette coalition en vie ?

La coalition fut maintenue, certes, mais elle ne disposait plus de cet objectif central qui nous unissait tou-te-s. Certains débats ont continué, mais plus avec la vigueur d'avant. D'autres organisations se sont repliées sur leurs propres processus de planification stratégique pendant au moins six mois pour déterminer leurs prochaines actions. L'énergie dont nous disposions avait diminué. Toutefois, les connexions personnelles ont demeuré. Ces relations présentaient un intérêt, car elles ont permis aux personnes de cette grande coalition de continuer à coopérer sans frontières et au-delà de la communauté de lutte contre le changement climatique, par exemple, avec des syndicats, des organisations de jeunesse et des groupes de défense des droits des femmes.



*Je suis fermement convaincu que cette histoire nous enseigne des leçons essentielles sur la manière dont la société civile mais également l'humanité devraient converger !*

## Quatre espaces de collaboration

Nous devons être conscient·e-s de la nature et de la qualité des espaces au sein desquels la démocratie participative et la collaboration peuvent s'épanouir, notamment avec les gouvernements, la société civile et les entreprises. « Qui participe au processus développé par qui ? » : il s'agit d'une question essentielle à se poser et à résoudre pour éviter de piéger les participant·e-s dans des situations qui nuisent à une participation réelle. Examinons les différents types d'espaces qui existent :

**Espaces fermés** : il s'agit d'espaces à huis clos où d'importantes discussions se déroulent et des décisions cruciales sont prises, principalement par les gouvernements et les entreprises. Avec l'exigence croissante d'une gouvernance transparente, il apparaît clairement que de nombreux espaces fermés doivent être ouverts au public pour qu'il y assiste ou y participe par l'intermédiaire d'*espaces invités*.



**Espaces invités** : de plus en plus de gouvernements instaurent des forums officiels, particulièrement au niveau municipal, pour inviter la société civile et les entreprises à se rassembler pour négocier, planifier et collaborer. Si ces espaces sont assortis d'un pouvoir légal et d'une participation réelle, ils peuvent jouer un rôle important dans la promotion d'une véritable démocratie. Toutefois, les processus formels typiques des réunions gouvernementales où l'ordre du jour est contrôlé peuvent facilement influencer le processus en faveur des intérêts du gouvernement et des grandes sociétés. En outre, la capacité des acteur·rice·s moins puissant·e·s à participer significativement à des espaces invités peut aussi être dictée par la qualité de leurs propres *espaces inventés*.



**Espaces inventés** : il s'agit d'espaces cocréés par les citoyens en vue de s'auto-organiser et de formuler des réponses extragouvernementales à certaines questions, notamment par l'intermédiaire de *mouvements sociaux, de campagnes, de coalitions, d'alliances ou encore de plateformes*. Il est indispensable que les organisations de la société civile se préparent collectivement, mobilisent leurs intérêts et leurs ressources diver-se-s et intersectionnel-le-s et s'unissent autour de positions et de processus de mobilisation commun·e-s au sein des *espaces invités* du gouvernement, si elles ne veulent pas se voir divisées et affaiblies. Toutefois, la partialité des *espaces invités* peut toujours empêcher une participation authentique et par conséquent, nous avons assisté à une hausse des besoins et des demandes en faveur d'*espaces en réseau* cocréés.



**Espaces en réseau** : ce sont des espaces où les acteur·rice·s du gouvernement, des entreprises et de la société civile peuvent cocréer leurs espaces collaboratifs pour s'engager et apprendre ensemble en vue de trouver des solutions innovantes à des questions spécifiques. Le succès de la mobilisation de la société civile dépend également de la manière dont ces acteur·rice·s se préparent au sein de leurs *espaces inventés* ainsi que du statut des décisions et des plans élaborés conjointement dans les *espaces en réseau*. Les syndicats, dont les combats menés avec brio se traduisent par des *espaces en réseau* efficaces au sein desquels ils remportent d'importants droits et avantages, offrent un bon exemple.



Nous pouvons voir une certaine continuité entre les *espaces fermés, invités, inventés et en réseau*. Chaque espace contribue à la visibilité des dynamiques de pouvoir qui existent entre les différent·e·s acteur·rice·s, ainsi les chances de favoriser la responsabilisation et d'accomplir des progrès durables sont accrues. La qualité et l'efficacité des *espaces inventés* — c'est-à-dire des mouvements sociaux, des campagnes, des coalitions ou encore des plateformes — assurent le développement des capacités nécessaires pour mobiliser avec succès les gouvernements et les entreprises à la fois au sein des *espaces invités et en réseau*.

Inspiré de Pamela Masiko-Kambala et al. (2012)

# Espagne : un avenir en commun – un forum fluide pour avancer ensemble

Par Maite Serrano Oñate et Clarisa Giamello de Coordinadora ONGD, Espagne



En 2012, la crise financière de 2008 avait déjà eu des effets dévastateurs sur la société espagnole. Au début de cette année, des centaines de familles étaient expulsées de force de leur foyer *chaque jour* ; des centaines de milliers de personnes, principalement des femmes, ont perdu leur emploi, leur maison et leurs économies ; le taux de chômage a connu une augmentation massive chez les jeunes ; et de nombreux enfants ont commencé à vivre sous le seuil de pauvreté.

## LES MOUVEMENTS SOCIAUX INVESTISSENT LA RUE

Ainsi, la population a commencé à s'insurger et à occuper la rue. Des mouvements de jeunes se sont rassemblés sur les places des villes espagnoles, donnant ainsi naissance au Movimiento de los Indignados (Mouvement des indignés) et au Movimiento 15-M dont le but était de promouvoir la démocratie participative contre le pouvoir de l'establishment politique, des banques et des grandes sociétés. La Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH ou « Plateforme des victimes de l'hypothèque ») est parvenue à faire reconnaître le droit au logement en tant que problème social. « No Somos Delito » (Nous ne sommes pas criminel-le-s), une organisation faitière composée de plus de 70 associations de défense des droits civiques, de groupes de mouvements sociaux et d'ONG de lutte contre les lois de musèlement, poursuit encore son combat contre la prétendue « loi pour la sécurité des citoyen-ne-s » et d'autres législations qui violent des droits civiques fondamentaux tels que la liberté d'expression ainsi que le droit de réunion et de manifestation. La « vague blanche », soutenue par les milliers de professionnel-le-s de la santé, a été constituée pour défendre la santé publique et la « vague verte » pour défendre le maintien de l'enseignement en tant que bien public. Enfin, plusieurs mouvements féministes et environnementaux ont alors émergé, acquérant une importance et une présence sociale encore inédites jusqu'alors.

## SORTIR LA TÊTE DES PROJETS FINANÇÉS

Le temps que les ONG sortent la tête de leurs projets financés, les mouvements sociaux occupaient déjà la rue. Les ONG se sont vite retrouvées dépassées par la crise, qui a entraîné une diminution des financements publics et privés comme des réductions de taxes.

Les questions sur lesquelles travaillent depuis des décennies les ONG de développement international au sein d'autres pays ont pris une cruelle tournure locale. Le mirage de l'opulence s'est écroulé sous son propre poids et a porté un grand coup à la majorité de la population, tandis qu'une petite minorité accumulait toujours plus de richesses indécentes. Pour Coordinadora et ses membres, dont l'objectif est de créer « un monde durable, diversifié et libéré de la pauvreté, où la justice sociale, la redistribution équitable des richesses et l'égalité des chances seraient la norme », nous ne pouvons que constater la situation avec stupeur.



La direction de l'une des plus importantes ONG d'Espagne a décrit sa situation comme celle d'un jongleur qui doit jongler avec trois assiettes en même temps. La première assiette représentait la nécessité de défendre le respect des droits urgents et fondamentaux des personnes dans le besoin ; la deuxième consistait à gérer le déséquilibre entre la diminution des ressources des ONG et l'augmentation des besoins ; et la troisième, qui concernait les ONG de développement, exigeait de lutter contre le récit selon lequel il faudrait d'abord s'occuper de « notre peuple » avant celui des autres pays (comme s'il existait une contradiction entre ces luttes).

### UNE ÉPOQUE DE CHANGEMENT OU UN CHANGEMENT D'ÉPOQUE ?

Il s'agissait d'une intersection complexe de crises auxquelles nos projets n'étaient pas préparés. Nous étions face à un abîme dans lequel nous aurions sombré si nous n'avions pas changé totalement notre approche du monde. Comment pouvions-nous contribuer, grâce à la coopération internationale, à ce changement ? Pendant de nombreuses années, nous avons débattu à propos des mouvements sociaux et du changement, mais nous étions très loin des mouvements sociaux émergeant en Espagne.

Au sein de la plateforme nationale espagnole des ONG de développement international, Coordinadora, nous avons entamé un processus de réflexion, concluant de ces phénomènes sociaux que nous devons élargir notre approche à une perspective intersectionnelle en approchant des ONG d'autres secteurs pour devenir plus politique et pour toucher le grand public ainsi que les organisations locales. Nous craignons de perdre notre identité d'acteur-riche-s de la coopération internationale au nom d'une perspective intersectionnelle. À ce moment-là, le leadership du Conseil s'est révélé essentiel. Nous étions intimement convaincu-e-s que nous ne pouvions plus continuer à agir de la même façon tout en nous attendant à des résultats différents. Cependant, personne ne savait quoi faire ensuite.

## Les mouvements anti-austérité en Espagne

Le Mouvement du 15 mai (Movimiento 15-M), le Mouvement des indignés et de nombreux autres ont été une série de protestations, de manifestations et d'occupations contre les politiques d'austérité espagnoles qui ont commencé à être déployées pendant les élections locales et régionales de 2011 et 2012. Après une première manifestation le 15 mai 2011, nombre des manifestations qui ont suivi se sont répandues par l'intermédiaire de diverses plateformes sociales telles que La vraie démocratie maintenant ! (¡Democracia Real ya!) et La jeunesse sans avenir (Juventud Sin Futuro).

De nombreuses voix se sont élevées en faveur des droits fondamentaux, du logement, de l'emploi, de la culture, de la santé et de l'enseignement. Le mouvement a transmis à l'Europe le modèle du camp de protestation qui s'était formé pendant le Printemps arabe, l'adaptant à un cadre plus fondé sur la contreculture. Le phénomène s'est ensuite développé jusqu'à influencer la création du mouvement Occupy Wall Street.

Selon la RTVE, l'organisme de radiodiffusion public espagnol, entre 6,5 et 8 millions d'Espagnol-e-s ont participé à ces événements.

(adapté de Wikipedia)



Nous avons réalisé que nous devons explorer, essayer, échouer et réessayer. Pour cela, nous avons besoin d'un espace commun et ouvert pour débattre et coopérer avec d'autres, non seulement parmi les ONG, mais également avec d'autres organisations et mouvements sociaux. Nous avons dû nous remettre en question au contact des nouveaux mouvements sociaux et de la réponse citoyenne à la crise. Nous avons découvert que nous avons perdu la capacité à relier les travaux de nos organisations aux mobilisations citoyennes et qu'aux yeux de nombre de ces mouvements, nous étions immobiles, passif-ve-s, voire trop installé-e-s dans le « système ».

Nous avons décidé de renforcer nos relations avec les autres organisations œuvrant dans des secteurs différents : l'environnement, les droits humains, le féminisme, les questions sociales et le syndicalisme. Nous avons commencé à nous impliquer avec eux d'abord dans des réunions bilatérales, puis conjointes, établissant des relations de confiance et rassemblant collectivement des idées en soulevant de nouveaux-elles débats et questions.

“

*Nous ne voulions pas créer une nouvelle structure ou organisation, car cela aurait conduit à une hiérarchie des pouvoirs. Nous avons simplement besoin d'un espace de réunion pour toutes les organisations, d'une assemblée et de groupes de travail libres animés par l'énergie ambiante.*

### LA NATURE FLUIDE DE L'AVENIR EN COMMUN

C'est ainsi que nous avons créé l'« avenir en commun », une plateforme informelle née d'une idée commune : « ensemble, nous sommes plus fort-e-s ». Elle est également née de la nécessité de partager nos programmes et d'identifier nos luttes communes, les éléments qui nous rapprochaient mais aussi ceux qui nous différençaient. Cette plateforme rassemble plus de 50 organisations œuvrant dans le développement, l'environnement, le féminisme, le syndicalisme, les sciences, l'enfance, l'action sociale et les droits humains autour d'un programme commun : mettre un terme à la pauvreté et aux inégalités et respecter les limites environnementales de la planète.

Nous ne voulions pas être uni-e-s uniquement à travers notre expérience commune de problèmes et de crises, mais aussi à travers une ambition partagée vis-à-vis de notre avenir. Nous avons vu les Objectifs de Développement Durable comme une occasion d'élaborer, au sein de la société civile organisée, des propositions intersectorielles véritablement transformatrices, qui mettraient un terme au travail en

silos et permettraient de résoudre les problèmes de développement dans leur ensemble. Avec cet objectif ambitieux, *Futuro en Común* a préparé un rapport parallèle à l'Examen National Volontaire de l'Espagne présenté lors du Forum politique de haut niveau des Nations Unies à New York. Selon la même logique, dans le contexte de la pandémie, nous avons préparé une proposition commune de la société civile en vue de la reconstruction.

Nous ne voulions pas créer une nouvelle structure ou organisation, car cela aurait conduit à une hiérarchie des pouvoirs. Nous avons simplement besoin d'un espace de réunion pour toutes les organisations, d'une assemblée et de groupes de travail libres animés par l'énergie ambiante.



À de nombreux égards, ce projet est très différent d'un mouvement ou d'une plateforme, dans la mesure où il est plus fluide et s'organise de manière autonome. Il peut sembler trop ouvert et trop vague pour une personne extérieure, mais c'est ainsi qu'il libère une véritable énergie et motive les acteur·rice·s concerné·e·s à rester impliqué·e·s, selon le temps et les ressources dont iels disposent. Les membres participent parfois de manière intense et se mettent parfois en retrait, car nous maintenons ouvertes les relations et les possibilités.

## TOUT SIMPLEMENT PAS DE STRUCTURE

Les processus de réunion sont simples mais varient selon les sujets abordés. Nous avons une grande assemblée facilitée et un petit groupe dirigeant qui supervise les programmes de travail. Nous avons deux facilitateur·rice·s patient·e·s et qualifié·e·s qui veillent à ce que tout le monde puisse s'exprimer. Iels restent calmes et curieux·ses en toutes circonstances, créant ce sentiment profond qu'il faut écouter tout le monde. Les idées peuvent fuser de toutes parts mais après, tout le monde doit se mettre d'accord. Nous avons ainsi le sentiment d'avancer ensemble, quel que soit le rythme. Cette approche est parfois frustrante mais au final, elle crée de la confiance et de l'inclusion.

Grâce à notre diversité, nous pouvons mélanger différentes perspectives et nous influencer les uns les autres. Ainsi, nous pouvons reconnaître et travailler sur l'intersectionnalité des sujets et des futures solutions. Les inégalités dans l'éducation ne sont pas uniquement un problème d'éducation, mais également un problème de pauvreté et seront de plus en plus un problème climatique. La lutte contre ces inégalités doit donc être abordée sous de multiples angles.

Pour le moment, nous n'avons pas besoin d'une nouvelle plateforme ou d'une nouvelle structure.

Chaque secteur dispose de structures qui sont déjà performantes ou tentent de l'être. Nous avons besoin d'un espace pour tenter d'imaginer le monde que nous voulons, notre avenir commun, puis commencer à relier nos idées de changement entre elles afin de créer ce monde. L'idée est de relier les sujets entre eux ; comment renforcer la capacité d'action des femmes et lier cet objectif aux questions environnementales ou aux inégalités. Si nous continuons à faire les choses séparément, dans le cadre de projets distincts, nous n'obtiendrons pas de changement, nous ne ferons que soulager quelques symptômes ici et là.

Même s'il n'existe pas de structure officielle, des financements restent nécessaires à nos actions. À ce jour, les financements ont été fournis par un projet européen, par des contributions volontaires d'organisations participantes et par la soumission de nouveaux projets. Cependant, le financement de ces nouvelles méthodes de travail demeure incertain.

“

*Grâce à notre diversité, nous pouvons mélanger différentes perspectives et nous influencer les uns les autres. Ainsi, nous pouvons reconnaître et travailler sur l'intersectionnalité des sujets et des futures solutions.*



De temps en temps, l'assemblée décide de réfléchir à sa valeur, *est-ce toujours intéressant, devons-nous continuer ou le moment est-il passé ?* Jusqu'à présent, la réponse a été un grand *Oui*.

## DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS, DES DÉFIS RESTANTS

- Il faut trouver de nouvelles façons de travailler. Nous devons essayer encore et encore, prendre des risques. Nous trouverons peut-être « la solution », ou peut-être pas. Ce qui est sûr, c'est que si nous continuons à faire les choses comme nous l'avons toujours fait, dans le cadre de méthodes de travail restreintes, nous n'y arriverons pas.
- L'une des craintes qui apparaît au départ lorsque l'on parle d'approches intersectionnelles est de perdre son identité de réseau/d'organisation. Pourtant, l'expérience nous éloigne de cette crainte car de manière surprenante, les perspectives intersectionnelles ont renforcé et enrichi la perspective de chaque contributeur-riche, et ainsi l'identité de chacun-e.
- Même lorsque nous tentons de mettre en place une coopération entre différents secteurs et de développer des messages communs, le poids des stratégies sectorielles reste dominant. Il reste encore beaucoup à faire pour parvenir à une approche réellement intersectorielle qui imprègne les programmes respectifs de chacun-e. Nous devons poursuivre nos efforts pour passer d'une perspective de propositions dans chaque secteur à l'élaboration de propositions qui intègrent les différentes perspectives.
- Une partie du défi consiste à rendre le leadership et l'organisation en interne plus fluides, en réduisant la bureaucratie et en encourageant la participation intense et la démocratisation interne. Cela donne aux organisations les capacités en interne de dépasser leurs limites organisationnelles, en renforçant la conscience et les compétences intersectorielles.
- L'une des difficultés actuelles est de coopérer étroitement avec les mouvements sociaux. Pour y parvenir, il faut un changement de culture pour mieux se comprendre les un-e-s les autres : le langage, les calendriers, les méthodes de travail, etc. En outre, il faut aider les bailleurs de fonds à trouver des approches qui correspondent à la réalité pour soutenir les processus d'apprentissage et d'interaction collectifs. On apprend de ses échecs !
- Il faut améliorer les méthodologies et les compétences de facilitation pour approfondir le dialogue entre les différent-e-s acteur-riche-s, pouvoir déterminer ce qui nous unit et traiter les questions sur lesquelles il est difficile de trouver une position commune.
- La gouvernance de ces structures flexibles et ouvertes est également un point à améliorer.

Un leadership génératif et collectif est nécessaire, ainsi qu'une certaine générosité de la part des organisations participantes qui devraient fournir à la fois une aide économique et un soutien au leadership. Les ressources sont toujours un problème. Dans ces initiatives ouvertes et flexibles, nous avons combiné trois différentes sources de financement : les contributions des organisations, les organisations qui assument directement certains coûts et des subventions détenues par une organisation qui sont mises à disposition de l'initiative.

“

*Cela donne aux organisations les capacités en interne de dépasser leurs limites organisationnelles, en renforçant la conscience et les compétences intersectorielles.*



## Comment être un·e allié·e du mouvement social

Dans un article intitulé « Can NGOs and social movements be authentic allies? » (Les ONG peuvent-elles être d'authentiques alliées ?), de Michael Silberman (2020), l'auteur affirme que les ONG ne se demandent plus « si » elles devraient s'impliquer auprès de mouvements sociaux, mais « quand » et « comment » – ce qui reflète une compréhension des changements systémiques comme des changements complexes, non linéaires et imprévisibles sur lesquels les ONG ne peuvent avoir que peu d'influence à elles seules. De nombreuses personnes impliquées au sein d'ONG ont une immense crainte de nuire aux mouvements en agissant (ou en semblant agir) de manière intéressée ou par cooptation. Cela dit, l'inaction durant le « moment d'un mouvement » risque également de diminuer la pertinence et l'impact d'une organisation. Michael Silberman donne quelques leçons à celles et ceux qui se posent ces questions :

- **Soyez précis sur ce que vous voulez dire par « mouvement ».** L'auteur évoque une tendance inquiétante chez les ONG à parler de « constitution de mouvements ». La sémantique est importante car le fait d'être clair·e·s sur ce qu'on entend par « mouvement » nous permet d'avoir des conversations plus productives au sein de nos organisations et de faire honneur au temps et au travail minutieux des vrai·e·s créateur·rice·s de mouvements qui ne disposent pas des mêmes ressources que les ONG.
- **Sachez quand laisser votre identité de marque derrière vous.** La plupart des ONG ont peur de nuire à l'image de leur organisation si elles s'engagent auprès d'un mouvement ou lui apportent leur soutien. Le travail de soutien d'un mouvement suscite de nouveaux types de risques qui ne devraient pas être traités de la même façon que les autres. La prise en compte de la valeur à long terme du changement systémique dans l'analyse des risques des organisations sera payante pour tout le monde.
- **Partagez votre crédibilité.** La plupart des ONG ont passé des années à développer leurs outils de communication et de relations presse, qui peuvent être précieux pour amplifier les messages des mouvements, faire preuve de solidarité et contribuer à faire évoluer les relations et la culture sociétales.
- **Partagez vos fonds et vos ressources.** Les mouvements manquent de ressources. L'auteur suggère de partager des ressources telles que les salles de réunion, les modes de communication, les imprimantes, etc qui, même si elles semblent modestes, peuvent faire une énorme différence.

Il existe de nombreux exemples de travail collaboratif entre les ONG et les mouvements sociaux. Plusieurs organisations célèbres considèrent ce travail comme un élément important de leur stratégie en vue d'atteindre leurs objectifs.



## Le renouveau de notre travail

Les réseaux et les coalitions peuvent être de puissants moteurs du changement, notamment lorsqu'ils mobilisent la diversité de leurs membres et les différentes voix de la société civile. Depuis le début de la pandémie de Covid-19, nous avons vu à quel point la société civile était souvent la plus proche des besoins des communautés. Même si les réseaux semblent parfois quelque peu déconnectés de la réalité du terrain, ils nous aident à prendre de la hauteur, à agréger tous ces différents besoins et perspectives.

Beaucoup des organisations qui participent à des plateformes ou à des coalitions le font en plus de leur travail quotidien. Elles ont du mal à s'engager sur le long terme ou régulièrement. Il ne faut pas le voir comme un problème, mais comme une partie de l'environnement de travail. Nous devons nous éloigner des pulsions et des angoisses mécaniques de contrôle et apprendre à mobiliser de façon plus souple et confiante l'énergie et les capacités qui sont à notre disposition.

Nous observons ainsi une participation fluctuante des organisations, sauf pour les organisations ou réseaux qui ont des moyens dédiés à la constitution de réseaux et de coalitions. Les membres ont besoin de temps pour prendre conscience de l'importance de renforcer des démarches de collaboration.

Ils y consacrent de l'énergie en fonction de la manière dont le programme ou les activités du réseau s'alignent sur leurs propres priorités et apportent une valeur ajoutée à ce qu'ils font déjà. Toutefois, la dimension quelque peu éclatée du travail collaboratif et la difficulté à « mesurer » sa valeur ajoutée rendent la chose difficile et nécessitent d'être convaincu-es que le risque en vaut la peine.

Les problématiques sociales elles-mêmes peuvent connaître des fluctuations et des changements de rythme, montant crescendo lors d'événements tels

que la COP21, puis déclinant lorsque nous prenons le temps de respirer, de réfléchir et de nous préparer pour la prochaine vague de travail.

L'une des difficultés pour les réseaux et les coalitions est donc de gérer ces fluctuations. Il faut des conversations régulières avec nos membres et partenaires pour demander du feedback, renouveler notre concordance en termes de temps, d'espace et de priorités, dans le cadre d'une approche continuellement réactive.



*Alors que le monde semble se fragmenter, se désintégrer et périliter, notre contre-mouvement consiste à se tourner les un-e-s vers les autres, à se regrouper, à s'intégrer et à rétablir les liens entre nous, pour mobiliser nos énergies collectives et les libérer de manière cohérente en tant que motrices du changement social.*

# Pratiques clés pour alimenter les collaborations



*Faciliter les dialogues, travailler avec la diversité et la complexité et les mettre en valeur, promouvoir l'écoute profonde, engager un apprentissage horizontal, entretenir la confiance... la liste est longue. Un tout nouveau langage se développe !*

*D'une certaine manière, oui. De nouvelles façons de voir les choses et de nouvelles pratiques ont besoin d'un nouveau langage. J'aime le son de ces mots, moins mécaniques et plus organiques, qui reconnaissent le fait que nous travaillons avec des vies réelles et non des projets surplombants et désincarnés ! Mais la véritable question est : Quel est le travail réel ici, quelle est la pratique ?*



*« Nous pouvons travailler ensemble pour un monde meilleur avec des hommes et des femmes de bonne volonté, ceux qui rayonnent de la bonté intrinsèque de l'humanité. »*

Wangari Maathai

## Apprendre à respirer ensemble

**Doug Reeler, facilitateur du Programme de Développement du Leadership (LDP) de Forus et membre de Barefoot Guide Connection**

**Conspirer (v.)** Du latin *conspirare* « s'entendre, comploter, souffler avec », de *con* « avec, ensemble » + *spirare* « souffler ». Source : [Lalanguefrançaise.com](http://Lalanguefrançaise.com)

Je vis dans la vallée de Genadendal/Greyton, à 150km à l'est du Cap en Afrique du Sud, dans une communauté diversifiée d'environ 17 000 personnes. Les organisations de la société civile, l'administration municipale et les entreprises essayent de travailler depuis des années au sein du conseil de Greyton pour faire face ensemble à une série de problèmes environnementaux. En août 2020, lors de l'assemblée générale du conseil de Greyton, les membres ont indiqué qu'ils voulaient un espace de discussion plus simple pour réfléchir et agir ensemble. Ils ont donc supprimé le poste de président exécutif et j'ai été prié d'être le « président facilitateur » par intérim. Le comité exécutif a été remplacé par l'équipe administrative chargée de l'organisation des réunions et de la communication. Il s'agit d'une tentative de création d'une culture et d'une pratique de collaboration différentes. Souhaitant nouer des liens de façon moins conflictuelle

entre nous, nous avons engagé la réflexion suivante : « Comment faire ressortir ce qu'il y a de meilleur chez l'autre ? »

J'ai présenté un cadre de réflexion appelé « Les éléments de la conspiration » (voir page suivante) que j'avais élaboré avec un réseau d'apprentissage national il y a quelques années.

Il a suscité plusieurs discussions productives, notamment autour de la nécessité de travailler sur la communication et le co-apprentissage pour ouvrir la voie à une collaboration fructueuse. Par la suite, j'ai remarqué que dans plusieurs réunions, les membres faisaient souvent référence à ce cadre pour étayer un point. Il ne s'agit pas d'une recette ou d'une formule magique, mais d'un chemin pour cultiver et entretenir le type de relations et de capacités dont nous avons besoin pour renforcer la collaboration.

# Les éléments de la conspiration

Chaque élément développe un type de relation en vue de renforcer la collaboration. À mesure que ces relations mûrissent, une collaboration approfondie devient possible.

## A. COMMUNICATION

**Commencez par améliorer la *communication*.** Mettez l'accent sur l'écoute et la parole profondes :



- **Au niveau de la réflexion :** Soyez intéressé-e par ce que les personnes essayent de vous dire, par les hypothèses qu'elles formulent et par leur manière de voir le monde.
- **Au niveau des sentiments:** Écoutez les émotions et faites preuve d'empathie pour savoir ce qui compte vraiment pour chaque personne.
- **Au niveau de la volonté:** Écoutez ce que les personnes veulent vraiment, où se trouve leur énergie. Si vous sentez une résistance au changement, demandez à la personne « qu'est-ce qui vous bloque ? »

(Voir l'exercice de « l'écoute à trois niveaux » dans la section Ressources du site web du Guide Pieds Nus pour de plus amples informations, <https://www.barefootguide.org/tools-games-and-exercises.html> (en anglais))

## B. CO-APPRENTISSAGE

**Encouragez le co-apprentissage en tant que fondement du travail en collaboration.** Passez du temps à échanger et intéressez-vous vraiment à l'expérience et à la connaissance locale de chacun-e plutôt que de ne faire que débattre. Lorsque les personnes apprennent les unes des autres, de manière horizontale, elles acquièrent non seulement des connaissances et des compétences précieuses, mais elles créent également les relations de confiance et de solidarité nécessaires pour travailler ensemble. Utilisez le cycle d'apprentissage-action pour aider les personnes à réfléchir et à apprendre plus efficacement.

(Voir la page 50 pour apprendre à travailler avec le cycle d'apprentissage-action)



## C. COORDINATION

**Coordonnez les activités existantes.** Avant que les organisations ne se lancent dans la coopération ou la collaboration, cherchez des moyens simples de vous compléter et de vous coordonner (sans vous marcher sur les pieds), dans un esprit de soutien des objectifs des autres. Par exemple, prévoyez différentes dates pour des événements publics et partagez les ressources/les équipements.



## D. COOPÉRATION

**Coopérez lorsque cela fait sens.** Poursuivez vos propres objectifs, mais dans le cadre d'activités et de synergies communes. Par exemple, un marché ou une lettre d'information.



## E. COLLABORATION

**Collaborez pour résoudre des problèmes communs et adopter des visions communes.** Analysez conjointement les problèmes et créez des visions communes, puis mobilisez des compétences et des ressources variées. Par exemple, d'un programme de développement pour la jeunesse avec différentes contributions à une série d'activités conçues et financées conjointement.



# Des simulations surprenantes – Apprendre à créer une plateforme d'ONG en Jordanie

Par Clarisa Giamello et Maite Serrano Oñate, Coordinadora, Espagne

Comment aider les ONG de démocraties émergentes, qui n'ont pas d'expériences de collaboration, à s'ouvrir et à agir ensemble pour susciter davantage de changements systémiques ?

En 2019, le bureau de coopération espagnol en Jordanie, en collaboration avec le centre d'études stratégiques de l'université de Jordanie, a décidé de proposer une formation de trois semaines aux ONG pour apprendre les fondamentaux de la démocratie, du droit, de la représentation, ainsi que de la collaboration. Alors que la Jordanie évolue vers davantage de démocratisation, le renforcement des organisations de la société civile est considéré comme un élément essentiel de ce processus. Ils nous ont demandé, à nous Coordinadora en Espagne, d'organiser une série de formations de deux jours dans tout le pays sur la manière de travailler au sein de coalitions et de plateformes.

Sans une société civile active, la démocratie est comme du pain sans sel. Elle reste plate et inanimée. Les organisations de la société civile, avec leurs membres et leur personnel passionnés, sont souvent celles qui posent des questions différentes et stimulantes et motivent les communautés à assumer leurs responsabilités, à exprimer leurs besoins et à prendre des initiatives créatives que les pouvoirs publics et les entreprises ne peuvent tout simplement pas prendre. Les organisations de la société civile sont ce sel, apportant de la vitalité et insufflant de l'énergie à la démocratie. Mais si elles sont coincées dans les petits projets de leurs bailleurs de fonds, alors comment peuvent-elles contribuer à transformer la société ? La clé, c'est la collaboration !

Le premier atelier que nous avons organisé s'est tenu dans la ville d'Irbid, au nord du pays, avec 20 personnes issues de 20 ONG locales. Ces dernières travaillent essentiellement avec des jeunes et des femmes sur des questions telles que les possibilités d'emploi, l'éducation, etc., mais n'ont pas d'expérience de plaidoyer ou de collaboration entre elles. Notre contribution devait être de les aider à envisager les possibilités de travailler de manière plus collaborative pour atteindre leurs objectifs.

Le premier jour, nous avons commencé par évoquer le changement social et la raison pour laquelle il fallait créer des coalitions plus larges pour susciter davantage de changements systémiques, au-delà des projets de petite envergure. Nous avons présenté deux études de cas de différentes plateformes pour montrer qu'il existait plusieurs façons de travailler de manière collaborative, pour éviter de donner une recette avec des réponses toutes faites.

Nous avons ensuite organisé un exercice de simulation dans le cadre duquel les participant-e-s devaient imaginer le processus de constitution d'une plateforme ou coalition en travaillant dans différents groupes. Chaque groupe devait choisir la question liée au changement social qu'il voulait aborder, trouver un nom à la plateforme et imaginer qui en faisait partie.

“

*Les organisations de la société civile sont ce sel, apportant de la vitalité et insufflant de l'énergie à la démocratie.*



Les participant-e-s se sont amusé-e-s à trouver des noms et des acronymes et ont choisi une mission que la plateforme devait accomplir.

Nous leur avons ensuite demandé de définir deux activités principales que la plateforme réaliserait. Dès le départ, iels ont imaginé des coalitions impliquant tout le monde, même le gouvernement, les partis politiques, etc. L'une d'entre elles était consacrée au changement climatique. Iels étaient tou-te-s vraiment impressionné-e-s par la grandeur des plateformes qu'iels imaginaient.

### LE DUR RETOUR À LA RÉALITÉ

Mais quand les participant-e-s ont commencé à évoquer les activités, l'un-e d'entre eux-elles a suggéré : « Baissons les taxes pour encourager les gens à acheter des voitures à faibles émissions ». Un-e autre a répondu : « Non, nous ne voulons pas toucher aux taxes qui sont nécessaires pour les programmes sociaux ».

Un-e autre a ajouté : « Et le gouvernement ne sera jamais d'accord ». Iels se sont opposé-e-s et disputé-e-s et la journée s'est finie dans la frustration. « Cela ne marche pas, » ont-iels déclaré, « nous n'avons pas les mêmes avis. »

Au cours de la journée, en privé, iels nous disaient : « *On ne se fait pas confiance... On ne veut pas être ensemble car on ne sait pas ce que les autres font vraiment ou d'où vient leur argent.* »

Nous avons réalisé qu'il ne s'agissait pas seulement de renforcer les capacités. Plus qu'un exercice de simulation, nous étions en train d'établir les véritables fondations pour créer la future plateforme.

Le lendemain, nous les avons invité-e-s à réfléchir à ce qui s'était passé et à trouver un moyen d'avancer. Trois grandes questions ont émergé : comment gérer la diversité, créer de la confiance et quel type de leadership est nécessaire.

“

*Au cours de la journée, en privé, iels nous disaient : « On ne se fait pas confiance... On ne veut pas être ensemble car on ne sait pas ce que les autres font vraiment ou d'où vient leur argent. »*



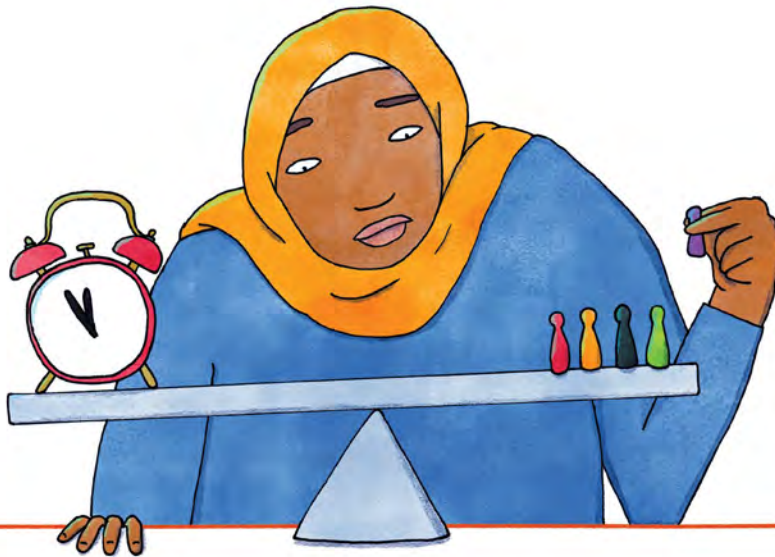
« Comment arriverons-nous à résoudre ce problème avec autant d'avis différents ? »

« Nous n'y arriverons pas ! »

« Et si nous votions ? » « Ok, dans ce cas les 60 % gagnent et les 40 % perdent et ensuite ? »

« Et bien, nous pourrions peut-être organiser un débat ? » « Oui ! » (Le conflit est parfois positif !)

Nous avons donc organisé un débat, où toutes les options ont été présentées, puis les participant-e-s ont voté. Nous leur avons demandé : « On voit que le débat est informatif et animé, mais comment faire en sorte que le groupe perdant ait l'impression que ses avis sont pris en compte, dans le cas où il est mécontent, voire qu'il résiste ? Comment gère-t-on la diversité des intérêts et des avis ? »



## LE SECRET EST RÉVÉLÉ

Iels ont réfléchi, puis l'un-e d'entre eux-elles a suggéré : « Nous devrions peut-être organiser différents processus avec différents groupes ». Iels ont donc décidé de recommencer la coalition, en veillant à la diversité et à la confiance, car la seule façon de faire de la diversité un réel atout est de créer de la confiance.

L'un-e d'entre eux-elles a indiqué : « Quand on parle de confiance, il faut parler des personnes, et pas uniquement des avis, ou de quel avis est majoritaire. Il faut parler des personnes qui ont besoin de coopérer pour créer de la confiance. Je peux accepter ton avis cette fois, parce que peut-être que la prochaine fois, ce sera le mien qui sera accepté. » Nous avons commencé à beaucoup parler de relations.

Iels ont été surpris-e-s, en répétant l'exercice, de constater qu'ils voulaient désormais commencer avec une petite coalition. « Nous voulons d'abord repenser la taille de la coalition et ne pas inclure tout le monde, sinon cela fera trop à gérer ! » Iels ont commencé à comprendre l'importance des relations. Nous leur avons dit : « C'est le secret. Il ne s'agit pas seulement de ce que nous voulons faire ensemble, mais de qui nous sommes ensemble et de comment nous voulons interagir les uns avec les autres. » Iels ont posé de nouvelles questions telles que : « Que puis-je ajouter à ton idée ? » Et pas seulement qui a raison et qui a tort. La deuxième coalition s'est davantage concentrée sur les personnes qui devraient être invitées à participer, comment les inviter et comment créer des relations de confiance et de compréhension. En faisant tout cela, il serait alors davantage possible de discuter des actions et des activités.

“

*Nous leur avons dit : « C'est le secret. Il ne s'agit pas seulement de ce que nous voulons faire ensemble, mais de qui nous sommes ensemble et de comment nous voulons interagir les uns avec les autres. »*

## TRAVAILLER AVEC DES TENSIONS

Nous avons examiné comment travailler avec des tensions. « Les problèmes sont tellement urgents que nous nous sentons vraiment pressé-e-s d'agir. » « Comment faire pour prendre notre temps quand les personnes souffrent ? » « Que faire s'il y a une opportunité qui ne peut pas attendre ? » « Mais si nous devons agir avec de nombreuses personnes, pour les inclure, nous avons besoin de temps pour instaurer la confiance et parvenir à un consensus, pour créer cette base. » « Mais si nous devons agir maintenant, et si nous agissons rapidement, nous laisserons des gens derrière nous, qui auront l'impression qu'ils n'en font pas partie. » « Qu'en est-il de la prise de décisions ? Quelles décisions doivent être prises par le grand groupe et quelles sont celles qui peuvent être déléguées à un groupe de plus petite taille ? » « Quel est le bon groupe pour chaque niveau de décision ? »

Iels pouvaient voir qu'il faut beaucoup de travail pour trouver un équilibre entre le temps et la participation significative des autres membres, tout en étant rapide, en répondant présent et en réagissant au moment ou à l'opportunité.

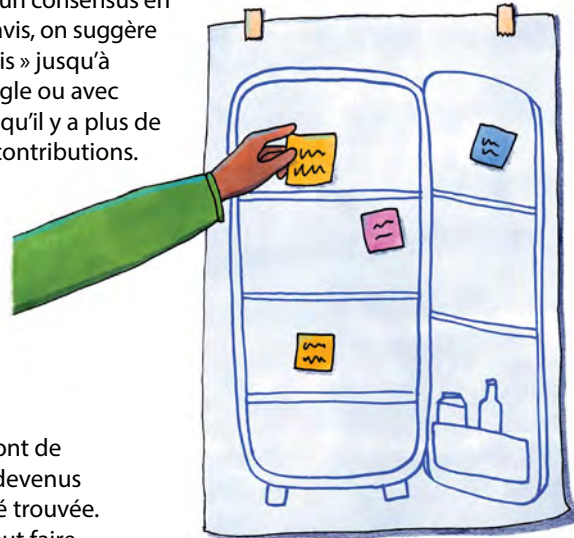
Ainsi, le groupe a pu prendre conscience du fait que le secret est de prendre le temps de créer des relations de confiance, pour que le processus se finisse bien. Nous ne leur avons pas appris grand-chose, mais avons plutôt organisé un processus de découverte. Grâce à des simulations et à des expérimentations concrètes, ils ont appris par eux-mêmes les choses importantes qu'ils devaient savoir. On pouvait sentir qu'une partie de la méfiance que nous avions entendue et observée commençait à disparaître. Ils avaient ri, réfléchi et exploré ensemble. Nous pouvions espérer avoir planté les graines de la collaboration à laquelle ils aspiraient.

## LE RÉFRIGÉRATEUR : UNE MÉTHODE POUR DÉBLOQUER LES DISCUSSIONS

Nous avons utilisé cette méthode à un moment de l'atelier. Lorsque des groupes variés travaillent ensemble, différentes perspectives sur des sujets peuvent donner lieu à des discussions qui n'avancent pas. Ces sujets agissent comme des nœuds qui peuvent avoir un effet paralysant, voire invalider les domaines dans lesquels des progrès ont été accomplis.

Lorsque cela commence à se produire, on peut utiliser « le réfrigérateur ».

- 1) On dessine un grand frigo sur un tableau noir ou un tableau à feuillets mobiles. On explique que le réfrigérateur est un endroit où l'on stocke les aliments pour conserver leur fraîcheur. Si l'on constate qu'un sujet ne peut parvenir à un consensus en raison de sa complexité et de la dureté des avis, on suggère de le mettre au frigo, pour qu'il reste « au frais » jusqu'à ce qu'on arrive à l'aborder sous un autre angle ou avec davantage d'informations, ou plus tard lorsqu'il y a plus de confiance et d'ouverture envers les autres contributions.
- 2) Dès qu'il voit que la discussion au sein du groupe commence à être bloquée, le-la facilitateur-ricer intervient en faisant un mini-résumé et en encourageant le groupe à mettre le sujet « au frigo » pour le revoir plus tard. On inscrit le sujet au tableau pour le placer au frigo.
- 3) À la fin de la session, on ouvre le réfrigérateur et les sujets qui s'y trouvent sont de nouveau abordés. Certains sont peut-être devenus moins pertinents ou une solution a déjà été trouvée. Sinon, le groupe peut décider de ce qu'il veut faire avec les sujets restants : les laisser au frigo ou imaginer un processus spécial.



*Je suis frappée par la manière dont les facilitateur-ricer ont organisé un espace dans lequel les personnes peuvent participer et avoir des discussions constructives, s'engager dans une réflexion collective et co-créer leur coalition. C'est un processus co-créatif, un véritable exemple de constitution d'une plateforme en action.*

# Encourager les retours d'information

Par Oyebisi, Babatunde Oluseyi, Nigeria Network of NGOs (NNGO)

Donner des retours et l'apprentissage sont des pratiques importantes pour notre réseau. Pour nous, les retours sont différents des critiques. Nous encourageons donc nos membres à nous faire des retours. En tant qu'acteur-ric-e-s du leadership, nous pouvons analyser les retours et ainsi, nous adapter à la réflexion et aux perspectives des autres. Nous devons garantir à nos membres que nous tiendrons compte de leurs retours et avec le temps, nous pouvons montrer dans quelle mesure nous sommes parvenu-e-s à travailler sur les points soulevés. Ainsi, nous pouvons apprendre en tant que réseau.

Il est important d'être ouvert-e aux retours et de les encourager pour renforcer le réseau.

C'est ainsi que nous procédons et que nous acquérons de nouvelles perspectives. C'est ainsi que nous soutenons nos membres. Parfois, nous n'avons pas envie d'entendre les retours mais nous devons nous y faire, les accepter, y réfléchir et en tirer des enseignements. Ces deux dernières années, les retours reçus de la part de nos membres nous ont permis d'améliorer nos événements, nos programmes et ce pour quoi nous avons milité. Ils nous ont aidés à améliorer nos événements dans différentes régions du pays.

Les retours ne sont pas une pratique facile à institutionnaliser. Lorsqu'on donne un retour, il est important de le faire avec honnêteté, mais cela n'est possible que dans certaines conditions. Premièrement, il faut avoir confiance dans la relation, sinon on se méfiera de tout retour difficile à entendre.

Deuxièmement, la personne qui reçoit le retour doit le souhaiter ou être prête à l'entendre. Si vous recevez un retour

non sollicité, votre première réaction sera « Qui vous a demandé de me faire un retour ! »

Troisièmement, il faut un niveau suffisant d'intelligence émotionnelle. Cela signifie que nous devons être conscient-e-s des différentes émotions que suscite un retour critique ou le fait d'utiliser certains termes. Enfin, il est utile d'apprendre quelques techniques pour donner un retour (voir ci-dessous).

En tant que réseau, nous utilisons les sessions de retour à des fins de réflexion, d'apprentissage et de compréhension collective. Ces sessions m'ont permis de réaliser et de comprendre comment je dirige et comment le secteur est dirigé. Dans ces situations, nous essayons d'utiliser le plus possible la sagesse des expériences, de la situation réelle, et pas uniquement l'expression des avis. Nous sommes attentif-ve-s aux situations qui nous entourent, à ce que nécessite la situation et nous faisons appel à notre capacité à comprendre les situations, à écouter et à en déduire ce qui doit se passer ensuite.

Voir « How to Give and Receive Helpful Feedback » dans la section Ressources du site web du guide Pieds Nus, disponible en anglais sur ce lien <https://www.barefootguide.org/tools-games-and-exercises.html>



## Comment avoir une conversation

« Qu'y a-t-il de plus précieux que l'or ? La lumière. Qu'y a-t-il de plus précieux que la lumière ? La conversation. »

J.W. von Goethe

De bonnes conversations promeuvent la collaboration, tandis que de mauvaises conversations l'entravent. C'est simple. Nous avons tou-te-s eu de bonnes conversations, donc nous en sommes capables, mais parfois les choses se compliquent. L'un des problèmes est que nous ne sommes pas conscient-e-s du fait qu'il existe différentes façons d'avoir des conversations selon différents besoins, chacune nécessitant une certaine approche et certaines compétences.

Nous identifions quatre types distincts de conversations à connaître et à utiliser. Chacune a un rôle à jouer pour soutenir la collaboration et représente une étape pour passer d'une simple communication à une implication plus profonde qui garantit une collaboration fructueuse.

### TÉLÉCHARGEMENT

Dans la phase de *téléchargement*, nous partageons un flux d'informations unidirectionnel, simplement pour informer. L'idée n'est pas de créer de nouvelles perspectives ou de contester ce qui est vrai ou non. Nous téléchargeons (comme depuis un fichier informatique) nos informations, nos pensées, nos idées et nos sentiments sur le monde.

La force de la phase de *téléchargement*, c'est qu'elle peut apporter de la clarté, en donnant la bonne réponse sans hésitation ou incertitude. Cependant, elle peut aussi renforcer le statu quo et l'immobilisme ou la crise. Lorsque cela se produit, les personnes sont dans la frustration et la contestation et cela mène souvent à la phase de *débat*.

### DÉBAT

Nous passons de la phase de *téléchargement* à la phase de *débat* lorsque nous ne disons plus ce que nous pensons devoir dire, mais ce que nous pensons vraiment. Dans la phase de *débat*, nous nous exprimons ouvertement, même au risque de créer un malaise ou un conflit. Nous débattons et nous jugeons, comme dans une salle de tribunal. Nous confrontons nos idées à celles des autres, comme dans un argumentaire.

Le passage de la phase de *téléchargement* à celle de *débat* est une étape capitale vers une recherche active de la vérité, de différentes perspectives et solutions, vers plus d'honnêteté et vers la liberté d'expression et le *débat* ouvert. La phase de *débat* peut libérer et stimuler le changement, mais elle peut aussi créer une nouvelle forme d'immobilisme ou de crise en provoquant un blocage entre différents points de vue, dans une perspective « soit l'un/soit l'autre », dans l'idée de sortir gagnant ou perdant du débat.

Lorsque les personnes se lassent de ce mode de communication et réalisent qu'il n'est pas toujours utile, elles s'ouvrent davantage aux autres et à l'importance d'écouter, ce qui mène à la phase de *dialogue réflexif*.

### DIALOGUE RÉFLEXIF

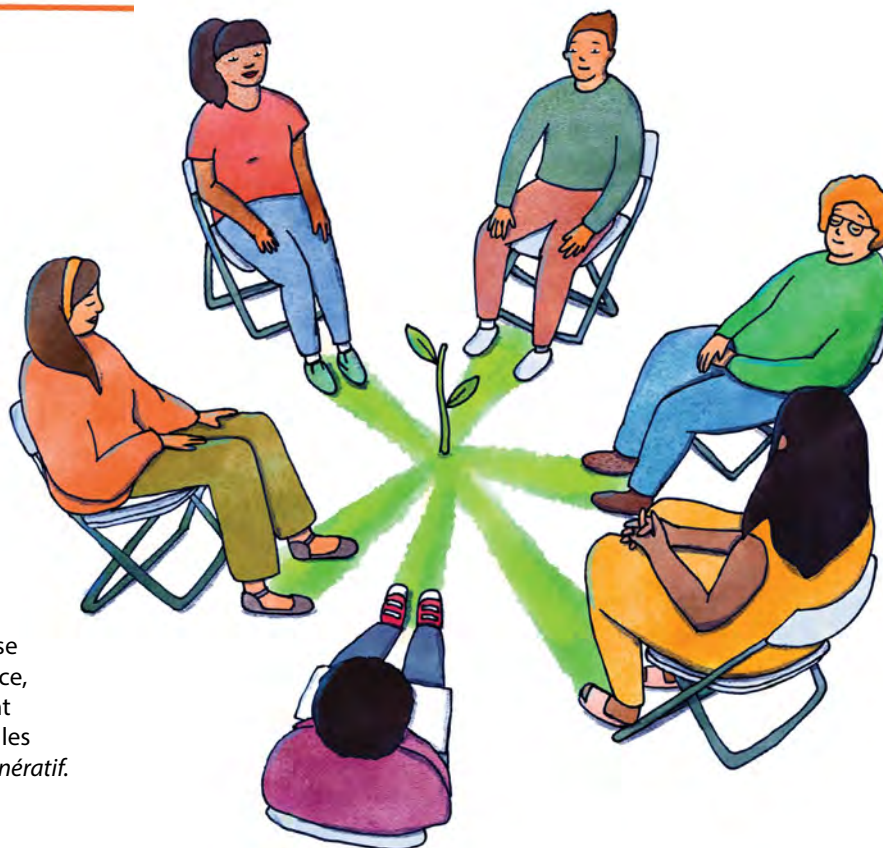
Dans la phase de *dialogue réflexif*, nous allons les un-e-s vers les autres, et non les un-e-s contre les autres. Nous sommes désormais curieux-ses de voir ce que nous pouvons apprendre des autres et de connaître leurs points de vue. Nous nous écoutons de manière introspective et nous entendons à travers les oreilles des autres.



En écoutant de cette manière, la qualité essentielle et l'expérience de l'empathie commencent à voir le jour et la confiance peut augmenter. Nous voulons désormais créer de nouvelles connaissances et initiatives ensemble. Il faut toutefois de la détermination pour dépasser la phase de débat et trouver la confiance et le courage en nous-mêmes et entre nous.

*C'est là que la collaboration commence à devenir possible.*

Plus nous progressons dans la phase de dialogue réflexif, plus la confiance, l'empathie, voire l'affection peuvent se développer, et plus nous créons les conditions propices au dialogue génératif.



## DIALOGUE GÉNÉRATIF

Dans la phase de *dialogue génératif*, nous sommes pleinement attentif-ve-s à ce qui se passe dans tout le système. Nous pouvons parler l'un-e après l'autre, mais c'est comme si nous complétons les réflexions de l'autre. Le sentiment normal de séparation entre les personnes semble atténué et nous passons de la compréhension des différentes perspectives de chacun-e (comme dans la phase de *dialogue réflexif*) au fait d'être, pour un temps, un « Je » collectif.

Dans un *dialogue génératif*, le sens semble émerger non pas d'une personne en particulier, mais du centre du cercle. Nous ne sommes pas seulement du même avis, mais nous commençons à parler avec les mêmes intentions profondes, de ce qui compte vraiment pour nous en tant qu'êtres humains. Le livre sacré des Mayas-Quichés s'appelle Popol Vuh. Il contient le texte suivant : « Nous n'avons pas réuni nos idées. Nous avons réuni nos objectifs. Nous nous sommes mis d'accord, puis nous avons décidé. »

*C'est là que la collaboration commence à devenir inévitable.*

## DIRIGER PAR LA PAROLE ET L'ÉCOUTE

En tant que dirigeant-e-s, au final, nous n'avons qu'un instrument : la manière dont nous favorisons les échanges fructueux et l'écoute. Chacun des quatre modes de conversation est utile, mais si nous voulons créer de nouvelles réalités sociales, collaborer en profondeur, notre capacité à mener des conversations doit inclure le *dialogue réflexif* et le *dialogue génératif*.

Le *dialogue réflexif* nécessite de faire preuve d'empathie (voir le monde à travers les yeux des autres) et d'introspection (comprendre comment nous influons sur le monde qui nous entoure). Ce mode de communication est rare dans la vie d'une organisation, mais il est essentiel à un changement profond. Contrairement à la phase de *téléchargement* et de *débat*, la phase de *dialogue réflexif* nous permet de participer à l'avenir qui se forme. À mesure que nous approfondissons nos relations, le *dialogue génératif* devient possible, permettant à un groupe de découvrir sa finalité commune plus large et plus profonde, et libérant la créativité de chaque participant-e dans le cadre d'un processus collectif.

La phase de *dialogue génératif*, où nous nous sommes mis à l'écoute du potentiel du système et de ce qui est né entre nous et par nous, est essentielle à la réussite des initiatives de changement profond.

*Adapté d'Adam Kahane (2002)*

# Libérer l'ADN de la collaboration : L'apprentissage-action horizontal

Qu'y a-t-il dans l'ADN du changement social collaboratif ? Deux processus humains font partie de la réponse : l'apprentissage-action et l'apprentissage horizontal, tous deux des processus humains puissants, innés et naturels que nous avons vus à l'œuvre dans quasiment toutes les initiatives intéressantes de changement social et individuel.

L'apprentissage-action et l'apprentissage horizontal sont essentiels pour gérer la complexité et l'émergence et très souvent, les deux fonctionnent ensemble comme un seul et même processus social.

## L'APPRENTISSAGE-ACTION INCLUSIF: RÉPONDRE À LA COMPLEXITÉ ET À L'ÉMERGENCE

Nous devons reconnaître la diversité et la complexité dans des situations ou des contextes particulier-ère-s et trouver des moyens de les gérer. Le travail collaboratif est un moyen de gérer la complexité en travaillant de manière systémique ou en « apportant le système dans la pièce ». Toutefois, dans le même temps, la collaboration ajoute aussi à la complexité. Alors comment la gère-t-on ? Prenons du recul.

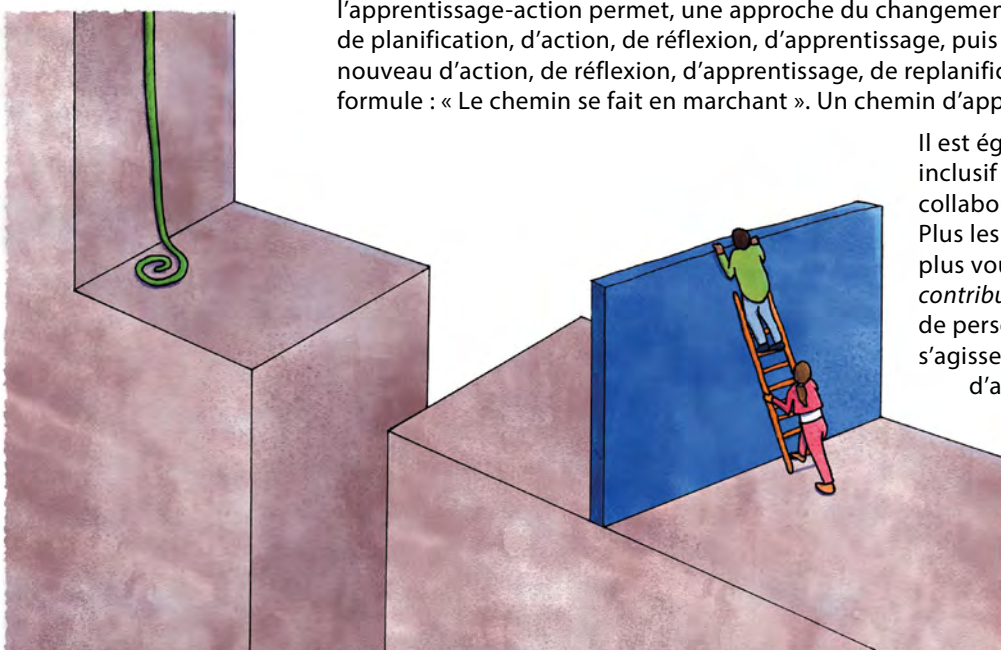
“

*Pour cela, nous avons besoin d'une approche qui soit aussi dynamique, qui réponde à l'émergence à l'aide d'une approche souple et adaptable, capable de répondre à des réalités toujours changeantes.*

Plus il y a de complexité, moins nous pouvons voir ou comprendre ce qui se passe, ce qui *rend les choses imprévisibles*. Dans un contexte complexe, imprévisible et changeant, nous risquons de perdre notre temps en planifiant trop les choses en amont car la réalité va bientôt changer et nos plans seront dépassés et inutiles. Pire encore, pour respecter par exemple les conditions des bailleurs de fonds, nous risquons de nous en tenir à des plans irréalisables et d'aggraver encore la situation. Dans des situations complexes, de nouvelles dynamiques, personnes ou forces imprévues émergeront et nous devons les prendre en compte. Pour cela, nous avons besoin d'une approche qui soit aussi dynamique, qui réponde à l'émergence à l'aide d'une approche souple et adaptable, capable de répondre à des réalités toujours changeantes.

Qu'est-ce que cela signifie en pratique ? C'est à ce niveau que l'approche d'apprentissage-action est essentielle. En termes simples, *si la situation est trop complexe pour tout planifier en amont, nous n'avons alors pas d'autre choix que de réfléchir en permanence et de trouver comment gérer la situation*. C'est précisément ce que l'apprentissage-action permet, une approche du changement par des cycles continus de planification, d'action, de réflexion, d'apprentissage, puis de replanification, et de nouveau d'action, de réflexion, d'apprentissage, de replanification, etc. Comme le dit la formule : « Le chemin se fait en marchant ». Un chemin d'apprentissage.

Il est également essentiel d'être inclusif et c'est pourquoi la collaboration est fondamentale. Plus les choses sont complexes, plus vous aurez besoin de la *contribution* du plus grand nombre de personnes possible, qu'il s'agisse de faits, d'expériences, d'avis ou d'idées, à la fois pour comprendre ce qui se passe et pour trouver des idées pour les concrétiser.





## APPRENDRE EST UN CHANGEMENT

L'apprentissage-action n'est pas seulement une méthode de changement, c'est un type fondamental de changement. Quand nous apprenons, nous changeons. Quand nous cessons d'apprendre, nous cessons de changer. Nous apprenons de nos propres expériences et de celles des autres. Et quand nous apprenons ensemble, nous pouvons créer du changement ensemble. Pouvez-vous penser à un type de changement qui ne nécessite pas d'apprendre ? Ou de désapprendre ? C'est l'essence même de l'apprentissage-action.

Il existe de nombreuses formes d'apprentissage-action. Nous apprenons de manière inconsciente, en faisant simplement les choses, comme un bambin qui apprend à marcher en marchant. Parfois, nous apprenons à force d'essais ou en nous trompant, sans trop réfléchir, en testant différentes choses jusqu'à trouver ce qui fonctionne. Cependant, quand on commence à réfléchir de manière plus consciente, nos capacités d'apprentissage font alors un grand bond en avant et les possibilités d'apprentissage et de changements collectifs ou sociaux sont plus grandes. Lorsque, dans le cadre de conversations d'apprentissage-action, nous réfléchissons consciemment ensemble à ce qui s'est passé, nous entamons alors le processus d'apprentissage ensemble, de compréhension des autres, d'analyse collective de la situation et nous rendons ainsi possible un apprentissage profond de ce qui se passe vraiment et de ce qui est réellement possible. Cela suscite des idées d'actions communes ou de collaboration et d'engagement collectif. (En effet, les processus de dialogue réflexif et génératif décrits plus tôt dans ce chapitre peuvent être considérablement enrichis par une approche d'apprentissage-action).

Cela peut mener à de nouvelles actions, de nouvelles expériences sur lesquelles réfléchir de nouveau et tirer des enseignements dans un cycle continu d'apprentissage. Nous l'appelons le cycle d'apprentissage-action. Certain-e-s appelleraient cela un cadre, une méthode ou un outil. Mais pour nous, c'est plus que ça. Il s'agit de faire émerger dans la conscience un processus naturel de changement, une force vitale d'évolution individuelle et sociale.

*La question est de savoir comment utiliser le cycle d'apprentissage-action efficacement ? De manière plus consciente et collective.*

De nombreuses initiatives intéressantes de changement social collaboratif échouent lorsque les acteur-ric-e-s n'arrivent pas à se mettre d'accord, même quand ces dernier-ère-s sont de bonne volonté, de bon cœur et déterminé-e-s à obtenir les mêmes résultats. Leurs conversations sont chaotiques, sans processus clair, et ils sont donc pris-es dans une spirale d'incompréhensions et de débats ou de conflits stériles. C'est là que le cycle d'apprentissage-action, en tant que processus de conversation naturel et discipliné, peut s'avérer très utile.

Plus les personnes apprennent les unes des autres et prennent conscience de la nécessité d'apprendre ensemble tout au long de ce processus, plus elles sont enclines à être d'accord.

“

*L'apprentissage-action n'est pas seulement une méthode de changement, c'est un type fondamental de changement. Quand nous apprenons, nous changeons. Quand nous cessons d'apprendre, nous cessons de changer.*



## LA DISCIPLINE DU CYCLE D'APPRENTISSAGE-ACTION : UN CADRE DE TRAVAIL COLLABORATIF POUR GÉRER LA COMPLEXITÉ ET L'ÉMERGENCE

Le processus de conversation de l'apprentissage-action comporte quatre étapes, chacune ayant une qualité et une contribution spécifiques :

(Vous pouvez commencer par n'importe lequel des quatre éléments car ils sont en mouvement continu)

**ACTION.** Partager son expérience. Décrire aux autres ce qui s'est passé ou ce qui se passe, raconter l'histoire jusqu'à présent, recueillir des informations. Au cours de cette étape, tou-te-s les participant-e-s sont invité-e-s à partager leurs expériences et leurs observations, ce dont iels se souviennent, ce qu'iels savent. *Pas leurs avis ou jugements ou idées, pas encore.*

C'est une histoire à deux niveaux qui doit émerger : a) l'histoire extérieure qui est le simple fait de raconter ce qui s'est passé ou quelle est la situation et b) l'histoire intérieure qui correspond à ce qui se passe sous la surface, comme les sentiments qui animent positivement ou négativement les participant-e-s, leurs suppositions, ce qu'iels veulent vraiment, leurs intentions cachées, leurs espoirs et leurs craintes, ce qu'iels aiment et ce qu'iels détestent. L'histoire intérieure fait ressortir la vraie trame de l'histoire ou de la situation et mène à la *réflexion*.

**RÉFLEXION.** Avec les informations qui ont émergé de l'étape précédente, une conversation réflexive ou analytique collective est désormais possible. À travers des questions réflexives, savoir pourquoi les choses sont telles qu'elles sont devient plus évident. Par exemple, qu'est-ce qui a encouragé ou entravé la situation ? Quel rôle les suppositions des participant-e-s ont-elles joué dans la situation et comment ont-elles évolué, ou non ? Comment les relations se sont-elles développées ? Quel a été l'impact des intentions cachées ? Il est particulièrement important de réfléchir aux relations car *le pouvoir se trouve dans les relations* et si nous comprenons mieux comment les relations évoluent, nous pouvons mieux voir comment le pouvoir peut être transféré.

**APPRENTISSAGE.** Une fois que l'on a développé une certaine réflexivité et une bonne compréhension de l'histoire ou de la situation, l'apprentissage profond, voire la sagesse, deviennent alors possibles. Sans une bonne réflexion, l'apprentissage sera superficiel et trompeur, voire dangereux. Plus la réflexion est profonde, plus les chances de voir la sagesse émerger sont grandes. Qu'avons-nous vraiment appris ?

Vous pouvez vous demander : sachant ce que nous savons maintenant, qu'aurions-nous fait différemment et quels enseignements en tirons-nous ? Comment utiliserons-nous ces informations dans nos futurs projets ? Encore une fois, plus la situation est complexe et plus il y a de participant-e-s à la conversation, plus les chances de voir la sagesse émerger sont grandes.

**(RE)PLANIFICATION.** À partir de ce que nous avons appris collectivement, que devons-nous prévoir de faire ensuite ? Qu'avons-nous appris qui change notre pratique, et comment ? Quelles idées avons-nous ? Comment envisageons-nous notre rôle par la suite, avec qui et comment ? En fonction du contexte, il existe différents types de questions prospectives pour discuter de manière collaborative.

**Retour à l'Action... à la Réflexion... à l'Apprentissage... à la Planification, etc.** dans des cycles continus d'action et d'apprentissage.



## L'APPRENTISSAGE HORIZONTAL : DE L'APPRENTISSAGE DISCIPLINÉ À DES STRATÉGIES DE CHANGEMENT COLLABORATIVES

Toutes les personnes qui lisent ce guide connaissent bien le pouvoir de l'apprentissage entre pairs, que ce soit de manière informelle avec nos ami-e-s, dans des cercles collégiaux ou dans les ateliers que nous dirigeons ou auxquels nous participons. L'utilisation de groupes de pairs dans le cadre des processus d'apprentissage-action améliore non seulement l'apprentissage de tou-te-s, mais permet également de développer des pratiques d'équipe plus approfondies et harmonieuses et de cultiver la compréhension et la confiance mutuelles. Tout le monde devient un-e apprenant-e dans une communauté de pratiques.

Cependant, l'apprentissage horizontal peut être encore plus important que l'apprentissage entre pairs. En effet, c'est sur lui que reposent toutes les approches et les stratégies de changement social.

*Molly Letela, une directrice d'école âgée et sage du Lesotho, a raconté comment les parents et les élèves de son école primaire ont développé des jardins en permaculture pour nourrir leurs enfants dans les années 1990.*

*En quelques années, à travers un processus en cascade d'apprentissage horizontal, essentiellement constitué de visites d'échanges entre communautés, des jardins en permaculture ont été mis en place dans près de 250 écoles de ce petit pays. Seule une ONG d'agroécologie a été impliquée dès le départ et une personne à temps partiel équipée d'un fax a communiqué des informations utiles sur le processus de culture aux écoles tout au long du processus par fax. Il n'y a eu quasiment aucun financement, car il s'agissait de libérer le dynamisme de personnes pleines de ressources, et non d'apporter des ressources extérieures aux « pauvres ».*



Des mouvements sociaux tels que Via Campesina et Shack Dwellers International utilisent les échanges horizontaux pour diffuser les connaissances précieuses des groupes d'agriculteur-riche-s et des groupes d'épargne Shack Dwellers, parfois avec la communauté d'à côté ou dans tout le pays, voire au niveau international.

Les échanges horizontaux peuvent facilement et rapidement favoriser une confiance profonde, créer de solides possibilités de solidarité entre les communautés, les quartiers, les provinces et les pays. Ils sont les fondements de nombreux mouvements sociaux, qui profitent d'une vague profonde et authentique de solidarité formée à travers des échanges d'apprentissage. Bien sûr, ces échanges n'ont pas lieu dans des salles de classe, mais sont par nature des processus d'apprentissage-action, menés sur le terrain ou dans la rue, là où ont lieu les actions et les apprentissages.

C'est ainsi que le changement et le développement se propagent d'une communauté à l'autre, de manière horizontale et collaborative, avec le savoir et la sagesse acquis-e-s à travers la véritable expérience. Il s'agit d'une équation assez simple : le fait d'apprendre ensemble crée les fondements dont nous avons besoin pour travailler ensemble, en nous aidant à nous comprendre les un-e-s les autres, et ce processus encourage la confiance interpersonnelle qui permet de réaliser tant de choses.

# Travailler ensemble

*un poème de David Whyte*

*Nous façonnons notre moi  
pour s'intégrer à ce monde*

*qui à son tour  
nous façonne.*

*Le visible  
et l'invisible*

*travaillant ensemble  
pour une cause commune,*

*pour produire  
le miraculeux.*

*Je réfléchis à la façon  
dont l'air, intangible,*

*passé à la vitesse de l'éclair  
autour d'une aile façonnée*

*en toute facilité  
soutient notre poids.*

*Alors, pourrions-nous, dans cette vie,  
faire confiance*

*à ces choses  
que nous n'avons pas encore vues*

*ou imaginées,  
et chercher la véritable*

*forme de notre moi,  
en la façonnant bien*

*à l'image de notre nature  
intangible.*

# Comment les bailleurs de fonds peuvent nourrir la collaboration



*Je vous pose la question de but en blanc : Quelles sont les approches plus libératrices des bailleurs de fonds qui peuvent prendre en compte et répondre à la complexité de la collaboration ?*

*C'est une question intéressante, Sani. J'aimerais ajouter que l'idée n'est pas seulement que les bailleurs de fonds envisagent différemment le financement, mais que tout le monde le fasse.*



## Scruter les modèles de financement des entreprises, des pouvoirs publics et de la société

Les entreprises sont détenues, financées et gérées selon des modèles qui correspondent à leurs besoins, notamment aux niveaux de leurs méthodes d'investissement, de leurs stratégies de gestion des risques et de leurs principaux processus de travail. L'impact de leurs financements ou investissements, à travers leur bénéfice, est assez simple à mesurer.

Cela vaut également, dans une certaine mesure, pour de nombreux organismes et programmes des pouvoirs publics. Les infrastructures et les services de base tels que la santé, l'éducation, la sécurité sociale, etc. sont en grande partie visibles et mesurables et le financement de leurs processus de travail, qui s'insèrent dans un « marché » fixe et connu, peut être compliqué, mais il n'est pas complexe.

Les bailleurs de fonds des organisations de la société civile, dont les dirigeant.e-s et le personnel ont souvent travaillé pour un gouvernement ou une entreprise, considèrent trop souvent les OSC comme des entreprises à but non lucratif ou comme des projets bureaucratiques. La façon dont ils financent les activités des OSC ne tient souvent pas compte de la complexité et du caractère imprévisible du travail de changement social ainsi que du fait qu'il nécessite d'être pensé sur le long terme. Ils adorent parler de « mesurer l'impact » comme s'il s'agissait d'une simple question de comptabilité. Pour citer Albert Einstein :

*« Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. »*

Il est vrai que de nombreuses organisations de la société civile mènent des projets de prestation de services financés, agissant effectivement comme des entreprises à but non lucratif, et non comme des agents du changement social, et il est peut-être plus facile d'évaluer l'impact de leur travail. Toutefois, celles qui luttent contre les violations des droits humains et pour une transformation sociale, économique, politique et culturelle ont des pratiques hautement complexes traitant de questions multidimensionnelles, ce qui nécessite un modèle de financement différent tenant compte de cette réalité. Au sein même de la société civile, il existe une diversité qui nécessite une approche nuancée du financement, par exemple entre des formes d'organisation formelles et informelles ou entre des programmes de développement des capacités sur le long terme et des campagnes à plus court terme.

De plus, la nature collaborative du travail des réseaux, des coalitions et des plateformes ajoute encore un niveau supplémentaire de complexité à la nature des ressources nécessaires. Seuls quelques bailleurs de fonds comprennent ceci et sont capables de répondre à ce besoin.





Comment aider les bailleurs de fonds à se voir comme des partenaires chargés de soutenir la résilience et le dynamisme de la société civile dans une perspective de développement, et non comme les banquiers intransigeants du secteur ? Comment valoriser, rendre visible et prendre soin des contributions et ressources invisibles qui permettent aux organisations, aux réseaux et aux plateformes de prospérer ?

## Tendances actuelles de financement de la société civile

En 2019, Forus a publié un rapport intitulé « Explorer de nouvelles stratégies de financement pour la société civile. » (Forus, 2019).

Le rapport met en lumière les tendances suivantes :

**Un manque de diversité dans les modalités de financement des réseaux :** dans la majorité des réseaux, on observe un manque de diversité dans le financement des activités des réseaux, notamment ceux des pays du Sud, ce qui entraîne une dépendance des réseaux à l'égard d'un nombre restreint de bailleurs de fonds et empêche la plupart de trouver des ressources pour assumer leurs coûts de base.

**Une diminution des sources de financement traditionnelles :** les sources de financement traditionnelles ont diminué ces derniers temps, ce qui a créé de l'incertitude pour les réseaux de la société civile. Cette diminution s'est accompagnée d'une pression accrue de la part des bailleurs de fonds sur les réseaux pour qu'ils démontrent leur impact.

**L'apparition de nouveaux mécanismes de financement (financement participatif et plateformes de prêt en ligne) :** de nouveaux mécanismes qui mettent en relation les réseaux de la société civile avec des prêteur-se-s et des entrepreneur-se-s sans passer par les bailleurs de fonds traditionnels.

**Une difficulté des réseaux à démontrer leur impact direct :** le travail continu de mise en relations des réseaux ne se voit pas directement sur le terrain, ce qui explique qu'ils aient souvent des difficultés à démontrer ou à exprimer leur impact ou leur contribution.

**Des sources de revenus sans restriction (investissements d'impact, entreprise sociale ou génération de revenus) :** ces nouveaux mécanismes commencent à offrir des possibilités de financement sans restriction et fiables aux réseaux, aux coalitions et aux plateformes.

**Un espace pour la société civile qui se réduit :** cela affecte la durabilité de nombreux réseaux – étant donné que l'espace pour les réseaux de la société civile se réduit, ces derniers ne parviennent pas à obtenir les ressources et l'aide dont ils ont besoin.

**Le partage et l'apprentissage entre pairs :** bien que certains réseaux de la société civile rencontrent des succès en termes de financement, il n'y a pas encore de partage ni d'apprentissage approfondis entre pairs. Il s'agit d'un aspect qui doit être encouragé et soutenu.

**Une lenteur à projeter et à se préparer à des difficultés de financement :** malgré les signes donnés par le contexte, les réseaux et organisations de la société civile sont lents à se préparer à de futures difficultés de financement. Ainsi, l'évolution des contextes de financement a souvent un effet négatif sur eux.

# Les limites à l'encontre du travail de la société civile et des collaborations

Nous allons ici examiner les différentes manières dont les méthodes de financement actuelles restreignent, limitent ou affaiblissent le travail complexe des OSC :

## UNE ABSENCE DE FINANCEMENT FLEXIBLE ET SANS RESTRICTION

Le secteur privé, les organismes publics et les fondations privées ont le privilège de pouvoir faire de la planification à long terme. La plupart des organisations de la société civile, qui disposent de financements restreints et manquent de réserves comptables, n'ont pas ce privilège et sont donc moins en mesure de prendre des risques, d'innover et d'apprendre.

Dangereusement, l'absence d'un financement flexible limite une collaboration significative entre les différents volets du travail de la société civile. Le financement des bailleurs de fonds, malgré le discours de ces derniers qui encourage la collaboration, pousse trop souvent à la compétition et tue la confiance entre les OSC.

## DES RÉSEAUX BAILLEURS DE FONDS EN COMPÉTITION AVEC LEURS MEMBRES

Dans certains contextes, il est devenu courant que les bailleurs de fonds financent des réseaux de la société civile pour reprendre des projets généralement menés par des membres, ce qui est source de conflits et de divisions. Le besoin de ressources pousse alors ces réseaux à agir comme des agents intermédiaires entre les bailleurs de fonds et les exécutant-e-s du projet, s'éloignant de leur mission première de facilitation et de coordination. Cela mène alors à des tensions destructrices entre les réseaux et les organisations membres et compromet leurs initiatives de changement social.

## UNE DÉFINITION DE L'AGENDA PAR LES PAYS DONATEURS

Les programmes d'aide servent souvent plutôt les intérêts politiques ou économiques nationaux du pays donateur que les objectifs de changement social et de réduction de la pauvreté fixés à l'échelon local. Cela donne lieu à des initiatives non durables qui vont souvent à l'encontre des initiatives locales de changement social.

## UNE PRÉPONDÉRANCE DES APPROCHES PAR PROJET SANS SOUTIEN FINANCIER POUR LES PROCESSUS DE CHANGEMENT À LONG TERME

Les méthodes de financement actuelles sont dominées par des cadres de réflexion sous-tendus par des approches simplistes par projet, des calendriers serrés et des résultats restrictifs, ce qui fournit souvent peu voire pas du tout de soutien aux processus de transformation et de changement à long terme et évite certainement les collaborations, vues comme étant désorganisées. Plusieurs des éléments « intangibles » dont nous avons parlé au chapitre 4, comme la confiance, les espaces d'écoute et la réflexion n'apparaissent pas dans les demandes de financement de projet, dans les cadres logiques et dans les budgets. Ainsi, de nombreuses contributions apportées par des militant-e-s et des organisations, notamment au niveau local, sont occultées et ne sont pas reconnues.

Le plus problématique est que la nature mécanique et chronologique des calendriers de projet des bailleurs ne tient pas compte de la nature plus fluide et organique du calendrier des luttes et du développement des communautés marginalisées. Cela oblige souvent les ONG intermédiaires à devoir harceler les communautés locales, ce qui paralyse et affaiblit les objectifs des initiatives.





## Des approches et pratiques de financement alternatives

Ces derniers temps, certains organismes bailleurs, fondations privées et coalitions, réseaux et mouvements de la société civile ont donné une nouvelle impulsion à la recherche et à l'expérimentation d'approches et pratiques innovantes alternatives en termes de financement.

### L'APPROCHE ÉCOSYSTÉMIQUE DU FINANCEMENT

L'Association pour les droits des femmes dans le développement (AWID) est une organisation associative féministe transnationale qui soutient les mouvements sociaux. Elle aide les mouvements féministes, de défense des droits des femmes et de justice de genre à prospérer, à être moteurs dans la transformation des systèmes d'oppression et à co-crée de nouvelles réalités féministes.

L'AWID est l'un des mouvements qui a été à l'avant-garde de cette récente vague de réflexion expérimentale sur les manières de faire en sorte que le financement des mouvements et des réseaux de la société civile permette de mieux répondre aux défis du changement social et aux crises auxquelles l'humanité est confrontée. L'association a développé son « approche écosystémique » fondée sur une analyse féministe des initiatives de financement. L'approche écosystémique

implique tou-te-s les acteur-ric-e-s sociaux-les qui interviennent dans un large contexte de changement social dont les réalités politiques, économiques, environnementales et sociales déterminent la répartition des ressources, du pouvoir sur ces dernières et de l'accès à ces ressources.

#### Principes clés

L'écosystème repose sur quatre principes :

1. **Dynamique** : l'écosystème adopte une approche globale et systémique, reconnaissant l'interaction entre les différent-e-s acteur-ric-e-s du changement social
2. **Complexe** : il reconnaît la complexité du système et prête attention à l'expansion ou au repli d'une partie affectant toutes les autres parties du système
3. **Interconnecté** : il tient compte du réseau de sources variées qui fournissent des fonds (ressources financières) aux mouvements
4. **Représentatif** : il doit être représentatif de l'environnement et du système global qui l'entoure.

#### Comment l'approche bénéficie au mouvement féministe

- **Flux de ressources** : cette approche rend visible et fait prendre conscience du flux de ressources, notamment la valeur des ressources propres, du temps et des autres actifs des mouvements qui sont souvent des contributions invisibles ou non reconnues. Le fait de les rendre visible aide les bailleurs et autres acteur-ric-e-s à voir où iels se situent dans tout le système de financement.
- **Placer les priorités communes au centre du dialogue** : cela ouvre la voie à une collaboration active entre les bailleurs et les mouvements, les réseaux et les coalitions.
- **Pouvoir** : l'approche met en lumière le pouvoir au sein du système, indique les lieux où le pouvoir de décision est concentré et où les inégalités sont accentuées. Elle équilibre le pouvoir entre les différent-e-s acteur-ric-e-s au sein du système en donnant aux militant-e-s le pouvoir de définir les priorités de financement.



- **Diversité des besoins** : en lien avec les concepts féministes relatifs à la résistance, aux soins, à la survie et à la construction de nouvelles réalités, le système garantit que les différentes solutions génératrices de revenus correspondent à la diversité des besoins nécessaires pour que le changement social ait lieu.
- **Organiser et mobiliser** : l'approche soutient toute la richesse de l'organisation et de la mobilisation féministes, caractéristiques de mouvements dynamiques, solides et résilients, des éléments qui ne sont généralement pas considérés comme du « vrai travail » par les bailleurs, et donc financés par les contributions invisibles des mouvements.
- **Transformer les systèmes qui oppriment** : cette approche s'efforce de réaliser un changement féministe en vue de démanteler les croyances, les valeurs, les institutions et les systèmes patriarcaux qui oppriment et excluent les femmes, les jeunes filles, les transsexuel-le-s et les transgenres et leur refusent l'accès aux processus politiques, économiques et sociaux.
- **Rendre visibles des domaines que le financement n'atteint pas** : l'approche aide les mouvements, les réseaux et leurs alliés à voir non seulement la quantité de financements qui leur parviennent, de qui et d'où ils proviennent, mais elle permet également d'identifier les domaines où le financement pourrait bénéficier aux mouvements mais ne le fait pas.
- **Créer un cadre de financement réactif** : l'approche contribue à renforcer l'abondance et la pertinence des ressources pour engager un changement social féministe. Les bailleurs et les mouvements féministes ont une meilleure connaissance de la façon dont les acteur-ric-e-s du financement, les secteurs et les ressources interagissent pour créer un cadre de financement plus adapté aux besoins variés du changement social.
- **Soutenir toute la complexité des initiatives de la société civile** : prévoir un écosystème de financement féministe peut jeter les bases et ouvrir la voie à un écosystème de financement qui soutienne toute la complexité et la richesse de la société civile, l'organisation et la mobilisation de mouvements, de réseaux et de plateformes de la société civile dynamiques, solides et résilients.

## LE PROGRAMME BUILD DE LA FONDATION FORD

Le programme de renforcement des institutions et des réseaux de la Fondation Ford est un investissement dans la capacité et la durabilité à long terme des organisations de justice sociale du monde entier.

Les subventions BUILD sont un engagement de financement de cinq ans d'OSC et de réseaux. Le programme comporte trois éléments clés :

- Une part significative de cet engagement se fait sous la forme d'un **soutien opérationnel général**, le type de financement de base qu'il est très difficile de mobiliser.
- Deuxièmement, il propose un **financement flexible des programmes** – les organisations et les réseaux ont une autonomie pour utiliser les ressources pour soutenir leurs propres missions sociales et programmes de justice sociale.
- Troisièmement, le financement s'accompagne d'un **renforcement institutionnel** – les organisations ont la liberté de développer leurs propres programmes pour le type de renforcement institutionnel qu'elles souhaitent réaliser avec ces fonds.

Les OSC et réseaux subventionnés sont aux manettes – avec la confiance, la flexibilité et le soutien dont iels ont besoin pour travailler le mieux possible.



## PEOPLE'S POSTCODE LOTTERY

La « People's Postcode Lottery » (PPL) est une loterie par abonnement qui agit comme une donatrice privée dont les revenus sont générés par les joueur-se-s qui soutiennent des organismes caritatifs et des bonnes causes dans toute la Grande-Bretagne et au niveau international tout en ayant une chance de remporter des prix. Tous les mois, les revenus générés sont répartis entre des contributions pour les organismes caritatifs, des coûts de gestion/de marketing et des prix (Wallace, F. and Saxton, J. (2018)).

### Principaux aspects de l'approche

- 1) **Un financement flexible et sans restriction** : Le financement flexible et sans restriction de la PPL figure au cœur de la relation de financement entretenue avec les organisations qu'elle soutient.
- 2) **Financement à long terme** : la nature à long terme de cet engagement permet aux organisations de se projeter et d'investir dans des services et des systèmes d'aide.
- 3) **Ampleur du financement** : La PPL propose un niveau de financement permanent ou à la hausse.
- 4) **Aller au-delà des subventions** : La PPL ne propose pas seulement des subventions. Un volume considérable de l'aide se fait dans des domaines tels que la communication, l'analyse d'impact, la gestion financière, le développement de l'organisation et du leadership.
- 5) **Une relation étroite et d'égal et égal** : La PPL coopère étroitement avec les organisations, ce qui a créé une famille d'organisations qui peuvent apprendre les unes des autres, collaborer et partager leurs connaissances sans les inégalités de pouvoir habituelles.

Les organisations peuvent assumer leurs coûts opérationnels de base, répondre aux causes sociales et être suffisamment flexibles pour s'adapter à toute évolution de l'environnement extérieur, investir dans de nouvelles initiatives et collaborer entre elles.



*À présent, vous aurez réalisé qu'il n'existe pas de recettes ou de formules faciles sur les méthodes de financement des organisations, des collaborations et des initiatives de la société civile. Bien évidemment, n'importe quelle méthode de financement des OSC doit prendre en compte les considérations suivantes :*

1. *Les besoins de financement et les réalités des OSC sont varié-e-s ; on ne peut appliquer une formule unique.*
2. *Les contextes et les initiatives de la société civile sont complexes et nécessitent des approches et des pratiques, notamment de financement, qui soient adaptables, flexibles et envisagées sur le long terme.*
3. *Pour nourrir la résilience, le financement des OSC doit aller au-delà du simple soutien des activités visibles et se concentrer aussi sur les processus invisibles qui donnent du pouvoir, transforment et contribuent au changement social positif.*
4. *Certains bailleurs de fonds ont leurs propres pratiques transformatrices et réfléchissent à comment répondre aux différents besoins et contextes qui émergent – lorsque cela se produit, cela donne lieu à une vraie responsabilisation, non seulement vis-à-vis des bailleurs de fonds, mais également vis-à-vis de la réalité des besoins du processus et du temps.*

**Voir la boîte à outils de Forus : Explorer de nouvelles stratégies de financement pour la société civile :**

<https://www.forus-international.org/pdf-detail/75922-exploring-new-funding-approaches-for-civil-society>

# Le leadership de la collaboration : libérer les possibles



Bienvenue dans le dernier chapitre ! Après avoir observé de nombreuses dynamiques de collaboration, regardons maintenant ce que ces dynamiques signifient en termes de leadership.

Beaucoup d'entre vous qui lisez ce guide sont probablement dans des positions de leadership ou le seront un jour. Ou peut-être aidez-vous des dirigeant-e-s d'une façon ou d'une autre. Tout ce que nous avons présenté jusqu'à présent repose sur des personnes comme vous et sur la manière dont vous envisagez vos pratiques de leadership.



## La lettre que j'aurais souhaité recevoir de ma prédécesseure

Par Adela Rusu, ex-directrice de la Romanian NGOs Platform (FOND), Roumanie

Chère Adela,

Vous êtes sur le point de vous engager dans une aventure pleine de défis, excitante et très enrichissante, celle de diriger un réseau / plateforme national(e). Voici quelques réflexions et idées tirées de mon expérience pour vous aider dans cette aventure.

Apprenez à connaître les membres et écoutez-les vraiment pour comprendre qui iels sont, quelles sont leurs attentes, leurs luttes, leurs aspirations et leurs capacités et ce qu'iels pourront apporter aux processus.

Contactez-les et rendez leur visite pour en savoir plus sur leurs organisations. Essayez de connaître

les difficultés et les problèmes auxquels iels sont confronté-e-s, leurs projets et priorités et leurs environnements de travail, ainsi que leurs doutes et craintes personnel-le-s. Cela leur donnera aussi l'occasion d'apprendre à vous connaître et de lentement tisser un lien de confiance. Commencez par cette étape.

Permettez à toutes les voix d'être entendues, à tous les avis d'être exprimés et à toutes les idées d'être partagées. Écoutez celles et ceux qui ont du mal à s'exprimer et souvenez-vous qu'il s'agit souvent des personnes qui peuvent comprendre les problèmes mieux que quiconque mais qui manquent peut-être de confiance pour les aborder. La diversité des contributions est essentielle à la collaboration, alors prenez soin d'elle avant tout.

Ne jugez pas ou ne laissez pas les membres plus importants, plus opulents, dominer. Impliquez même les organisations faibles et en difficulté. Prêtez attention à ce qu'elles peuvent apporter, regardez au-delà de l'apport en contenus ou des ressources financières, en tirant parti de l'éventail de compétences utiles dans une organisation. Il peut s'agir de leurs compétences dans le domaine de la communication, de l'organisation d'événements, de la facilitation ou de la gestion financière. Les membres ne sont pas seulement motivé-e-s par ce que la plateforme peut leur offrir, mais aussi par ce qu'iels peuvent offrir à la plateforme.



Parfois, vous douterez de votre leadership. Échangez sur vos problèmes et vos difficultés avec des personnes en qui vous avez confiance et prenez le temps de réfléchir en profondeur avec elles et d'apprendre de leurs expériences.

Identifiez des personnes ressources et des allié·e·s au sein du réseau ou de la plateforme, des personnes sur qui vous pouvez compter pour assumer plus de responsabilités, pour vous assurer que les choses soient faites.

N'oubliez jamais de célébrer les succès – vous et votre équipe le méritez !

Restez en permanence attentive au travail de la plateforme et réfléchissez-y pour évaluer les progrès – on ne peut pas diriger ce qu'on ne connaît pas bien. Prendre le temps, seul·e ou avec d'autres personnes, de réfléchir vraiment à ce que l'on fait

n'est pas une perte de temps et peut permettre d'en gagner beaucoup grâce à des décisions et des actions judicieuses.

Vous ne serez d'aucune utilité au monde si vous êtes en burn-out. Efforcez-vous de prendre vos distances avec le travail, de déconnecter et ne vous mettez pas trop la pression. Nos organisations sont devenues trop occupées, il y a toujours trop à faire et de nouvelles responsabilités à assumer. Réfléchissez à ce qui est important avant d'agir.

Quand vous arrivez à un moment où votre passion, votre motivation et votre élan faiblissent, acceptez le fait qu'il est peut-être temps de passer à autre chose.

Bonne chance et bonne santé à vous !

Votre amie et collègue



## La difficulté de diriger dans un système patriarcal

*Anonyme*

Diriger une alliance régionale était un rêve pour moi. Cela a très bien commencé, lorsque j'ai commencé à prendre contact avec les organisations membres, le conseil de direction et d'autres membres de coalitions nationales, régionales et mondiales.

L'une des premières difficultés a été d'organiser une réunion régionale. Bien qu'il s'agisse d'un projet inattendu dans la mesure où je venais tout juste d'être nommée, j'ai trouvé cela excitant. Cependant, très vite, j'ai compris que j'étais uniquement censée suivre « les directives de quelqu'un » sans pouvoir utiliser mon propre pouvoir d'initiative en tant que dirigeante. J'ai commencé à sentir la pression d'être une femme dirigeante dans un système patriarcal. J'étais la première dans cette position. Aucune autre coalition régionale dans le monde n'était dirigée par une femme.

J'ai été surprise de constater une telle prédominance du patriarcat dans mon nouvel environnement. La pression s'est poursuivie pendant deux années supplémentaires, puis, avec le soutien de quelques collègues, j'ai décidé de riposter et j'ai commencé à affirmer mon leadership. Comme prévu, j'ai été repoussée de manière concertée. J'ai dû subir des humiliations publiques et privées, qui ont notamment consisté à surveiller mes comptes sur les réseaux sociaux, à m'injurier et à monter une coalition contre moi (comprenant des femmes en qui j'avais confiance).

Cela m'a énormément perturbée, mais par miracle, j'ai trouvé du soutien et du réconfort dans des conversations avec des collègues, des dirigeant-e-s d'organisations membres et des ami-e-s. Au cours de ce processus, j'ai rencontré des personnes formidables qui m'ont soutenue. Grâce à ce soutien, j'ai pu prendre des initiatives pour lutter contre le patriarcat. Par exemple, le réseau régional renforce la diversité de son conseil de direction, en nommant davantage de femmes puissantes, et nous changeons notre politique et notre guide d'utilisation des réseaux sociaux pour refléter ce changement.

Si elles ne sont pas soutenues, les dirigeantes peuvent se retrouver isolées et seules. Nous observons à quel point la société continue d'opprimer les femmes, même celles qui sont dans des positions de leadership et même dans des organisations dites progressistes. Les dirigeantes peuvent se retrouver complètement submergées par les problèmes et sont exposées au burn-out. Tirez parti du collectif qui vous entoure, transférez les responsabilités et faites du leadership une responsabilité commune. En effet, ce devrait être la mission des réseaux de faciliter ces réseaux de soutien entre les dirigeantes des organisations membres.

## À la recherche d'un leadership de facilitation

Les réseaux et les plateformes de la société civile évoluent dans un monde complexe, incertain, polarisé, chaotique, interconnecté et qui change rapidement. Pour être en mesure de faire face aux problématiques urgentes et aux défis auxquels la société civile est confrontée, ils doivent faire preuve de souplesse et s'adapter. Cela signifie que leurs dirigeant-e-s et leurs processus de leadership doivent également être souples et adaptables.

Les dirigeant-e-s (« leaders » en anglais) et le leadership se confondent-ils ? Les dirigeant-e-s représentent une forme de leadership, des personnes en position d'autorité et de pouvoir, généralement élues ou nommées à ces postes de direction, ou qui exercent de manière informelle un « pouvoir d'influence ». Dans certaines organisations, des réflexions collectives régulières établissent le leadership comme un processus menant à des décisions qui peuvent généralement être prises par une seule personne. Dans les réseaux et les plateformes, la planification et les évaluations élaborées collectivement sont des processus de leadership à l'origine d'initiatives de changements sociaux. Un atelier de planification stratégique, impliquant des parties prenantes, est un processus de leadership collectif.

Nous nous sommes trop longtemps reposé-e-s sur un type de leadership unique : un leadership hiérarchique, héroïque, axé sur un-e dirigeant-e et fondé sur un pouvoir centralisé, une autorité et un contrôle. Nous avons adopté la pensée, les convictions et les idées prises pour acquises du leadership hiérarchique. Dans certains cas, nous nous accrochons à ce leadership, même quand il ne répond plus à nos besoins et ne sert plus nos intérêts.

Les réseaux et les plateformes de la société civile, qui se caractérisent par des espaces fondés sur la participation d'une multitude d'acteur-ric-e-s et d'une multitude de secteurs et par une myriade de pratiques, qui sont chargé-e-s de libérer les énergies, de mobiliser les personnes et de permettre une co-création collaborative au sein du système dans un monde complexe et imprévisible, ces réseaux et plateformes ont différents besoins en termes de leadership.

Nous avons surtout besoin d'un leadership de facilitation pour garantir que les processus de leadership collectif sont bien conçus et organisés.

“

*Nous avons surtout besoin d'un leadership de facilitation pour garantir que les processus de leadership collectif sont bien conçus et organisés.*



## Les quatre principes pour entreprendre dans un réseau

Ce cadre de réflexion de Jane Wei-Skillern et al. (2015) identifie certaines caractéristiques communes du leadership des plateformes et des réseaux innovants. Il établit quatre principes qui créent les conditions nécessaires pour que les réseaux et les plateformes soient des espaces fondés sur la participation d'une multitude d'acteur·rice·s et d'une multitude de secteurs. Chaque principe a fait l'objet d'une réflexion de la part des participant·e·s du Programme de Développement du Leadership de Forus.

### LA CONFIANCE, ET NON LE CONTRÔLE

*De solides relations entre les partenaires du réseau et une culture dans laquelle ses acteur·rice·s investissent régulièrement des ressources dans la création de relations sur le long terme fondées sur la confiance – sans objectif de contrôle ou même de reconnaissance – sont essentielles aux succès des collaborations.*

#### Réflexion

Lorsque les plateformes ou les réseaux sont ouvert·e·s aux autres secteurs des organisations et encore plus lorsqu'ils essayent d'intégrer des mouvements ou des groupes moins formalisés, la question d'établir la confiance devient essentielle. De nombreux éléments nous permettent d'établir la confiance, mais le plus puissant est de garantir que TOUTES les voix des personnes et des organisations sont respectées et écoutées.

Dans les processus démocratiques, les accords entre membres se font généralement par consensus ou à la majorité. Malgré l'apparent bien-fondé de ce processus, les avis discordants doivent tout de même avoir leur place et être pris en compte. Ils représentent certaines de nos voix. La prise en compte des voix minoritaires est de la même manière importante lorsque l'on constitue un réseau, nous rappelant que nous ne sommes pas d'accord sur tout, que nous créons une vision, un projet « commun » pour établir un réseau de confiance. Les voix minoritaires apportent aussi souvent des arguments qui permettent d'aborder les choses sous un angle inattendu, de révéler de nouvelles pistes à explorer, et de mettre en lumière des craintes ou des obstacles qui doivent être surmonté·e·s. Certes, nous avançons avec les voix qui font consensus, mais n'oublions pas les voix qui ne convergent pas.



### L'HUMILITÉ ET NON LA NOTORIÉTÉ

*Contrairement aux entrepreneur·se·s sociaux qui sont souvent présenté·e·s comme des figures héroïques, les entrepreneur·se·s qui gèrent des réseaux sont en grande partie anonymes par nature. Au début du développement d'un réseau, ces dirigeant·e·s sont d'important·e·s visionnaires et coordinateur·rice·s, qui contribuent à créer une culture de réseau saine et à mettre en place une structure durable. Toutefois, iels choisissent délibérément de céder leur pouvoir au leadership collectif du réseau et de développer les capacités de leadership dans tout le réseau.*

#### Réflexion

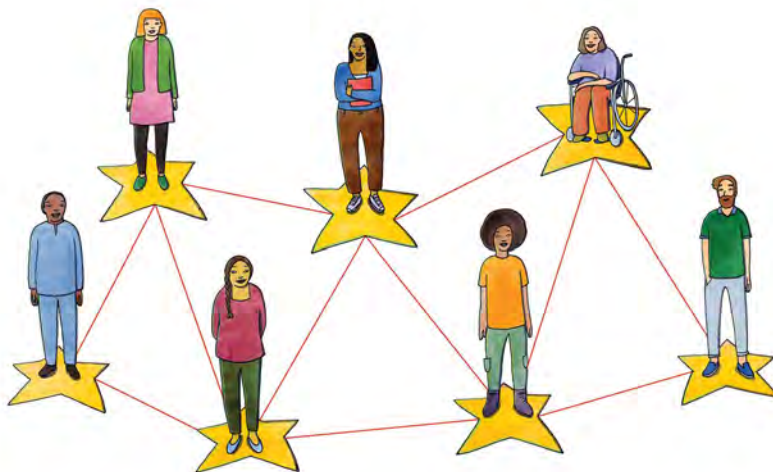
Nous avons besoin de bon·ne·s dirigeant·e·s, pas de grand·e·s dirigeant·e·s. Iels doivent œuvrer en coulisses et permettre ainsi à un large éventail d'acteur·rice·s de diriger et de récolter publiquement les honneurs, notamment dans le cadre de processus de leadership collectif.

Le leadership des réseaux requiert des personnes motivées, qui peuvent discrètement résoudre les conflits lorsqu'ils émergent. Cependant, compte tenu de leur discrétion, ces personnes peuvent parfois ne pas être visibles et elles peuvent ainsi être stressées ou faire un burn-out sans que l'on s'en aperçoive. Les membres devraient faire attention à ceci et également faire attention à ne pas se reposer de manière excessive sur une seule personne ou un·e seul·e acteur·rice.



## UN NŒUD ET NON UN HUB

Les entrepreneur-se-s qui gèrent des réseaux sont bien conscient-e-s qu'ils constituent une petite partie d'un système bien plus grand. Iels se connectent au large système qui les entoure en apportant des réflexions stratégiques et en favorisant les conversations constructives. Ils catalysent et dirigent également de manière délibérée des réseaux axés sur l'action qui sont alignés sur un objectif défini en commun et reposent sur la construction de relations profondes. Iels développent une culture dans laquelle aucune personne ou organisation ne cherche à être plus dans la lumière que les autres.



### Réflexion

Lorsque l'on pense à des réseaux fondés sur la participation d'une multitude d'acteur-ric-e-s et d'une multitude de secteurs, la question du pouvoir d'initiative devient alors essentielle. Les collaborations peuvent être perçues comme ouvertes tout en étant limitées par les conditions de celui ou celle qui « détient le projet ». Il est important de pouvoir promouvoir des idées mais de rester flexible et de les laisser prendre forme. C'est ainsi que les projets deviennent plus cohérents et plus intéressants. Il faut également évoquer ouvertement les questions de gouvernance, se mettre d'accord sur des façons de travailler, sur les espaces de prise de décision, et trouver un équilibre entre la responsabilité et le pouvoir.

Il faut supporter la frustration de ne pas contrôler. Continuer à faire pression même lorsque l'on ne dispose pas du pouvoir sur la forme finale de ce qui est produit. Le réseau lui-même se configurera à partir de la diversité et du caractère unique de tou-te-s ses participant-e-s.

## LA MISSION COLLECTIVE AVANT L'INDIVIDUALITÉ OU L'ORGANISATION

Les entrepreneur-se-s qui gèrent des réseaux sont beaucoup plus motivé-e-s à obtenir le maximum d'impact qu'à se mettre en avant eux-elles-mêmes ou leurs organisations. Iels agissent en tant que participant-e-s, renonçant à leur statut personnel ou au statut de leur organisation pour se mettre au service d'une mission. Iels placent souvent les intérêts de leurs pairs avant les leurs pour soutenir chacun-e, ce qui sert au mieux la mission.

### Réflexion

Reconnaissez les progrès et ne vous focalisez pas seulement sur des objectifs qui peuvent s'avérer irréalistes. Mettez l'accent sur la mission, mais célébrez les enseignements tirés et les rencontres faites durant le processus.



Tenter de changer le monde, de mettre fin aux inégalités, à la pauvreté, transformer le système de production et de consommation sont les grandes luttes de long terme de notre ère qui nous animent et qui donnent du sens à notre travail collectif. Mais tout ce que nous pouvons voir à un moment t de ce travail sont des petites victoires, des réalisations limitées, ce qui fait qu'il est difficile pour nous d'être satisfait-e-s.

Le simple fait de se mettre autour de la même table avec d'autres secteurs et acteur-ric-e-s, d'apprendre à communiquer et à créer ensemble, est déjà une avancée. Cela nous fait évoluer en tant que personnes et en tant que collectif.



## Les formes et les pouvoirs du leadership collectif

### UN LEADERSHIP COLLECTIF ADAPTÉ AUX DIFFÉRENTES FORMES ET TAILLES

Il existe différents types de leadership collectif à choisir selon les différents besoins à différents moments. Ils doivent faire l'objet de discussions et être compris de tou-te-s, puis, lorsque cela s'avère nécessaire, la bonne forme de leadership doit être choisie selon le besoin du moment.

- A. **Un leadership démocratique.** C'est là que le leadership est un processus collectif, lorsque chaque personne a une voix égale, lorsqu'une approche libre et ouverte tient compte de toutes les contributions avant de prendre des décisions, que ce soit par consensus ou à la majorité. Par exemple, des ateliers de planification stratégique ;
- B. **Un leadership réparti.** Les responsabilités et l'autorité du leadership peuvent être partagées, avec différents membres du collectif assumant différentes responsabilités selon leurs capacités, leur besoin d'apprendre ou leur proximité avec le sujet ;
- C. **Un leadership rotatif.** Les membres du collectif peuvent assumer le leadership à tour de rôle, ce qui apporte de la variété et permet de renforcer les capacités de leadership ;
- D. **Un leadership d'équipe intuitif.** On l'observe dans des équipes qui ont une longue expérience de collaboration, avec de la confiance et une compréhension de la finalité du travail. Moins de réunions officielles sont nécessaires et il n'y a besoin de personne pour diriger ou contrôler car les personnes savent intuitivement ce sur quoi les autres seront d'accord, ce qu'il faut communiquer et où trouver du soutien. Si des erreurs sont faites, des retours utiles sont donnés et pris en compte dans un esprit d'apprentissage pour tou-te-s, ce qui permet de s'améliorer constamment.

### LES POUVOIRS DU LEADERSHIP COLLECTIF

Nous connaissons tous le leadership hiérarchique, et pourtant, la partie de nous qui doute d'elle-même souhaite souvent laisser quelqu'un d'autre assumer nos responsabilités et décider pour nous. Mais il y a aussi une partie de nous qui veut s'affirmer, ne pas être seule responsable mais participer à un leadership commun, ressentir cette sensation unique de faire partie d'une communauté de personnes prenant des initiatives et assumant des responsabilités pour faire la différence ensemble.

Les arguments les plus solides en faveur du leadership collectif sont peut-être les suivants :

- Le leadership collectif peut motiver un éventail plus large de personnes à apporter leur propre énergie et créativité, à libérer le pouvoir qui sommeille en elles et à le transformer en pouvoir collectif exercé « avec », plutôt que d'être sous la responsabilité hiérarchisante de dirigeant-e-s qui exercent un pouvoir « sur » elles ;
- Le leadership collectif casse le travail en silos et permet d'établir des liens inhabituels entre les personnes et les sujets ;
- Le leadership collectif répartit le risque et l'on ne dépend plus d'une seule personne pour apporter des réponses ;
- Bien que les processus collectifs puissent prendre plus de temps en amont, ils permettent de gagner beaucoup de temps en aval car l'inclusivité réduit souvent les conflits et la résistance ;
- Le leadership collectif crée de la continuité et de la durabilité en donnant le pouvoir à de jeunes dirigeant-e-s plus tôt dans leur parcours de leadership.



Durant la pandémie de Covid-19, le succès relatif des pays à maintenir bas le niveau de contamination et le nombre de décès a été étroitement lié au mode participatif et inclusif de leurs processus de leadership, supervisés par leurs dirigeant-e-s, souvent des femmes.

Les processus de leadership collectif peuvent sembler prendre plus de temps à court terme, mais permettent souvent de gagner du temps par la suite grâce à des décisions plus judicieuses, avec du soutien, de l'énergie et moins de conflits. Il faut parfois des dirigeant-e-s directif-ve-s – quand la situation est urgente, on ne peut pas s'asseoir autour de la table pour débattre de la marche à suivre, mais à mesure que nos défis deviennent plus complexes, on peut gérer cette complexité grâce aux ressources de chacun-e, et non aux capacités limitées d'un-e seul-e dirigeant-e.

## Cultiver le leadership collectif

Une compréhension claire de notre objectif commun de mettre en valeur et mobiliser les énergies collectives est importante. La définition d'un programme commun doit être guidée par des valeurs et des principes fixé-e-s ensemble, d'un commun accord. Souvenez-vous que lorsque la collaboration entre dans une phase difficile, le collectif retourne aux valeurs, aux principes et aux buts communs pour retrouver ses marques.

### DÉSAPPRENDRE LA HIÉRARCHIE

Toutefois, cultiver le leadership collectif chez les personnes n'est pas simple. Les approches, états d'esprit et méthodes hiérarchiques sont profondément ancré-e-s dans la plupart d'entre nous et doivent être désappri-e-s. De nombreux militant-e-s de bonne volonté qui ont été élevé-e-s dans les privilèges et pour qui le leadership reposant sur le contrôle est si instinctif devront peut-être désapprendre les parties de leur identité qui les isolent des différents systèmes d'oppression et de discrimination, provoquant parfois un aveuglement, un excès de confiance, une légère arrogance, voire une attitude fragile défensive. Les personnes qui ont été marginalisées ou opprimées doivent souvent désapprendre leurs propres doutes et craintes sur leur potentiel de leadership. Quand leurs voix se libèrent pour diriger, grâce à leur expérience directe des sujets, elles apportent souvent une qualité de leadership qui contient une sagesse, une profondeur et une puissance inhabituelles.

Même si ce n'est pas toujours facile, les réseaux, alliances, coalitions et plateformes devraient s'efforcer d'être plus horizontaux-ales. Comme l'eau qui circule et re-circule de manière horizontale, les organisations devraient s'appuyer sur des processus qui permettent une libre circulation des informations, des ressources, des connaissances, des idées et des énergies créatives. Cela contribuera à encourager, entretenir et diffuser un sens du leadership plus large.

Nous voulons tou-te-s plus d'égalité, de liberté et de réciprocité. Les qualités dont nous avons besoin pour y parvenir, grâce à un leadership collectif abouti, sont innées à notre humanité commune. Il est temps de désapprendre collectivement ce qui retient ces qualités captives pour pouvoir les utiliser pleinement.



## Une histoire du leadership collectif en marche

Par Iara Pietricovsky, Co-directrice d'Abong, Brésil

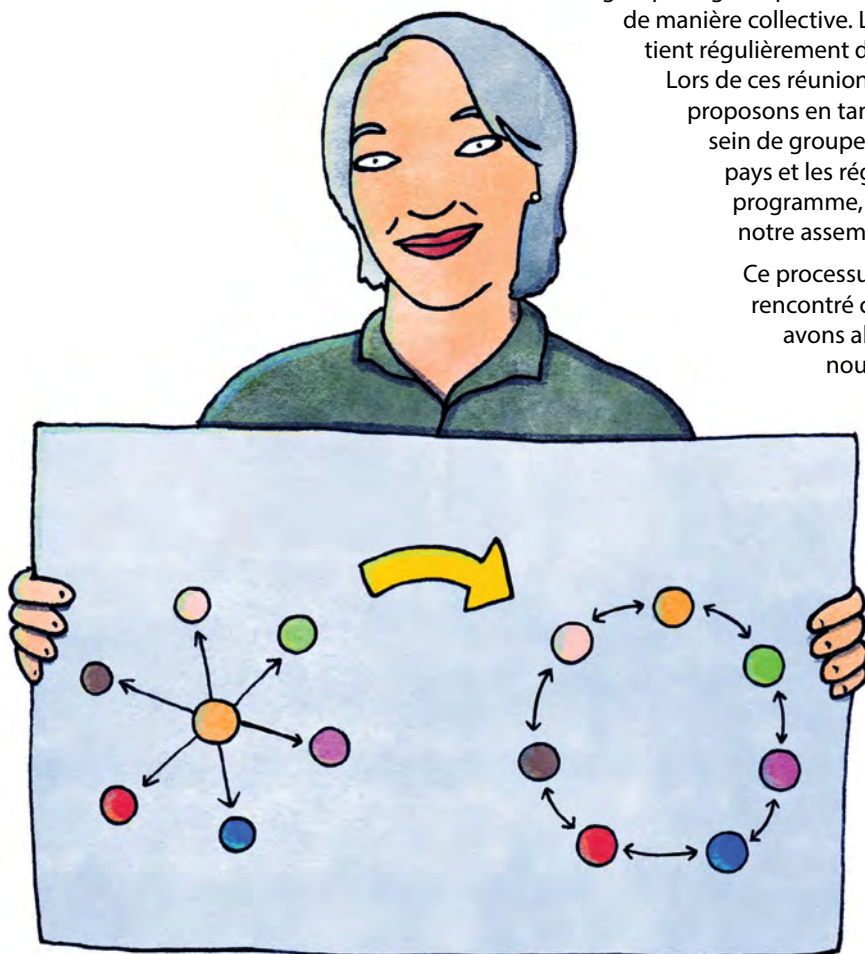
Je suis l'une des sept directeur-riche-s d'Abong. Je suis chargée des relations avec les partenaires extérieurs, me concentrant sur les débats internationaux et les enjeux mondiaux. Chez Abong, la dimension politique est une priorité importante et nous accordons donc une attention particulière à cet aspect de notre travail. Avec un-e autre directeur-riche, nous formons une coalition régionale. Dans le cadre d'une étroite collaboration, nous échangeons des informations et prenons des décisions de manière collective.

Depuis les années 2000, l'Abong s'est lancé dans un leadership collectif. Nous avons pris conscience de la nécessité de réfléchir différemment au type de leadership qui est essentiel aux réseaux d'ONG, aux plateformes et à d'autres formes de collaboration. Nous avons réalisé que le leadership hiérarchique ne fonctionnait pas et nous nous sommes éloignés du modèle dans lequel une personne centrale prend des décisions au nom du collectif. Il est devenu évident que nous avons besoin de réflexions et d'orientations différentes de ce à quoi nous étions habitué-e-s. Il fallait un changement de paradigme. Nous ne pouvions plus dépendre d'un leadership fondé sur le contrôle sur les autres car les situations dans lesquelles nous travaillions et les enjeux que nous traitions étaient devenus extrêmement complexes. Pour cette raison, nous devons envisager le leadership différemment.

Cela a marqué le début d'un processus très important avec des débats et des discussions sur les manières de s'organiser, de se réorganiser, de repenser les organisations pour à l'avenir être capable d'agir de manière créative, collective et efficiente avec les mouvements sociaux, avec le peuple. Ces discussions et cette exploration des formes d'organisation et de leadership rompant avec le leadership hiérarchique traditionnel étaient d'actualité et vitales. Après tout, construire une future nouvelle société passe aussi par la construction de nouvelles organisations.

Cette dynamique collective a même été appliquée à notre conseil de direction qui est un groupe large de personnes intervenant et prenant des décisions de manière collective. L'équipe exécutive de leadership collectif tient régulièrement des réunions avec le conseil de direction. Lors de ces réunions, nous présentons les décisions que nous proposons en tant qu'équipe exécutive. Nous opérons au sein de groupes de travail donnant des retours sur le pays et les régions afin de définir et d'organiser notre programme, en lien avec ce qui a été approuvé par notre assemblée nationale.

Ce processus n'a pas été sans heurts et nous avons rencontré certaines difficultés. Cependant, nous les avons abordées en tant que collectif et ensemble, nous avons trouvé des solutions. Notre expérimentation de nouvelles formes de leadership est devenue notre pratique quotidienne.



# Pour nos dirigeant·e·s

*un poème de John O'Donohue*

*Puissiez-vous avoir la grâce et la sagesse  
D'agir avec gentillesse, d'apprendre  
À distinguer ce qui est  
Personnel et ce qui ne l'est pas.*

*Puissiez-vous accueillir la critique à bras ouverts.  
Puissiez-vous ne jamais vous placer au centre des choses.  
Puissiez-vous agir non au nom de l'arrogance mais du sens du service.  
Puissiez-vous travailler sur vous-même.  
Construire et affiner les voies de l'esprit.*

*Puissiez-vous apprendre à cultiver l'art de la présence.  
Pour vous engager pleinement avec celles et ceux qui vous rencontrent.  
Lorsque quelqu'un échoue ou vous déçoit,  
Puisse la grâce que vous adoptez  
Représenter leur marche vers le renouveau et l'amélioration.*

*Puissiez-vous chérir les trésors de l'esprit,  
Par la lecture et la réflexion créative,  
Pour que vous puissiez demeurer au service de la frontière,  
Là où la nouveauté tirera sa richesse de l'ancien,  
Et que vous ne deveniez jamais des fonctionnaires.*

*Puissiez-vous connaître la sagesse d'écouter attentivement  
Les bienfaits de paroles salutaires,  
Les encouragements nés d'un regard reconnaissant,  
Le décorum de la dignité respectée,  
L'orée printanière d'une question peu réjouissante.*

*Puissiez-vous avoir le goût des frontières  
Pour que vous puissiez invoquer les champs ensoleillés  
Qui s'étendent au-delà de l'horizon du regard ordinaire.*

*Puissiez-vous avoir de précieux·ses ami·e·s  
Qui vous mettront face à vos angles morts.  
Que l'expérience du leadership soit pour vous  
Une véritable aventure de développement.*

Issu de BENEDICTUS, de John O'Donohue. Copyright © John O'Donohue, publié par Bantam Press en 2007. Reproduit avec la permission de The Random House Group Ltd ©.

## Où cela nous mène-t-il ?

*Ce qui m'a frappée, notamment dans les histoires de la COP 21 à Paris, de Futuro en Común et d'Abong, c'est que la clé pour se repérer dans la confusion, la complexité et la diversité des processus de changement est de s'écouter activement les un-e-s les autres, avec respect et continuellement, et d'écouter en particulier les communautés au cœur du changement. Nous devons écouter à la fois pour connaître les besoins réels et définir des objectifs communs, et au cours de ce processus, les possibilités de créer des programmes de travail communs apparaîtront. J'ai l'impression qu'une élévation culturelle remarquable a eu lieu au sein de nombreuses organisations de la société civile qui prennent l'écoute attentive au sérieux. Souvenez-vous du passage « de l'égo à l'éco » dont Teresa a parlé au chapitre 2 ? C'est essentiel pour libérer les pouvoirs de la société civile et pour à la fois mondialiser les luttes locales et localiser les luttes mondiales. Je suis remplie d'espoir. Morgan ?*

*J'ai été fasciné par les tensions et la dynamique entre l'énergie moins formalisée des mouvements sociaux et la nature professionnelle plus formelle des ONG et de leurs différentes contributions à des luttes communes. Comme toi, Manu, je sens également une évolution et une écoute profonde venant de toutes les parties prenantes, qui peuvent faire de la tension entre elles une tension créative. Une partie de la difficulté est de ne pas être rebuté-e par les processus de collaboration parfois lents, imprévisibles et désordonnés. Il faut envisager le temps différemment, moins en termes de calendriers et d'échéances, et plus en termes de timing judicieux et de patience.*



*Oui mais comment se montrer patient-e alors que notre monde brûle ? Bien sûr, on peut faire preuve de patience, mais elle doit s'accompagner d'un sentiment d'urgence et d'une envie d'aller de l'avant. J'ai bien aimé le cycle d'apprentissage-action au chapitre 4 parce qu'après la réflexion et l'apprentissage, on revient à la phase de replanification et d'action, même s'il s'agit simplement de se mettre d'accord sur la prochaine étape. Il est essentiel de maintenir cette dynamique, d'apprendre tout au long du processus. J'aimerais que davantage de bailleurs de fonds le comprennent et j'ai hâte de voir celles et ceux qui ont une pratique davantage axée sur le développement aider les autres bailleurs à faire de même. Et toi Sani ?*

*J'aime l'équilibre que vous mettez en valeur entre la patience et le dynamisme. J'ai également été frappé par l'idée de réseaux fluides ou de formes liquides d'organisation ! J'ai vraiment été passionné par les différents types de leadership collectif et par la manière dont le pouvoir de contrôle se dissout grâce à une bonne facilitation pour instaurer de la confiance et une véritable coopération. Je sais maintenant que les bonnes qualités dont nous avons besoin pour collaborer sont déjà en nous en tant qu'êtres humains – il faut juste les libérer ! Je constate que lorsque diverses personnes et organisations, avec des programmes et des cultures différents, convergent pour collaborer autour de grandes questions de notre temps, ces approches fondées sur la facilitation sont alors un bon moyen de créer des liens entre nous, de nous aider à mobiliser nos énergies, à repenser l'avenir et à le mettre ensuite en œuvre ! C'est incroyable le chemin que la société civile a parcouru ces dernières années !*

## Références

Adam Kahane (2002). « Changing the World by Changing How We Talk and Listen ». Site web Inspiring Education. [http://www.academia.edu/3223152/Changing\\_the\\_world\\_by\\_changing\\_how\\_we\\_talk\\_and\\_listen](http://www.academia.edu/3223152/Changing_the_world_by_changing_how_we_talk_and_listen)

Burkhard Gnärig (2015). « The Hedgehog and the Beetle. Disruption and Innovation in the Civil Society Sector ». [www.lulu.com](http://www.lulu.com)

Ford Foundation <https://www.fordfoundation.org>

Forus (2020). « Explorer de nouvelles stratégies de financement pour la société civile ». Rapport de recherche par Rachel Haynes, Victoria Ireland, Jaymie Duke (Flamingo) <https://www.forus-international.org/pdf-detail/75922-exploring-new-funding-approaches-for-civil-society>

Forus (2020). Résultats de l'étude de la société civile en Afrique menée par le Centre de développement international et de formation (CIDT) de l'université de Wolverhampton. Document interne, avec un bref aperçu disponible ici : <https://www.forus-international.org/custom-page-detail/75619-forus-study-of-civil-society-in-africa-ways-forward>

Forus (2021). « Étude sur les expériences des plateformes nationales d'ONG en matière de promotion d'un environnement favorable ». <https://www.forus-international.org/pdf-detail/75945-forus-international-scoping-study-of-national-ngo-platforms-experiences-in-promoting-an-enabling-environment>

Jane Wei-Skillern, David Ehrlichman, & David Sawyer (2015). « The Most Impactful Leaders You Have Never Heard Of ». Stanford Social Innovation Review. [https://ssir.org/articles/entry/the\\_most\\_impactful\\_leaders\\_youve\\_never\\_heard\\_of](https://ssir.org/articles/entry/the_most_impactful_leaders_youve_never_heard_of)

Marlies Glasius et Armine Ishkanian (2014). « Surreptitious symbiosis: engagement between activists and NGOs ». LSE Research Online. <http://eprints.lse.ac.uk/60128/>

Michael Silberman (2020). « Can NGOs and social movements be authentic allies? » Open democracy. <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/can-ngos-and-social-movements-be-authentic-allies/>

Pamela Masiko-Kambala, Tristan Görgens et Mirjam van Donk (2012). « Advancing 'networked spaces': Making a case for communities of practice to deepen democracy ». In Good Governance Learning Network (GGLN): Putting participation at the heart of development/Putting development at the heart of participation. Cape Town: GGLN. [https://www.ggln.org.za/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=17&Itemid=668](https://www.ggln.org.za/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=17&Itemid=668)

Nicanor Perlas (2000). « Civil Society - The Third Global Power - The Collapse of the WTO Agenda in Seattle ». Southern Cross Review. <https://southerncrossreview.org/4/wto.html>

Oxfam (2020). Cinq faits choquants sur les inégalités extrêmes : aidez-nous à redistribuer les cartes. <https://www.oxfam.org/fr/cinq-faits-choquants-sur-les-inegalites-extremes-aidez-nous-redistribuer-les-cartes>

Wallace, F. et Saxton, J. (2018). « People's Postcode Lottery Funding for Impact: understanding the perceptions and views of the organisations which receive funding from People's Postcode Lottery ». <https://www.postcodelottery.info/media/1339/funding-for-impact-report.pdf>

World Vision (2021). « Global poverty: Facts, FAQs, and how to help ». <https://www.worldvision.org/sponsorship-news-stories/global-poverty-facts#:~:text=Around%201.89%20billion%20people%2C%20or,less%20than%20%241.25%20a%20day.>

Marcher pieds nus est la façon la plus douce de marcher et peut symboliser un mode de vie - être authentique, vulnérable, sensible à notre environnement. C'est la sensation de profiter du sable chaud sous nos orteils ou de se faufiler soigneusement sur des rochers pointus dans l'obscurité. C'est un style de vie qui a le plus petit des impacts, brisant la barrière entre nous et la nature.

Adele Coombs, "Barefoot Dreaming"

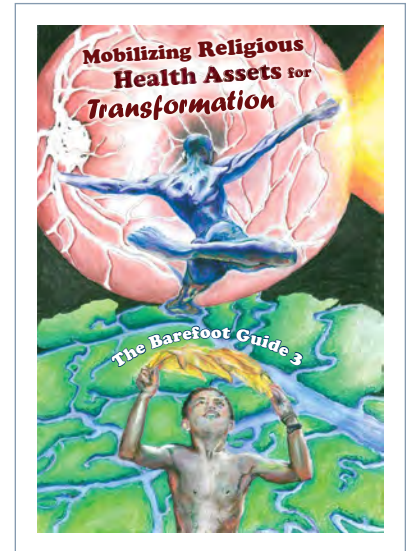
# Guides publiés



العربية • Kiswahili • Español • Bahasa English • Français • 漢語 • Português



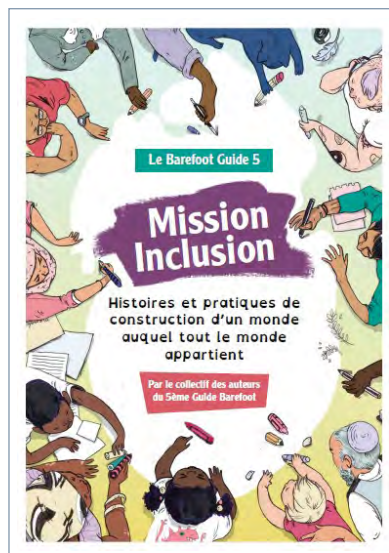
Kiswahili • Español • English Français • Việt



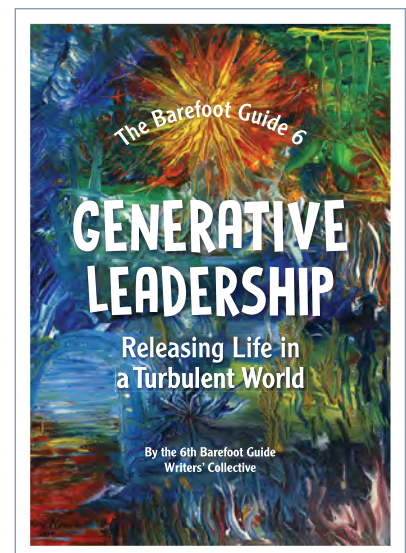
English



English • Français



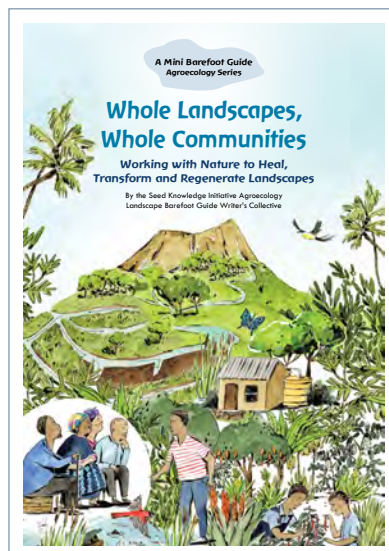
Kiswahili • English • Français



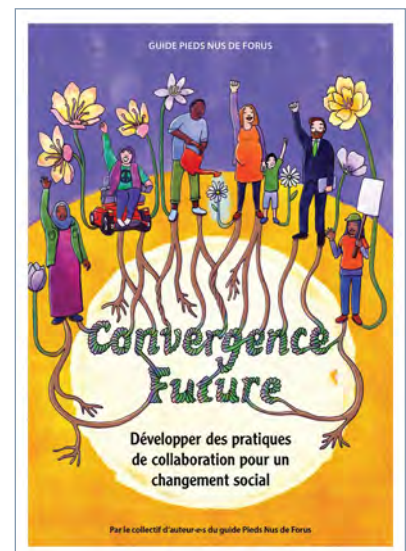
English



English • Français • Español



English



English • Français • Español

Téléchargez ces ressources et d'autres sur  
[WWW.BAREFOOTGUIDE.ORG](http://WWW.BAREFOOTGUIDE.ORG)

